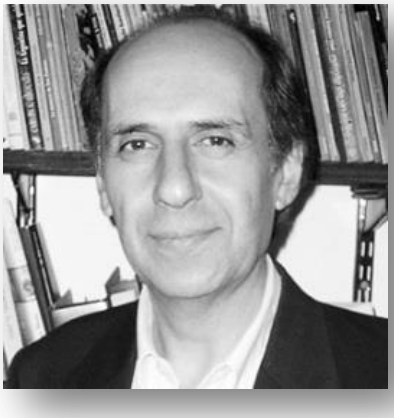
Módulo: Las Competencias del Coach

Escuela Internacional de Coaching Profesional

www.cocrear.com.ar www.carreradecoaching.com

LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES DEL COACH ONTOLÓGICO



Lic. Oscar Anzorena

Partimos de la base de 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.

El primer pilar, el marco conceptual que le da sustento a nuestra profesión, implica la visión que tenemos acerca del ser humano. El posicionamiento que adoptamos frente a la problemática del acontecer y el devenir humano, su capacidad de acción, sus posibilidades de aprendizaje y transformación, sus dominios constitutivos como persona y su enfoque ético entre otros aspectos constituyen la base del modelo conceptual y, por lo tanto, condicionan profundamente la capacidad de acción y el estilo de intervención del coach. Las posibilidades y los límites que tiene toda disciplina profesional están respaldados y a su vez delimitados por su base conceptual, filosófica y ética. Cuanto más profunda y sólida es esta base, más se potencian las posibilidades del despliegue operativo de la práctica profesional.

De este enfoque conceptual se deriva el segundo pilar: la particular manera de entender y llevar a la práctica el quehacer profesional basado en distinciones, procesos y técnicas específicas. A su vez, esta especificidad de la práctica del Coaching Ontológico lleva implícito el tercer pilar, es decir, el hecho de que el coach debe adquirir y desarrollar un conjunto de competencias que le posibiliten llevar a cabo su práctica profesional en forma efectiva. El presente artículo se plantea incursionar en el análisis de estas competencias profesionales que debemos incorporar y entrenar los Coaches ontológicos.

Cabe aclarar que, si bien desarrollaremos el tema de las competencias profesionales desde nuestra particular mirada y en base a nuestra experiencia[1], tomaremos como referencia el "Modelo de las 7 Competencias del Coach Ontológico Profesional" desarrollado por la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional (AACOP) y "Las 11 Competencias Claves del Coaching Profesional" de la International Coaching Federation (ICF).

Antes de introducirnos de lleno en el tema planteado es importante aclarar que el orden en que vamos a desarrollar las competencias no implica ningún juicio de

prioridad, ni supone que alguna puede ser más importante que otra. De hecho, lo que sucede en la práctica es que la mayoría de las competencias están relacionadas entre sí y establecen un profundo vínculo de interdependencia, de manera tal que para llevar a cabo alguna de ellas en forma efectiva, es necesario que lo mismo ocurra simultáneamente con otras competencias. Por ejemplo, para indagar y realizar preguntas que posibiliten el cambio de observador, es necesario saber escuchar en profundidad y poder distinguir en el relato del coachee los hechos de sus interpretaciones, como así también es preciso desarrollar un profundo vínculo de confianza que genere la apertura y la entrega del coachee al proceso de Coaching. A su vez, para generar este vínculo de confianza es menester que el coach desempeñe otras competencias y así sucesivamente. En esta interacción el coach va enhebrando un conjunto de acciones absolutamente relacionadas entre sí y va co-construyendo el proceso del Coaching Ontológico.

1. **La construcción del vínculo de Coaching**

El tipo de vínculo que establece el coach con su coachee es un elemento distintivo de la práctica del Coaching Ontológico, 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 que construye el coach con su coachee es parte de la explicación del poder transformador del Coaching Ontológico. Se trata de un tipo particular de relación en donde la maestría del coach se manifiesta en su capacidad de construir un **espacio ético emocional**: un contexto de libertad, respeto, confianza y compromiso mutuo en donde sea factible que se produzca el proceso de aprendizaje y cambio.

En este poderoso vínculo se establece una relación horizontal, de igual a igual, en 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.

Crear una relación de confianza

La emocionalidad distintiva del vínculo de Coaching es la mutua confianza. Sentimos confianza cuando consideramos que no hay nada de qué preocuparnos, cuando poseemos una expectativa positiva sobre lo que puede llegar a acontecer y esto nos genera una sensación de seguridad. El estado de ánimo de la confianza surge ante una interpretación de un futuro que nos parece previsible y tranquilizador. Cuando decimos que tenemos confianza en una persona, lo que estamos diciendo es que poseemos un alto nivel de seguridad con respecto a su conducta futura. Confiamos en que es muy probable que haga determinadas cosas y que no haga otras. La emocionalidad de la confianza siempre supone un juicio sobre el futuro y es por esto que condiciona tan fuertemente nuestros comportamientos. La competencia de la ICF "Establecer confianza y cercanía con el cliente" está descripta como: "*La habilidad para crear un ambiente seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso*".

Analicemos cuáles son las acciones que debe realizar el coach en este proceso de construcción de confianza:

- *Autenticidad e integridad*

El coach establece el vínculo con el coachee desde una actitud de apertura personal, se muestra tal cual es y no adopta ningún tipo de pose ni estereotipo profesional. Demuestra de manera consistente su integridad, su honestidad y sinceridad. En tal sentido expresa una coherencia entre lo que piensa y lo que dice, una congruencia entre su mundo interno y externo. Si considera que puede ser útil al proceso de desarrollo del coachee, está dispuesto a compartir su propia experiencia y las dificultades superadas en su camino de crecimiento personal.

- *Compromiso con el proceso*

El coach expresa en todo momento su profundo compromiso con el proceso de Coaching y con acompañar al coachee a alcanzar los resultados con los que está comprometido a lograr. En tal sentido, demuestra con sus comportamientos su interés genuino por el bienestar y por el futuro del coachee.
El coach manifiesta su confianza en los recursos y en la potencialidad del coachee, y no sólo le provee apoyo permanente, sino que también lo anima y lo desafía a realizar acciones coherentes con el logro de sus objetivos y a asumir nuevos comportamientos, incluso aquellos que le generan temor porque le implican salir de su "zona de confort".
El coach le demuestra y le transmite al coachee su incondicional confianza, en la convicción de que esto retroalimenta la confianza del coachee en sí mismo y en el proceso que están compartiendo.

- *Idoneidad*

El coach da pruebas de su idoneidad y demuestra sus competencias profesionales al guiar el proceso de Coaching en forma efectiva. En este proceso se va construyendo la confianza que posibilita que el coachee le otorgue la autoridad necesaria para conducir el proceso de Coaching.
El coach es honesto con sus propias limitaciones y tiene conciencia hasta dónde puede acompañar al coachee. Si considera que cometió un error, no tiene problema en plantearlo en forma directa y conversarlo con el coachee.

- *Previsibilidad*

El coach va construyendo confianza en su vínculo con el coachee a través de acciones que demuestran previsibilidad, ya que a lo largo del tiempo expresa un comportamiento que coincide inexorablemente con las pautas establecidas, con los valores declarados y con los compromisos contraídos. Establece acuerdos claros y mantiene sus promesas. Siempre existe una coherencia entre lo que dice y lo que hace.
Cuando en el proceso de una sesión de Coaching surge un aspecto significativo que no estaba contemplado en el acuerdo establecido, el coach consulta con el coachee si está

de acuerdo en reformular el acuerdo y encarar este nuevo aspecto. En el mismo sentido, el coach antes de explorar en áreas nuevas y sensibles, le pregunta al coachee si está dispuesto a introducirse por ese camino.

- *Aceptación incondicional*

El coach ontológico establece un vínculo profesional basado en el valor de la ética del respeto mutuo y en tal sentido expresa una profunda aceptación por la forma de ser, las ideas, el estilo de aprendizaje y los valores del coachee. Esta actitud de respeto y aceptación incondicional por parte del coach, posibilita la apertura del coachee y que éste se exprese libremente sin el temor a ser juzgado.
Este espacio de seguridad y tranquilidad le permite al coachee hablar con sinceridad de cualquier tema, expresar sus puntos de vista, compartir sus dudas y manifestar su emoción, en la convicción de que siempre encontrará en su coach la mayor comprensión y apertura posible, y nunca tendrá ningún tipo de juicio moral acerca de sus conductas ni sobre las decisiones que decida adoptar.
La aceptación incondicional y la confianza transmitida por el coach muchas veces se transforman en el elemento esencial para que el coachee aumente la autoconfianza y mejore su propia valoración, aspectos centrales para asumir riesgos y vencer la incertidumbre que puede generar un proceso de transformación. Rafael Echeverría[2] sostiene que: "*El poder de la interacción de Coaching descansa en su positividad emocional. Ella es la clave de los resultados exitosos y estables de la interacción. (...) Para entrar en una disposición que le permita avanzar hacia la transformación, el coachee debe sentirse respetado, aceptado, es más, apreciado y querido por su coach.*

Generar un contexto de aprendizaje

La declaración del "quiebre" lleva implícita la opinión de que existe una brecha de efectividad entre lo que el coachee quiere obtener y lo que está logrando, y por otro lado supone el juicio de que desde sus comportamientos habituales no se está pudiendo hacer cargo de manera efectiva. Es decir, que muchas veces el proceso de Coaching pone en cuestión las formas habituales de interpretar y de actuar del coachee.
Un hábito implica que hemos adquirido una forma determinada de hacer las cosas y que las realizamos en forma automática con la mayor efectividad y el menor esfuerzo. Estos hábitos ejercen una gran influencia en nuestro accionar ya que son comportamientos que efectuamos en forma impensada. Es por esto que cuando realizamos una acción habitual decimos que "actuamos en transparencia", ya que nuestro accionar resulta invisible a nuestra observación.
En estos casos las preguntas que surgen son: ¿cómo cambiar un comportamiento habitual cuando se transforma en disfuncional?, ¿cómo desarmar esa competencia arraigada en nuestra forma de ser y legitimada por su accionar efectivo en innumerables oportunidades?, ¿cómo emerger de los profundos surcos de nuestros hábitos inconscientes?

Modificar estos hábitos no es una tarea sencilla. Desde esta perspectiva podríamos decir que el proceso de Coaching, más que un proceso de aprendizaje muchas veces es un proceso de "reaprendizaje", ya que cambiar un hábito, transformar una manera habitual de pensar y de actuar, implica realizar dos movimientos de aprendizaje simultáneos: *desaprender y reaprender*.

Al tomar conciencia de que un determinado hábito nos es disfuncional, tenemos la posibilidad de decidir cambiarlo o transformarlo. *Desaprender* un comportamiento que realizamos cotidianamente en "piloto automático" implica una ruptura de nuestro accionar habitual y, por lo tanto, supone actuar saliendo de la "transparencia", poniendo atención y conciencia en la realización de nuestros comportamientos. Supone declararnos aprendices y emprender el *reaprendizaje* que nos posibilite producir un cambio de conducta a los efectos de recuperar nuestro accionar efectivo.

Uno de los roles centrales del coach es **generar la emocionalidad funcional para el logro de este proceso de reaprendizaje**. El coach debe crear el contexto donde exista el permiso al error y a la experimentación. Desde su compromiso con el proceso de aprendizaje el coachee debe reflexionar y tomar conciencia acerca de sus conductas habituales, sin sentir ningún tipo de crítica ni censura. Cuando esto se produce, los resultados se potencian y el aprendizaje se realiza en un clima de optimismo y tranquilidad que facilita el proceso. En tal sentido, la Competencia de la AACOP: "Generación de contexto de confianza y aceptación" está descripta como: "*La capacidad de generar el encuentro adecuado, para habilitar un espacio de apertura y flexibilidad que facilite el aprendizaje ontológico que el coachee desee*".

El Coaching Ontológico parte de la base de que todo aprendizaje que implique cambios de un comportamiento habitual no puede ser realizado en forma exclusiva por procesos cognitivos, sino que debe encararse de manera integral, abarcando los aspectos emocionales y corporales del aprendizaje. Las personas aprenden cuando entran en contacto directo con sus propias experiencias y vivencias, pudiendo de este modo reflexionar sobre su actuar, sus estilos y formas de relacionarse. Es por esto que el coach debe generar las dinámicas que posibiliten que el coachee pueda "darse cuenta" de cómo hace lo que hace, ya que esto constituye la puerta de entrada al proceso de aprendizaje y cambio.

2. **Tener presencia y conciencia plena en la sesión de Coaching**

La capacidad de estar presente, atento y enfocado en la sesión de Coaching es una de las competencias necesarias para construir un vínculo de calidad con el coachee y conducir en forma efectiva el proceso de Coaching. Cuando hablamos de la "presencia" del coach nos estamos refiriendo a un estado de atención plena, centrado en el aquí y ahora del proceso de Coaching y donde se manifiesta una profunda conexión e intimidad con el coachee. La competencia de la ICF: "Presencia del coach" está descripta como: "*La habilidad de estar plenamente consciente y de crear una relación espontánea con el cliente, utilizando un estilo abierto, flexible y confiable*".

El estado de presencia y conciencia plena se reconocen porque el diálogo interno en relación a cualquier otra cosa que no sea referente a lo que está ocurriendo en la sesión de Coaching, queda interrumpido por completo. No hay ninguna preocupación, inquietud o expectativa por algo que haya sucedido o que pueda suceder en el quehacer personal del coach, que pueda interferir en el foco de su atención en el proceso del Coaching. Esto le posibilita al coach escuchar con atención y apertura, y "fluir" con el proceso.
El concepto de "Fluir" como un estado interno de excelencia de las personas fue desarrollado por el psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi[3]. Este catedrático de la Universidad de Chicago describe este estado como el momento en que alcanzamos un alto estándar en la ejecución de alguna tarea, de forma tal que logramos una concentración especial disfrutando lo que realizamos. Es un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad y las acciones y movimientos se suceden en una coordinación óptima, utilizando sus destrezas y habilidades al máximo. Cuando nos encontramos en estado de presencia total, todo nuestro ser está focalizado en la actividad que desarrollamos.
Cuando logramos la concentración y atención en nuestro accionar como coach, nuestro rendimiento fluye sin que nos suponga esfuerzo: nos desconectamos de lo que tenemos a nuestro alrededor, perdemos la sensación de tiempo y espacio, y experimentamos una sensación de satisfacción y plenitud en la interacción de Coaching.

- *La preparación del coach para la sesión*

El "estar presente" es un estado interno que se puede desarrollar. Todo coach debe prepararse para llevar adelante la sesión de Coaching. La preparación para la sesión constituye un acto en sí mismo y más que un hecho técnico significa el acceso a un estado de conciencia en el que entran en juego su emocionalidad y valores tales como el compromiso, la entrega y su vocación de servicio más allá de cualquier otro interés.
En tal sentido, debemos convertir el acto de la preparación para la sesión de Coaching en un hábito, internalizándolo a través de la práctica y el entrenamiento. Debemos observar nuestra emocionalidad previa, nuestro ritmo y sensibilidad, asegurándonos de que nada personal contamine el espacio de la sesión de Coaching. Esto contribuirá a mantenernos serenos y concentrados, ya que resulta difícil poder acompañar y facilitar el proceso de otro, si nosotros no nos encontramos en un estado de "equilibrio vital" y en conexión con nosotros mismos. A tal efecto, el objetivo de la preparación es "vaciarnos" de nuestros pensamientos y emociones que pudieran contaminar la sesión o interferir en nuestro accionar como coach.
El primer aspecto a tener en cuenta es que, para lograr establecer un vínculo de calidad con el coachee, es imprescindible para el coach tener primero una profunda conexión consigo mismo. Existen varias técnicas posibles para prepararnos a los efectos de estar presentes y enfocados en la sesión de Coaching. Una de las más efectivas y simples de realizar es la de la "respiración consciente".

El poder de esta técnica para lograr rápidamente un "centramiento" en nosotros mismos, radica en que actúa a un doble nivel. Por un lado, al adoptar un ritmo respiratorio que nuestra psiquis vincula a un estado emocional de relajación, tranquilidad y placidez, produce que nuestras emociones lentamente se vayan adecuando a esta señal corporal. Así como la emoción cambia la corporalidad, también la corporalidad modifica la emoción. Por otra parte, al obligarnos a que la atención se concentre en la respiración, se produce el aquietamiento de la mente. De esta manera se detienen los pensamientos y esto nos posibilita concentrarnos en el presente. Este no es un proceso intelectual sino una vivencia de autopercepción y de entrega personal a la experiencia que intensifica gradualmente el espacio de contacto con uno mismo. Ciertamente el entrenamiento de esta técnica hace que vaya disminuyendo el tiempo requerido para lograr el estado deseado. Cuando ya la tenemos incorporada, puede bastar un par de respiraciones para lograr el centramiento y la presencia plena.

3. **Desempeñar el rol de coach con fluidez y creatividad**

Confiar en el proceso y asumir la incertidumbre de lo impredecible

Un aspecto distintivo del Coaching Ontológico es su característica de no poder estandarizarse. Esta particularidad de la profesión condiciona fuertemente la manera en que la misma se ejerce. El primer aspecto a destacar y que diferencia al Coaching de la mayoría de otras disciplinas, es la imposibilidad de la planificación previa, de prever qué es lo que puede suceder o cuál es la manera más adecuada de intervenir.

La mayoría de las profesiones tienen la posibilidad de reflexionar y ponderar previamente sobre cuál es la alternativa más conveniente a realizar en cada circunstancia. A diferencia de esto, cuando el coach se sienta junto a su coachee, tiene conciencia de que se enfrenta al enigma y a la complejidad del ser humano. Aunque sepa cuál es el tema por el cual el coachee requiere de sus servicios, aunque conozca a la persona con la cual va a interactuar, sabe que esa sesión de Coaching va a ser única y que cuando el coachee declare el quiebre, ambos se introducirán en caminos desconocidos, sin mapa previo y en busca de nuevos horizontes.

El coach no sólo no sabe de antemano cuál es el camino que debe recorrer, sino que además tiene la convicción de que no existe un solo camino posible. Cuando se despliega la sesión, el coach advierte que se van planteando distintas vías por donde introducirse y que, según por dónde decida enfocar la exploración, se van a abrir diferentes posibilidades. Hay veces en que el coach construye hipótesis y supone o imagina el lugar de llegada, y hay otras en que simplemente se entrega a la exploración con la certeza de que mientras el coachee esté dispuesto a bucear en aguas profundas y tenga el compromiso de seguir avanzando, él lo va a guiar y acompañar.

En estas circunstancias es en donde se pueden valorar las competencias de la presencia total y de la construcción de confianza, ya que ambos elementos se constituyen en el sostén que posibilita avanzar sin certeza en el resultado. Con la tranquilidad que implica haber construido un sólido vínculo de Coaching, el coach se abre a la incertidumbre de la singularidad de cada sesión. Al decir de Damián

Goldvarg[4], "*Tener una actitud abierta significa que el coach está dispuesto a explorar temas desconocidos, que está cómodo con estar incómodo y no saber*".
El "no saber" es otra de las características de nuestra profesión. A diferencia de un consultor o de un asesor, el coach no interviene desde su saber en un área específica, sino desde sus competencias para facilitar el proceso en el que el coachee busca dentro de sí mismo sus propias respuestas y se conecta con sus propios recursos. En tal sentido, el coach no sólo interviene en el "qué hacer" sino que, en el proceso de aprendizaje ontológico, guía al coachee a que se interrogue sobre "quién quiere ser". En estos caminos el coach debe estar abierto a asumir riesgos, siendo consciente de la imposibilidad de poseer cartografías que le indiquen el rumbo a recorrer.

Conducir el proceso con flexibilidad, adaptándose a la particularidad del coachee
Esta característica de la imprevisibilidad que posee toda sesión de Coaching y la particularidad con que cada coachee encarna cada situación específica, hace que el coach deba poseer la capacidad para poder fluir con el proceso e ir encontrando e implementando las formas y las técnicas más apropiadas con las cuales intervenir en cada momento de la manera más efectiva posible.
Para esto el coach debe asumir una actitud espontánea y flexible que implique poder optar por diferentes formas de trabajar según el tema y las características del coachee. Dentro del encuadre conversacional de la sesión de Coaching puede hacer preguntas, hacer un reencuadre de la situación, plantear una reinterpretación, esclarecer los objetivos, desafiar creencias, introducir una mirada sistémica, utilizar metáforas, conducirlo a reflexionar sobre sus valores y sobre los aspectos profundos de su ser y tantas otras estrategias de intervención posibles. También es factible utilizar otros recursos que puedan movilizar más directamente los dominios de la emocionalidad y la corporalidad.
En relación a la utilización de técnicas provenientes de otras disciplinas, es fundamental remarcar dos aspectos a tener en cuenta. El primero se refiere al hecho de que el coach debe tener la capacidad para poder determinar con claridad la pertinencia y conveniencia de utilizar algún tipo de técnica en un momento determinado. El segundo aspecto se relaciona con la especificidad en la aplicación de la técnica. Cada una de ellas implica un proceso definido, pasos muy rigurosos, la generación de un contexto y una forma determinada de conducir al coachee. Las técnicas son muy poderosas en relación al efecto que pueden producir en el coachee, pero si las mismas se utilizan en el momento inadecuado o no se conducen de manera efectiva, el resultado puede ser nulo o contraproducente.
El coach debe tener la flexibilidad para explorar por diferentes rumbos y desarrollar la capacidad para la reflexión en la interacción que le permita ir tomando decisiones en cada momento, cambiar de enfoque y experimentar por distintos caminos hasta encontrar el que le posibilite lograr el objetivo del cambio de observación.

Utilizar su corporalidad e intuición como instrumentos de intervención

El camino de acompañar al coachee en la búsqueda de nuevas perspectivas no siempre transcurre por la senda del pensamiento lógico y racional. Muchas veces el coach apela a un conocimiento pre racional al que llamamos "intuición". La competencia de la ICF "Presencia del coach", mencionada anteriormente, considera que uno de los comportamientos que verifican la utilización de esta competencia es cuando el coach "*usa su propia intuición y confía en sus corazonadas*".

Según el diccionario, la intuición es un "*conocimiento directo de algo sin el concurso de razonamientos*". Generalmente esta intuición no se puede fundamentar y muchas veces ni siquiera explicar con palabras, ya que se manifiesta por fuera del dominio del lenguaje y sólo se expresa con imágenes, sensaciones o sentimientos. Poder escuchar esta voz interior, estas sensaciones que nos proveen un tipo distinto de conocimiento, implica ser conscientes de que en el pensamiento intuitivo tenemos un recurso importante que adquiere mayor trascendencia y poder en nuestro desempeño como coach, en la medida en que aprendemos a integrarlo y complementarlo con nuestro pensamiento racional.

Hay diferentes explicaciones de cómo se genera o de dónde proviene la intuición. En tal sentido, Daniel Goleman[5] analiza al pensamiento intuitivo como una de las aptitudes de la Inteligencia Emocional y sostiene que: "*La intuición y las corazonadas revelan la facultad de percibir los mensajes de nuestro depósito interno de memoria emocional, nuestro propio reservorio de sabiduría y buen juicio. Esta facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo*".

Otra de las explicaciones acerca de dónde surgen estas intuiciones emerge a partir de los avances de la neurociencia, que nos posibilita comprender que cada hemisferio cerebral procesa la información de manera disímil, estableciendo diferentes formas de percepción y de pensamiento asociadas a cada uno de ellos.

El "hemisferio izquierdo" procesa y analiza la información en forma lineal y secuencialmente. Se guía por la lógica binaria (si-no, arriba-abajo, antes-después, etc.). Piensa en palabras y en números; es el ámbito del lenguaje. Este *hemisferio lógico* forma la imagen del todo a partir de las partes, entiende los componentes uno por uno y es el que se ocupa de analizar los detalles. Emplea un estilo de pensamiento analítico y convergente, formando nuevas ideas y obteniendo nueva información al usar y relacionar los datos disponibles.

Por su parte, el "hemisferio derecho" se especializa en el procesamiento simultáneo. No pasa de una característica a otra, sino que busca pautas y formas. Posee una percepción omnicomprensiva. Procesa la información de manera global partiendo del todo para entender las distintas partes y comprender cómo se relacionan unas con otras. Este *hemisferio holístico* es intuitivo en vez de lógico, piensa en imágenes, símbolos y sentimientos. Muchas veces esta percepción holística y omnicomprensiva nos conduce a captar un nivel sutil de información que se nos manifiesta como una sensación, nos evoca una imagen o se expresa como un pensamiento que no podemos explicar racionalmente.

Estas dos formas de conocimiento (racional e intuitivo) no son contradictorias y mucho menos excluyentes. De las características de los hemisferios cerebrales se puede inferir su complementariedad y la potencialidad que involucra la posibilidad de desarrollar al máximo el funcionamiento y la integración de ambos. Albert Einstein[6] sostenía que: "*Debemos dejarnos conducir por la intuición, que se basa en una sensación de la experiencia*".

Los Coaches tenemos la vivencia de que muchas veces en una sesión de Coaching en la que estamos escuchando atentamente, de pronto nos surgen intuiciones como forma de acceso a una dimensión no manifiesta del coachee. Para que el coach pueda utilizar su propia intuición y confiar en sus corazonadas, se requiere tener una plena presencia, estar "centrado" en sí mismo y en un profundo nivel de conexión y de percepción que le posibilite "resonar" con su coachee. Desde este estado de conexión consigo mismo y con el coachee, el coach escucha y percibe con todo el cuerpo y, por lo tanto, 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 esta interacción, va reconociendo cómo resuena en él la narrativa del coachee y esto se constituye en una valiosa información en el proceso de intervención. Pero, así como es importante que el coach desarrolle la competencia de utilizar su intuición y su corporalidad como vía de intervención, también es fundamental que tenga la prudencia de tomar este conocimiento intuitivo como una hipótesis a presentar a consideración del coachee y ver qué sentido le hace la misma.

4. **Percibir y acompañar el proceso emocional**

Captar e interpretar las señales de la emocionalidad

El coach debe desarrollar la habilidad que le posibilite percibir la evolución de la emocionalidad del coachee. La **percepción emocional** es la capacidad de captar el estado anímico de las personas y supone un continuo intento de comprender la realidad subjetiva del otro. Implica estar atentos y conscientes acerca de las señales que en forma permanente emite nuestro coachee y que pueden "leerse" como expresiones de sus estados internos.

El vínculo entre emocionalidad y corporalidad hace que nuestras emociones tengan un necesario correlato en expresiones inconscientes que realizamos en forma automática a nivel corporal. Este conjunto de señales las denominados "lenguaje no verbal". La postura corporal, los movimientos y gestos, la inclinación de la cabeza, la mímica facial, la mirada, el ritmo respiratorio, como así también el tono, la velocidad y la intensidad de la voz son portadores de información de nuestros estados internos. La percepción emocional consiste en captar este conjunto de señales y darles la interpretación apropiada.

Poder comprender que ese gesto casi imperceptible en la cara de nuestro coachee puede ser una señal de que la pregunta que le formulamos le afectó, lo inquietó o lo

movilizó emocionalmente, puede hacer la diferencia en una sesión de Coaching. Muchas veces estas sutiles señales nos posibilitan detectar un rumbo de intervención o darnos cuenta de la repercusión emocional que determinados temas pueden tener para el coachee.
Otro aspecto relevante es poder entender qué implica el silencio del coachee en el contexto de la sesión. Hay veces que el silencio puede expresar que está reflexionando sobre algún aspecto que surgió en la conversación o que se disparó en su interior aunque no se haya manifestado explícitamente. Otras veces puede significar que se conectó con un recuerdo o que está transitando un proceso emocional muy profundo. Respetar estos momentos de silencio e introspección y a la vez interpretarlos en toda su dimensión es parte esencial del proceso de Coaching.
Como toda competencia, la percepción emocional se puede entrenar y desarrollar, pero es importante comprender que uno de los factores que influyen en la misma está relacionado con el nivel de autoconocimiento que tenga el coach en relación con su propia emocionalidad. La capacidad de reconocer y comprender sus emociones y el registro corporal que tenga de las mismas, establece la base desde la cual opera el "radar emocional".

Acompañar y facilitar el proceso emocional del coachee
La emocionalidad ocupa un lugar de centralidad en el proceso de Coaching. El coach trabaja con el coachee a los efectos de que pueda generar el estado anímico y la disposición corporal necesaria para realizar el proceso de aprendizaje, afrontar el nuevo desafío y pasar a la acción. En tal sentido, el coach debe poseer la capacidad para trabajar con la emocionalidad del coachee sabiendo que esto abarca muy diferentes aspectos. La competencia de la AACOP: "Reconocimiento, Diseño y Gestión Emocional" está descripta como: "*La capacidad de facilitar la observación del emocionar y la proyección del perfil emocional del coachee para expandir las posibilidades de acción en relación con su compromiso*".
Los procesos de Coaching implican acompañar y facilitar el desarrollo de la "**conciencia emocional**" del coachee. A nuestro entender este concepto abarca cuatro aspectos:

- *Reconocer la propia emocionalidad*
- *Identificar las interpretaciones que generan la emocionalidad*
- *Evaluar la funcionalidad del estado de ánimo*
- *Asumir responsabilidad en relación con la propia emocionalidad*

El primer aspecto está relacionado con la capacidad del coach para facilitar que el coachee pueda **reconocer la propia emocionalidad** e identificar lo que siente en cada circunstancia. Esto no siempre es tan sencillo ya que muchas personas han generado mecanismos de desconexión con la propia emocionalidad en la creencia de que no hay que prestarle atención o, a lo sumo, cuando emerge hay que poderla doblegar y

ocultar. El proceso de Coaching implica desandar este camino comenzando por el aprendizaje de registrar e identificar la propia emocionalidad, es decir, que el coachee pueda reconocer y expresar si está sintiendo bronca, enojo, miedo, alegría o entusiasmo. La emoción que sea no está ni bien ni mal, simplemente es lo que le está sucediendo en el aquí y ahora.

Hay casos en que el coachee tiene dificultad para conectarse con su emocionalidad e inclusive podemos percibir que hace un esfuerzo para no vincularse con su estado emocional y sólo pretende analizar la situación desde un nivel racional. En estos casos el coach puede observar la rigidez del cuerpo que expresa el esfuerzo que realiza para contener la energía emocional. Esto también se manifiesta a nivel lingüístico, en donde el relato sólo da cuenta de lo que "pasó" y no de lo que "sintió". En estas circunstancias el rol del coach consiste en ayudar a que el coachee se pueda conectar con sus emociones y pueda expresarlas libremente. Alentar la **expresión emocional** es una de las tareas centrales del coach.

Cuando el coachee se conecta con su emoción le es factible tomar conciencia de lo que está sintiendo y de la emocionalidad que le genera la situación por la que está atravesando. Poder ponerle nombre a esa emoción, poder hablar de ella, le posibilita hacerse cargo de su estado emocional y transitarlo sin temor ni vergüenza de lo que está sintiendo.

También puede suceder que cuando el coachee se conecte con su emoción, ésta se manifieste de manera desbordante. En estos casos el rol del coach implica hacerle sentir al coachee que en su sesión de Coaching puede manifestarse libremente y tiene la posibilidad de expresar su emoción de la manera en que ésta emerja, sin tener que cuidarse ni preocuparse por nada. En estos momentos el coach debe tener la tranquilidad y la templanza necesarias para acompañar el proceso del coachee y **no interferir en su expresión emocional**. No debe tratar de consolarlo, ni calmarlo y mucho menos decir algo que inhiba la manifestación de su emoción. Su silencio y su tranquilidad le deben transmitir al coachee la confianza de que puede "meterse" con su emoción, puede profundizar en la misma sin ningún tipo de temor y con la seguridad de que transitar el dolor es el único camino para superarlo.

El coach debe tener claridad en relación a que la catarsis emocional es sólo un momento del proceso y no un objetivo en sí mismo. Lo que emerge de esa catarsis es material para seguir trabajando y profundizando en el proceso de Coaching. Pasado ese momento de expresión emocional habrá que ponerle palabra a lo vivido y en función de esto el coachee podrá tomar conciencia y dimensionar emociones y sentimientos que hasta ese momento estaban obturados. Esto le posibilita al coachee incursionar en su mundo emocional desde otro nivel de conciencia y de esta manera acceder a ponerle nombre a la emoción, identificarla y entenderla.

La conexión y el reconocimiento de la propia emocionalidad posibilita pasar al segundo aspecto, que es el de **identificar las interpretaciones que generan la emocionalidad.** Generalmente el coachee considera que son los eventos del mundo exterior los causantes de sus emociones. En tal sentido y a los efectos de desarmar la

ilusión de que existe una relación de causalidad ineludible entre el estímulo exterior y la emoción que surge ante el mismo, el coach debe guiar a través de la indagación a que el coachee pueda identificar cuáles son los juicios que tiene sobre esos hechos. Esta reconstrucción lingüística de su emocionalidad le permite al coachee tomar conciencia de que no son los hechos en sí, sino la interpretación que le confiere a los mismos la que genera su emocionalidad.

El tercer aspecto es el relacionado a la capacidad para **evaluar la funcionalidad del estado de ánimo**. De nada sirve clasificar a las emociones como buenas o malas, positivas o negativas, ya que una emoción que resulta perjudicial en una determinada situación puede ayudar o alertar en otro momento. Los seres humanos poseemos un amplio repertorio de emociones y, más allá de que algunas nos resulten más agradables que otras, todas ellas tienen una utilidad y una razón de ser. Lo importante es determinar si un estado de ánimo es **funcional o disfuncional** a los efectos de la eficacia de nuestras conductas.

La funcionalidad o disfuncionalidad de un estado de ánimo es un juicio que realizamos en relación a si nos abre o nos cierra posibilidades en función del tipo de acción que debemos llevar a cabo, partiendo de la base de que cada emocionalidad establece una particular predisposición de comportamiento. Por lo tanto, decimos que un estado de ánimo es funcional en determinado contexto, cuando consideramos que es el más adecuado y pertinente para desarrollar nuestro accionar en forma efectiva. Esta distinción le permitirá al coachee diseñar cuál es el estado de ánimo que le resulte más funcional para accionar en pos del logro del objetivo propuesto.

El cuarto aspecto de la conciencia emocional está relacionado con **asumir responsabilidad en relación con la propia emocionalidad.** Esto implica hacerse cargo de lo que siente, sin pretender buscar culpables entre la gente que lo rodea. Es frecuente en las sesiones de Coaching escuchar frases tales como: "*me hace enojar*", "*mi jefe me altera*", "*me hace poner nervioso*". Estas narrativas dan cuenta de un tipo de razonamiento donde se considera la propia emocionalidad como un efecto inevitable de la conducta ajena y, por lo tanto, no se asume ninguna responsabilidad por la misma. Si, por el contrario, el coachee toma conciencia de que su emocionalidad está condicionada por sus juicios, sin negar la importancia del hecho o acontecimiento que la "gatilla", podrá actuar haciéndose cargo de la misma.

El coach también deberá desarrollar la habilidad para realizar el **acompañamiento emocional** que muchas veces se requiere para poder llevar a cabo un nuevo comportamiento o asumir un nuevo desafío, es decir, facilitar el traspaso de la "brecha emocional" que puede estar dificultando desempeñar una acción. Esto es, acompañar al coachee en el proceso de adecuación de su "estructura de coherencia", de manera tal que pueda realizar las conductas que quiere llevar a cabo en función del compromiso con el logro de sus objetivos.

5. **Escuchar con apertura y profundidad**

Partimos de la base de que toda acción de escuchar presupone una activa tarea interpretativa que implica asignarle sentido a lo que oímos y a lo que vemos. A su vez, nos parece importante señalar que la acción de escuchar desde el rol de coach presenta aspectos diferenciales en relación a la escucha cotidiana. La escucha del coach debe caracterizarse por su particular nivel de profundidad, atención y apertura al proceso del coachee. En este sentido queremos abordar tres aspectos esenciales que hacen a la efectividad de la escucha del coach:

1. *La actitud de apertura*
2. *La comprensión profunda e integral*
- *El chequeo y la verificación de la escucha*

Iremos desarrollando cada uno de estos aspectos en el orden señalado.

1. ***La actitud de apertura***

La actitud con la que se desarrolla la escucha cobra relevancia y condiciona fuertemente la efectividad en la implementación de la competencia. En tal sentido, la presencia y la atención plena en la sesión de Coaching es condición necesaria para una escucha eficaz, ya que nos posibilita interrumpir nuestro diálogo interno y disponernos conscientemente a escuchar. Para poder hacerlo debemos crear un espacio de silencio interno donde el escuchar pueda ocurrir.

Si no estamos preparados y predispuestos para escuchar, seguramente lo haremos con nuestra atención puesta en otro lado y es muy probable que perdamos parte del contenido de la conversación, o que mal interpretemos lo que nos está diciendo el coachee. Es más, es posible que esta falta de atención plena y concentración en la escucha se exprese a través de nuestro lenguaje corporal y que nuestro interlocutor lo perciba, y esto impacte en su emocionalidad y en el desarrollo de la conversación.

William Isaacs[7] dice al respecto: "*Tal vez la más sencilla y potente práctica para escuchar es simplemente estar presente. Al estar presente en nosotros mismos, calmando las conversaciones interiores que nos ocurren en el cerebro, podemos abrirnos y escuchar todo lo que ocurre sin juicios*".

Otro aspecto de la actitud requerida para una escucha efectiva está relacionado con la aceptación y la apertura total hacia el coachee. El escuchar efectivo implica abrirse a la perspectiva del otro sin juicios ni preconceptos. En este sentido es fundamental poder despojarnos de las propias creencias, apreciaciones y prejuicios que pudieran interferir en la forma en que le asignamos sentido a nuestra escucha como coach. Escuchar con receptividad y apertura no implica coincidir con los puntos de vista del coachee, sino aceptar la diferencia y la diversidad, reconociendo su legitimidad como persona.

El filósofo hindú Jiddu Krishnamurti[8], quien ha incursionado en el análisis del fenómeno de la escucha humana, aborda este tema de la siguiente manera: "*Existe un arte de escuchar. Para escuchar de veras hay que abandonar o hacer a un lado todos los prejuicios, formulaciones previas y diarias actividades. Cuando os halláis en un estado mental receptivo, las cosas pueden comprenderse con facilidad; cuando vuestra verdadera atención está puesta en algo, escucháis. Desgraciadamente, empero, la mayoría de nosotros escucha a través de un tamiz de*

resistencia (...) De ahí que en realidad escuchemos nuestro propio ruido, nuestro propio sonido, no lo que se dice."

La competencia de la AACOP: "Escucha con apertura y desde el compromiso del coachee" es descripta como: "*La capacidad y disposición de acoger al coachee en su individualidad para que, desde el compromiso que surge de su coherencia personal, pueda distinguir quién está siendo y diseñar quién elige ser*". En esta competencia, la AACOP señala "*la fundamental importancia que tiene la generación de una escucha desde el compromiso del coachee, suspendiendo los juicios que constituyen su escucha previa.*"

1. ***La comprensión profunda e integral***

Dijimos que la escucha implica la acción de otorgarle significado a todo lo que oímos y vemos, pero a su vez señalamos que la actitud de apertura que debe adoptar el coach en su escucha supone el compromiso de despojarse de las propias creencias, apreciaciones y prejuicios que pudieran interferir en la forma en la que le asigna sentido a lo expresado por el coachee. Es decir, que el coach se enfrenta al desafío de comprender en forma profunda e integral el tipo de observador que está siendo el coachee, de forma tal que la situación planteada se le presenta como un quiebre. En tal sentido, utilizaremos el concepto de "**comprensión**" como la acción de escuchar sin distorsión lo expresado (en forma verbal y no verbal) por el coachee.

Para abordar la complejidad de este desafío es importante señalar que el significado que construimos en nuestra escucha es el producto de la síntesis que efectuamos en la interacción de diversos niveles de interpretación. En tal sentido, podemos decir que **en el proceso de comprensión que debe realizar el coach se interrelacionan tres niveles de escucha**:

1. Escuchar la estructura interpretativa
2. Escuchar el compromiso, los intereses y las inquietudes
3. Escuchar la emocionalidad y la estructura de coherencia

Iremos analizando cómo se despliegan y se vinculan estos diferentes niveles en la escucha del coach.

1. Escuchar la estructura interpretativa

El quiebre surge de la manera de hacer sentido y, por lo tanto, en la declaración del quiebre subyace la estructura interpretativa del observador que está siendo el coachee. Es por esto que para poder avanzar hacia el objetivo del cambio de observador, el coach ontológico debe indagar para escuchar y entender cuáles son los juicios con los cuales le está asignando sentido a la situación planteada.

En este nivel de la escucha hay dos aspectos a tener en cuenta:

- *Escuchar el significado de las palabras*
- *Escuchar las acciones realizadas en el lenguaje*

El primer aspecto se vincula a interpretar el significado que pretende transmitir el coachee en su narrativa. En tal sentido, las preguntas implícitas que debería formularse el coach como guía de su escucha son: ¿qué está diciendo? o ¿qué está queriendo decir el coachee? La ICF describe la competencia de "Escuchar activamente" como: "*La habilidad de enfocarse por completo en lo que dice y lo que no dice el cliente, para comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado y apoyar la auto expresión del cliente*". En la definición de la competencia, el aspecto que queremos abordar en este ítem está enunciado como la habilidad de "*comprender el significado de sus palabras en el contexto adecuado*".

Para comprender la construcción de significado que el coachee realiza en el lenguaje, es fundamental tener en cuenta el concepto de la estructura profunda y superficial del lenguaje[9]. Esta mirada conceptual nos señala que el lenguaje tiene una doble estructura: una *superficial* que coincide con el *significado compartido* de las palabras (lo que dice el diccionario) y una estructura *profunda* que se expresa en el *significado particular* que cada persona le asigna. Cuando hablamos, en forma continua transformamos nuestras ideas, conceptos y significados específicos (*estructura profunda*) en palabras y frases (*estructura superficial*). El hecho de que **las mismas palabras puedan tener diferentes significados** para distintas personas, puede generar una distorsión en la escucha.

Nuestra responsabilidad como coach es tener conciencia de que lo que podemos interpretar que quiere decir el coachee, no necesariamente coincide con lo que está queriendo expresar y que, por lo tanto, debemos indagar a los efectos de comprender el significado profundo de su narrativa. Por ejemplo, si el coachee declara que tiene un "*problema en el manejo de su tiempo*" y el coach presupone que entiende lo que quiere decir con esa frase y, por lo tanto, no indaga para entender su significado específico, difícilmente logre comprender la profunda implicancia y resonancia que pueda tener esa frase en la estructura de sentido del coachee. A su vez, para comprender correctamente el significado transmitido en la narrativa del coachee, es importante considerar el contexto y los condicionantes culturales y sociales en que la misma se desarrolla.

El otro aspecto señalado se refiere a escuchar las acciones que realiza en el lenguaje, es decir, distinguir sus actos lingüísticos. A tal efecto, el primer paso que deberá realizar el coach es diferenciar en su escucha los hechos (afirmaciones) de las interpretaciones (juicios) que realiza el coachee en su relato. Para realizar esta operación deberá **escuchar desde fuera de la estructura interpretativa** del coachee. Si escucha las interpretaciones como una descripción de los hechos, automáticamente se introduce en su estructura interpretativa (se "compra la historia") y a partir de esto difícilmente podrá facilitar el cambio de observador del coachee.

También podemos diferenciar la profundidad de la escucha según los niveles de aprendizaje de 2º y 3º nivel. En el 2º nivel escuchamos los juicios que le confieren significado a la situación planteada, pero también en el proceso de Coaching es

menester ir profundizando en el nivel de nuestra escucha para comprender cuáles son las creencias y "juicios maestros" que modelan y estructuran los juicios que constituyen el quiebre y que a su vez trascienden la situación particular y dan cuenta del tipo de observador que está siendo el coachee. Este tipo de escucha es fundamental para facilitar procesos de aprendizaje transformacional.
El coach ontológico también escucha la presencia o ausencia de otros actos lingüísticos y los compromisos que de estos devienen. Por ejemplo, escucha la diferencia entre una declaración ("*me comprometo a…*") y una expresión de buenas intenciones ("*voy a tratar de…*"), siendo consciente de que sólo el compromiso de actuar en forma consistente con la declaración formulada, conducirá al coachee a realizar las acciones que le permitan construir la realidad que desea generar.

1. Escuchar el compromiso, los intereses y las inquietudes

Señalamos anteriormente que la competencia de la ICF de "Escuchar activamente", plantea en su definición el concepto de: "*enfocarse por completo en lo que dice y lo que no dice el cliente…*". Nos parece importante analizar lo que implica escuchar más allá de las palabras, es decir, escuchar lo que no dice el coachee pero que está implícito en su relato.
Cuando escuchamos, no sólo interpretamos el "qué se dice" sino también el "para qué se dice". Desde nuestra escucha surgen las preguntas ¿qué le lleva a decir lo que dice?, ¿cuál es su inquietud?, ¿de qué se está haciendo cargo con lo que está diciendo? Es decir, cuando escuchamos, automáticamente emerge el interrogante de para qué la persona dice lo que dice. Cuando el coachee narra una situación o comenta algo que hizo o dejó de hacer, en nuestra escucha como coach precisamos encontrarle un significado, una explicación de para qué dice lo que dice. Esto que no se dice, que no se explicita, pero que surge en nuestra escucha como parte de la interpretación realizada, es fundamental verificarla con el coachee. Las preguntas implícitas que nos surgen son: ¿qué inquietud lo lleva a realizar esta acción?, ¿cuál es su preocupación con esto que expresa? o ¿desde qué compromiso está actuando?
Nuestra responsabilidad como coach no es responder estas preguntas (ya que en ese caso estaríamos escuchando desde nuestras propias inferencias) sino utilizarlas como guía en el proceso de facilitación a los efectos de que el coachee encuentre sus propias respuestas. Muchas veces estas inquietudes pueden estar relacionadas con intereses u objetivos que no hayan sido manifiestamente explicitados y a través de la indagación accedemos a detectarlos y clarificarlos. También puede suceder que la inquietud esté vinculada a un estado emocional y que, por ejemplo, el coachee esté expresando su temor por algo que pudiera acontecer.
Ayudarle a identificar y a profundizar cuál es su verdadera inquietud, de qué se está haciendo cargo cuando se posiciona de determinada manera frente a alguna situación, le puede posibilitar al coachee tomar conciencia de cuál es el interés e incluso el valor que está priorizando para decidir su forma de actuar, es decir, quién "está siendo" ante esa circunstancia y de qué modo está desplegando su particular manera de ser. Esta

escucha en profundidad le posibilita al coach facilitar, a través de la indagación, la reflexión a un nivel ontológico y de esa manera el coachee podrá decidir desde un lugar de conciencia, no sólo qué quiere hacer sino también quién decide "ser" ante esa circunstancia de su vida.

El coach también deberá escuchar si la narrativa del coachee pretende describir, explicar o justificar determinado comportamiento; si tiene juicios facilitadores o limitantes acerca de sí mismo y de la gente que lo rodea; si sus juicios de posibilidad o imposibilidad acerca de lo que le es factible o inviable realizar o conseguir tienen un sólido fundamento; si sus juicios e interpretaciones le abren o cierran posibilidades para el accionar en función del logro de los objetivos propuestos. Si está adoptando una posición de víctima donde sólo explica o justifica su actitud inactiva o complaciente frente a determinada situación, o si por el contrario asume una actitud que le posibilita hacerse cargo de la situación en función de su compromiso y sus valores.

1. Escuchar la emocionalidad y la estructura de coherencia

En toda conversación se genera una ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Lo que podríamos preguntarnos es: ¿cómo se expresan las emociones en una conversación? ¿adónde las observamos? ¿cómo "escuchamos" las emociones? Las emociones se manifiestan de dos maneras posibles: una a través del lenguaje, expresando con palabras nuestra emocionalidad sobre algún hecho o situación determinada. Por ejemplo: "*me entusiasman las reuniones con mi equipo*" o "*estoy fastidiado con estas discusiones que no conducen a nada*". Pero, en muchas conversaciones de Coaching nuestro coachee no expresa verbalmente su emocionalidad y no obstante la percibimos. Algún rictus en su cara, el tono o volumen de voz, la alteración del color del rostro o algún mínimo gesto de crispación delatan el estado interno. La emoción es pensamiento hecho cuerpo y, por lo tanto, es el lenguaje no verbal el que, más allá de la voluntad, da cuenta de la emocionalidad.

En una sesión de Coaching puede ser que el coachee eluda hablar de sus emociones, e inclusive haga un esfuerzo para no conectar con ellas. Sin embargo, si el coach está atento a la corporalidad del coachee y a las diferentes expresiones de su enunciación, podrá percibir su emocionalidad. En tal sentido, uno de los comportamientos observables de la competencia de "Escuchar activamente" de la ICF es: "*Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal*".

Es muy común que en una sesión de Coaching podamos observar una *incongruencia* en el coachee, en el sentido de que su corporalidad o su tono de voz están diciendo algo diferente de lo que expresa su discurso verbal. Esto se puede producir por diversos motivos. Muchas veces la emoción es tan fuerte que el coachee genera un bloqueo emocional al punto que cuando el coach, a los efectos de conectarlo con su emocionalidad le pregunta: "*¿qué sentiste en esa situación?*" *o* "*¿te podés dar cuenta de qué emoción tenías cuando te pasaba esto?*", *o* "*¿qué estás sintiendo en este momento?*", la respuesta del coachee es seguir con su relato sin responder a esta pregunta. Es muy común que haya

que reiterar dos o tres veces la pregunta y aclararle "*no te pregunto qué es lo que pasaba, sino qué es lo que sentías*". Esta intervención del coach, de guiar al coachee a conectarse con su emocionalidad, sólo es posible si el coach tiene distinciones para observar el dominio de la corporalidad y para escuchar la emocionalidad de su relato.
En tal sentido, la intervención del coach también puede consistir en hacer manifiesta su observación y señalarle la supuesta incongruencia entre lo que expresa verbalmente y lo que manifiesta corporalmente o a través del tono de su voz. Por ejemplo, le podrá indicar: "*me decís que este comentario que te realizó tu jefe no te molestó y, sin embargo, cuando me lo relatas percibo en tu corporalidad y en tu tono de voz algún tipo de molestia ¿qué pensás al respecto*?". En estos casos el coach no le otorga un significado propio, sino que actúa como un "espejo" en el sentido de que le muestra su observación al coachee para que éste pueda explorar en su emocionalidad y darle su propio significado. Puede guiarlo a través de preguntas y también puede conducirlo a que se asocie con el momento en el que trascurrió la escena y pueda volver a vivenciar el registro corporal que sintió en ese momento a los efectos de que pueda identificar la emocionalidad que se le produjo.

- ***El chequeo y la verificación de la escucha***

El coach es consciente de que puede existir una "brecha" entre lo que él escucha y lo que el coachee ha querido transmitir, y es por esto que asume la responsabilidad de tomar todos los recaudos necesarios como para que esto no suceda. A tal efecto, el coach dispone de una serie de estrategias y pautas conductuales para verificar su escucha y asegurar que su entendimiento y comprensión sean lo más efectivos posibles:

- **Corrobora** si el significado que le otorga a un enunciado concuerda con el que le pretendió dar el coachee. Por ejemplo, puede manifestarle: "*cuando decís que fuiste claro, ¿quiere decir que se lo expresaste a él en forma directa*?
- **Parafrasea** a los efectos de que el coachee confirme si coincide con lo que quiso expresar. A tal efecto podría decir: "*a ver si te entendí bien...*" y repetir lo que comprendió hasta ese momento. También puede utilizar frases como: "*a ver, permitime recapitular...*", "*me gustaría comprobar si realmente he comprendido tu punto de vista...*", "*así que, si te he entendido bien, tus razones son...*", y a partir de ahí realizar una breve síntesis de lo que ha comprendido, con el objetivo de que el coachee corrobore o aclare algún aspecto que pudiera haber sido mal interpretado.
- **Clarifica** el significado profundo que pueda tener una palabra o una oración para el coachee. Le pide que le aclare todo aquello que no ha comprendido o que considera que puede haber alguna posibilidad de mala interpretación. Por ejemplo: "*¿qué querés decir cuando planteas que es un vínculo complejo*? o *¿a qué te referís cuando decís que es un gerente conflictivo*?
- **Resume** lo que se ha hablado hasta ese momento. Por ejemplo, le puede decir: "*hasta ahora me has comentado tres aspectos relevantes de esta situación, uno...*", y podría chequear con el coachee: "*¿hay algún otro aspecto que te parece significativo agregar*?

- **No interrumpe** la narrativa del coachee, permite que concluya la idea e incluso lo estimula para que se exprese libremente y se explaye en su relato.
- **Escucha lo esencial** de la narrativa y si es necesario conduce al coachee para que no se disgregue con largos comentarios descriptivos o anécdotas que puedan dispersar y no le agreguen valor al proceso.
- **Respeta los silencios** que se producen de forma natural en la conversación y se adapta al ritmo del coachee, posibilitando con esto que se tome el tiempo que necesita para ir analizando y recapacitando acerca de los temas que se van abordando en el proceso de Coaching.
- **Hace preguntas** que le faciliten comprender los significados, las inquietudes, los intereses y las emociones del coachee.

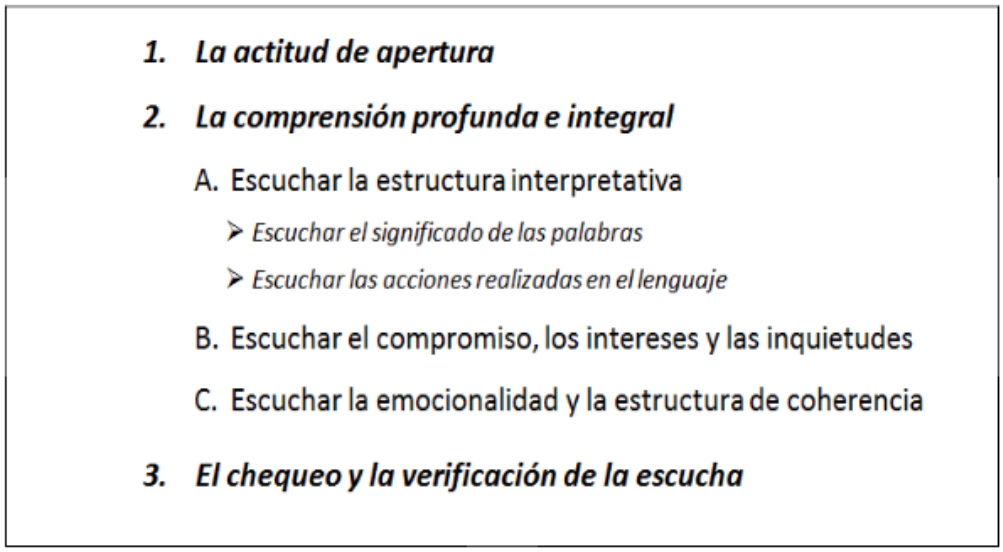


Gráfico: la escucha con apertura y profundidad del coach

6. **Indagar con maestría**

La indagación es, junto con la escucha, uno los componentes esenciales que caracterizan la práctica del Coaching Ontológico. Las preguntas del coach se constituyen en una de sus principales "herramientas" en el proceso de facilitación, ya que a través de ellas abre la posibilidad del análisis, la reflexión, la introspección y la búsqueda de nuevas perspectivas y significados que le permitan al coachee avanzar en el camino del aprendizaje transformacional en función del compromiso con el logro de sus objetivos. Al decir de la AACOP[10]: "*Los Coaches preguntamos para que aparezca la posibilidad que el otro es y no está siendo, al creer que el coachee es todo posibilidad y no un objeto para ser analizado o explicado*". Tal es la relevancia que adquiere la indagación en el contexto de nuestra profesión, que Julio Olalla[11] sostiene que "*El Coaching es un romance con las preguntas*".

Indagar con maestría supone formular las preguntas pertinentes en cada momento de la conversación de Coaching y con los distintos objetivos que sean oportunos en cada uno de ellos. En tal sentido, consideramos que el mejor camino para abordar en

profundidad el tema de la indagación en el proceso del Coaching ontológico, es ir analizando la diversidad de preguntas posibles en función de los diferentes objetivos y desafíos por los que vamos transitando en una sesión de Coaching. Podemos decir que indagamos para:

1. *Obtener y verificar información*
2. *Mejorar y chequear la escucha*
3. *Facilitar el proceso de "cambio de observador"*

Iremos analizando las características y particularidades de los diferentes tipos de preguntas de cada uno de estos objetivos de la indagación.

1. *Obtener y verificar información*

La descripción de la competencia de la ICF "Realizar preguntas poderosas" hace foco en este tipo de objetivo, ya que está definida como: "*La habilidad para hacer preguntas que revelen la información necesaria con el fin de obtener el máximo beneficio en la relación de Coaching y para el cliente*".

Nos parece importante señalar que utilizaremos el concepto "información" de la manera más amplia posible del término, ya que nos referimos a obtener datos de la situación, de los hechos o de las personas involucradas, como así también de los supuestos y creencias del coachee, de su emocionalidad o de su disposición corporal. También utilizamos las preguntas para alentar a que el coachee desarrolle un concepto o para comprender una situación o acontecimiento con mayor detalle y profundidad.

Iremos mencionando algunas situaciones posibles en las que utilizamos la indagación con este objetivo. Vale aclarar que no pretendemos realizar una enumeración exhaustiva y que seguramente habrá otras situaciones que acá no están mencionadas. También nos parece necesario aclarar que en la práctica del Coaching no existe tal cosa como una lista de preguntas que se deberían realizar en determinadas circunstancias y que las que a continuación mencionaremos sólo tienen el objetivo de ejemplificar las diversas situaciones mencionadas.

En el marco del objetivo de obtener y verificar información, realizamos preguntas para:

Obtener información acerca de la situación:
¿Cómo describirías este proceso de aprendizaje que estás atravesando?
Este crecimiento de clientes, ¿qué impacto tuvo en tu rutina de trabajo?

Verificar hechos y comportamientos:
¿Dijiste que aceptabas o dejaste implícito que aceptabas?
¿Se lo pediste formalmente o sólo lo sugeriste?

Obtener información acerca del "sistema" en cuestión:
¿Ser el director de obra no te hace solidariamente responsable?

¿Cómo se resuelven generalmente este tipo de situaciones en la empresa?

Comprender cómo el coachee le está dando sentido a la situación:
¿Qué posibilidades te abre o te cierra esta circunstancia?
¿En qué hechos te basas para decir que esto no es posible?

Verificar la recurrencia del comportamiento:
¿Esto también te pasó en trabajos anteriores?
¿Alguna vez te sucedió algo similar en tu ámbito familiar?

Buscar los juicios que generan un comportamiento o una emoción:
¿Qué te decís en ese momento?
Cuando te surge esa emoción ¿te podés dar cuenta qué es lo que estás pensando?

Clarificar los objetivos y prioridades del coachee:
¿Con qué objetivo tendrías esta conversación?
¿Qué es lo que querrías lograr si decidieras aceptar este proyecto?

Comprender con claridad cuál es su compromiso:
¿Es lo que realmente querés hacer o lo que pensás que deberías hacer?
¿Qué valor estás priorizando al asumir esta actitud?

Explorar creencias y juicios maestros:
¿Tenés identificado de dónde puede llegar a venir esto del "miedo al fracaso"?
¿Cuáles son las creencias que hay en tu ámbito familiar en relación a "ser exitoso"?

Guiar al coachee a conectar con su emocionalidad:
¿Qué emoción sentías cuando empezaste con esto?
¿Me podés decir qué emoción tenés ahora cuando me relatas esta situación?

Explorar el dominio de la corporalidad:
¿Cómo se manifiesta en el cuerpo esto que vos llamas ansiedad?
¿En qué parte del cuerpo se expresa esta emoción?

1. *Mejorar y chequear la escucha*

Cuando abordamos el tema de la escucha planteamos que la indagación es una de las herramientas disponibles para chequear y verificar la escucha. Este tipo de preguntas se utilizan con el objetivo de comprobar si lo que uno escuchó coincide con lo que el otro quiso expresar. Estas preguntas son particularmente efectivas para verificar la interpretación de los significados, pero también se utilizan para cotejar los procesos

de razonamiento, las inferencias y los supuestos implícitos en la enunciación. En tal sentido, realizamos preguntas para:

Comprender en profundidad lo que quiere transmitir:
En esta situación ¿Que implica ser joven?
¿Qué querés decir con que va a generarte conflicto?

Comprender el significado de sus palabras:
¿Qué quiere decir que no te sentís valorado?
¿Qué sería dejar que las cosas fluyan?

Comprender su proceso de razonamiento:
Cuando te planteas lograr buenos resultados, ¿a qué te referís?
Cuando decís que no te alcanza el tiempo para todo ¿estás pensando dejar alguna de tus actividades?

1. *Facilitar el proceso de "cambio de observador"*

La indagación es la herramienta principal y posiblemente la más efectiva para lograr el objetivo central de todo proceso de Coaching Ontológico, que es facilitar el cambio de observador en el camino del aprendizaje transformacional. Para abordar este aspecto de la indagación es fundamental advertir el rol de guía que ejercen las preguntas en una conversación, ya que de acuerdo a la pregunta que se formule se conduce la atención del coachee hacia uno u otro lado, se enfoca en uno u otro aspecto y se direcciona el razonamiento hacia alguna de las diversas posibles orientaciones. Tomar conciencia de los diferentes procesos de pensamiento que desencadenan las distintas preguntas, nos permiten decidir su utilización en función del rumbo hacia el que queremos orientar la conversación.
No existen en sí mismo preguntas que puedan considerarse poderosas o intrascendentes, lo que hace que una pregunta sea "poderosa" en el contexto de una sesión de Coaching, es el efecto que produce en el coachee en el sentido de que genera la reflexión, lo lleva a pensar de forma diferente a lo habitual, lo conduce a relacionar aspectos que no había hecho antes, o lo induce a observar los hechos desde una perspectiva que le posibilita ampliar sus posibilidades de acción. A través de este tipo de preguntas desafiamos creencias, guiamos a reformular o cotejar razonamientos, exploramos en los supuestos implícitos detrás de determinadas posiciones, ayudamos a revisar o a desarmar inferencias, a profundizar en los niveles de análisis y a buscar nuevos sentidos e interpretaciones.

Las preguntas realizadas en el contexto de facilitar el proceso de "cambio de observador" abarcan un amplio arco de posibilidades. Hacemos preguntas para:
Separar hechos de interpretaciones:
¿Me podés dar un ejemplo de qué sería un mal resultado?

¿Te acordás de alguna situación concreta en la que tu jefe haya tenido un comportamiento al que vos llamas autoritario?

Desafiar una creencia:
¿Esta es la opinión que tenés sobre vos?
¿En qué te basas para pensar esto?

Desafiar una generalización:
¿Hubo alguna vez que esto no sucediera?
¿Podés identificar alguna situación en que haya pasado algo diferente?

Que el coachee tome conciencia de sus propios mecanismos internos:
¿Y qué te pasa cuando sentís que alguien te "pone a prueba"?
¿Podés identificar qué emoción tenés cuando reaccionas de esa manera?

Desafiar una actitud:
¿En este caso vos te consideras una víctima de la situación o pensás que podés hacer algo diferente?
¿Cómo te sentís cuando me decís que tu jefe te hace poner nervioso?

Señalar su responsabilidad en función de su compromiso:
¿Desde tu rol podés hacer algo para cambiarlo?
¿Con qué estás dispuesto a comprometerte?

Explorar la "intención positiva" de algún comportamiento disfuncional:
¿Para qué pensás que te ha servido este comportamiento?
Si realmente te molesta tanto ¿para qué pensás que lo seguís haciendo?

Guiarlo en búsqueda de sus propios recursos y fortalezas:
¿Qué te haría falta para sentirte más confiado?
¿Podes ubicar alguna situación en la que te sentiste totalmente seguro de vos mismo?

Conectarlo con su compromiso y con sus valores más profundos:
¿Qué compromiso estás dispuesto a asumir para lograrlo?
¿Qué valores vas a priorizar frente a este desafío?
¿Quién te gustaría "ser" en esta situación?

Guiarlo a reflexionar acerca de sus propios comportamientos:
¿Qué fue lo que valoraste para asumir este comportamiento?
¿Te podés dar cuenta en qué momento comenzaste con esta actitud?

Explorar otras formas de observación:
Si te pudieras replantear esta situación ¿cómo sería?
A partir de esto que te estás dando cuenta... ¿cómo redefinirías esta situación?

Para guiarlo a diseñar y crear el futuro:
¿Qué te gustaría estar haciendo de acá a cinco años?
Si dejaras por un momento estos condicionamientos de lado ¿cuál sería tu sueño más preciado?

Aspectos a tener en cuenta en la formulación de preguntas:
Más allá de los diferentes tipos de objetivos para los que utilizamos la indagación en el contexto de una sesión de Coaching ontológico, hay determinados aspectos que son importantes tener en cuenta en la formulación de las preguntas:

- **Las preguntas deben ser abiertas, claras y sencillas**. Las preguntas "abiertas" posibilitan que el coachee se explaye, abunde en detalles y se sienta incentivado a desarrollar y profundizar su razonamiento. Las preguntas abiertas provocan el análisis, la exploración y el compromiso con el propio pensamiento. Se podrán utilizar preguntas "cerradas" en función de que el coachee brinde una respuesta categórica acerca de algún aspecto específico o para concretar alguna acción o un acuerdo. Por ejemplo *¿Estás dispuesto a asumir este compromiso?* o *¿Cuándo vas a presentar la propuesta al directorio?*
- **Las preguntas deben ser formuladas en forma directa** y no luego de una larga elucubración de parte del coach. Se deben evitar las preguntas excesivamente largas y complicadas.
- El coach debe **utilizar las palabras y el estilo del coachee** para formular las preguntas.
- Se debe **realizar una pregunta a la vez** y no dos o tres preguntas encadenadas.
- El coach debe tener presente el hecho de que debe **escuchar e indagar desde afuera de la estructura interpretativa del coachee** y, por lo tanto, no debe dar nada por obvio, sino que por el contrario debe hacer preguntas asumiendo una actitud de "curiosidad" en relación al relato del coachee y a la forma en que éste le asigna sentido a lo acontecido.
- El coach debe formular las preguntas a un ritmo que le permita al coachee pensar y analizar sus posibles respuestas. Luego de formular la pregunta se le debe **dar tiempo para que reflexione** sobre la misma y no interrumpir el proceso de introspección con una nueva pregunta.
- Se deben **evitar las preguntas que refuercen la estructura interpretativa** del coachee. Por ejemplo: *¿esto por qué sucedió?*
- **Las preguntas no deben llevar implícitas una opinión,** ni un consejo encubierto por parte del coach. No deben estar formuladas de manera que indiquen alguna conclusión o una "respuesta correcta".

- El coach siempre debe asumir y manifestar una actitud de respeto por el proceso del coachee, pero esto no le debe obstaculizar el hacer preguntas que desafíen sus posiciones, creencias o prejuicios, o que impliquen sacarlo de su "zona de confort" para explorar nuevas posibilidades.
- Se deben evitar las preguntas que conduzcan al coachee a introducirse en detalles innecesarios o en historias del pasado que no aporten valor al proceso.

7. **Hablar de manera clara y asertiva**

En el contexto de una sesión de Coaching no sólo formulamos preguntas, también utilizamos el hablar para realizar diversas acciones como exponer una idea, efectuar un acuerdo, resumir lo escuchado, plantear un ejemplo, desarrollar una metáfora, reformular un planteo o reencuadrar una situación, entre otras acciones posibles. En tal sentido, nos parece importante reiterar el concepto en relación al carácter generativo del lenguaje y a que accionamos a través del poder transformador de la palabra. También es significativo señalar que una de las acciones que realizamos a través del lenguaje es conferirle sentido a lo que acontece y que las distinciones lingüísticas que utilizamos modelan la observación, abren las puertas a mundos diferentes y condicionan nuestro horizonte de posibilidades.

Desde este punto de vista nos parece fundamental poner de relevancia la importancia del hablar del coach en el marco del proceso de Coaching. La competencia de la ICF "Comunicación Directa" está descripta como: "*La habilidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de Coaching y utilizar el lenguaje que tenga el mayor impacto positivo en el cliente*".

La competencia de hablar de manera clara y asertiva implica la habilidad para entablar una interacción productiva con el coachee, generando una dinámica relacional que posibilite el desarrollo efectivo de la sesión de Coaching. Para esto el coach debe desarrollar la capacidad de articular conceptos claramente, expresar ideas complejas con sencillez y elocuencia, compartir pensamientos y perspectivas con profundidad y transmitir sus percepciones por medio de metáforas, imágenes o ejemplos esclarecedores. También debe ser claro en la definición de los objetivos del proceso de Coaching, en el acuerdo de la sesión y en la explicación de las técnicas que pudieran utilizarse. El coach debe incorporar un estilo y un lenguaje llano, directo y que se adapte a cada interlocutor. Para esto debe utilizar el vocabulario del coachee, evitando todo tecnicismo y jerga profesional. También debe tener presente el hecho de que el protagonista del proceso es el coachee y que, por lo tanto, no debe excederse en su hablar.

Otro aspecto central a tener en cuenta en el hablar del coach está referido a la utilización que realiza de los actos lingüísticos. La competencia de la AACOP "Gestión responsable de los actos lingüísticos" está definida como: "*La capacidad de crear un espacio conversacional a partir de los compromisos lingüísticos que faciliten la articulación de nuevas posibilidades, haciéndose cargo del alcance y el consecuente impacto del hablar*".

Esta competencia, que constituye uno de los aspectos característicos del Coaching Ontológico, implica no sólo la comprensión del poder generativo del lenguaje y de las acciones lingüísticas que de él devienen, sino también el asumir y tener presente en el trabajo con el coachee los compromisos que surgen de cada uno de estos actos lingüísticos.

8. **Guiar y facilitar el cambio de observación**

El rol de centralidad que posee esta competencia surge con claridad al plantear que la característica distintiva y la meta primordial del Coaching Ontológico es **facilitar el proceso de Aprendizaje Transformacional y, por lo tanto, el objetivo de toda sesión está enfocado al cambio de observador** que está siendo el coachee, en el convencimiento de que al modificar el sentido que le está otorgando a la situación planteada como quiebre y a él mismo dentro de ella, podrá ampliar su capacidad de acción y avanzar así hacia el logro de los objetivos con los que está comprometido a alcanzar.

En función de esto el coach ontológico trabaja junto al coachee en la búsqueda de nuevos sentidos: ayuda al coachee a separar los hechos de las interpretaciones que sobre los mismos formula, facilita el análisis y la reflexión acerca de los juicios sobre los distintos aspectos involucrados, lo invita a revisar los juicios de posibilidad o imposibilidad sobre los objetivos propuestos y a diferenciar los comportamientos eventuales de los recurrentes. También lo asiste a revisar quién "está siendo" en la situación declarada como quiebre: qué valores está priorizando, qué compromisos está asumiendo, cuáles son sus preocupaciones e inquietudes subyacentes, de qué forma se expresa su manera característica de percibir el mundo y a sí mismo. Estimula en el coachee la capacidad de hacerse cargo frente a las diversas circunstancias y de asumir la responsabilidad ante las decisiones que toma y las que decide no tomar.

También facilita que el coachee tome conciencia de su emocionalidad y su corporalidad: que analice cuál es su estado de ánimo y cuál sería el más apropiado para accionar en forma efectiva. En el mismo sentido lo conduce a darse cuenta cuál es su disposición corporal frente a la situación declarada como quiebre y qué otro recurso desde lo corporal y energético le estarían haciendo falta para fortalecer su habilidad para emprender las acciones que debe realizar. Es decir, lo ayuda a construir una nueva "estructura de coherencia" que le posibilite actuar con efectividad.

Promueve que el coachee amplíe su mirada e incorpore una compresión sistémica donde pueda ver los diferentes factores interrelacionados y a partir de esto considere las consecuencias más amplias que su accionar vaya a tener en el sistema en el que está inmerso. Que pueda evaluar en qué aspectos sus decisiones y acciones le aportarán beneficio y cómo quedará afectado el equilibrio entre los diferentes ámbitos de su vida. Que pueda advertir la conexión entre los diversos acontecimientos y percibir la trama de las dinámicas relacionales establecidas entre las personas involucradas.

La competencia de la AACOP: "Facilitación para la Transformación del Ser" aborda este aspecto esencial de la profesión del Coaching Ontológico y está definida

como: "*La capacidad de facilitar el Aprendizaje Ontológico y estar al servicio del coachee en el proceso de transición entre su ser y la transformación*".
Podemos decir que el objetivo del aprendizaje transformacional se va construyendo en un proceso de sucesivos cambios de observador y de adecuación de su estructura de coherencia, y que es el coachee quien determina hasta dónde quiere profundizar su proceso. En tal sentido, uno de los comportamientos observables de la competencia mencionada de la AACOP señala que el coach: "*Opera en un ritmo acorde al proceso del coachee, permitiendo su reflexión y decisión*".

9. **Facilitar el diseño de acciones y el compromiso con la acción**

A partir de las nuevas posibilidades de acción que surgen como consecuencia del cambio de observación, el rol del coach consiste en ayudar al coachee a diseñar las acciones con las que se compromete a realizar en función de los objetivos propuestos.
En tal sentido, la competencia de la ICF: "Diseñar acciones", está definida como: "*La habilidad para crear oportunidades de aprendizaje con el cliente durante el proceso de Coaching, así como en situaciones de la vida diaria y el trabajo, y de emprender nuevas acciones que conduzcan de la forma más efectiva posible a los resultados acordados*".
Por su parte, uno de los comportamientos observables de la competencia de la AACOP: "Facilitación para la Transformación del Ser" es: "*Pregunta y confirma las acciones que el coachee se compromete a realizar*". Y aclara: "*En este comportamiento, el coach ontológico profesional facilita las conexiones de las posibilidades y acciones declaradas con los resultados que plantea el coachee. Lo orienta mostrándole sus fortalezas y recursos para el camino a recorrer*".
En esta etapa el rol del coach consiste en ayudar al coachee a diseñar las acciones que le posibiliten el logro de los resultados con los que está comprometido a alcanzar. Para esto el coach:

- Incentiva a pensar creativamente en las diferentes opciones que se le abren a partir del aprendizaje realizado.
- Ayuda a evaluar cuáles son las acciones que están más alineadas a los objetivos y valores declarados.
- Explora si estos nuevos comportamientos le generan algún tipo de preocupación o inquietud en relación con los resultados esperados o a su capacidad para realizarlos, y si en función de esto hay nuevos quiebres que pueda declarar.
- Chequea si pueden existir posibles impedimentos o dificultades para llevar a cabo estas acciones y, en tal caso, qué recursos o ayuda debería solicitar.
- Comprueba con el coachee si los dominios de la emocionalidad y la corporalidad están alineados coherentemente con las acciones a realizar y si así no fuere, trabaja en el rediseño de su "estructura de coherencia".
- Motiva y alienta a que el coachee asuma nuevos desafíos, pero respeta y acompaña sus tiempos de aprendizaje.

- Facilita que el coachee asuma el compromiso con la acción, instándolo a definir tiempos y modos de realización de las acciones diseñadas.

Vale aclarar que no en todas las sesiones de Coaching es necesario que el coachee finalice con un compromiso con una acción específica, ya que hay circunstancias en que los quiebres no requieren ser resueltos sino "disueltos", es decir, que al cambiar la observación que el coachee realiza sobre los hechos que fueron declarados como quiebre, los mismos pierden su carácter de problemáticos y, por lo tanto, no requieren ninguna acción a realizar.

Otra circunstancia en la que una sesión de Coaching no cierra necesariamente con el diseño de una acción específica, se da en algunos casos en que el cambio de observación implica un "darse cuenta" o una resignificación del quiebre que abre la puerta para avanzar en un proceso de un mayor nivel de profundidad en pos de un aprendizaje transformacional. En todo caso, en este tipo de sesiones el compromiso con la acción está relacionado con la introspección y con la continuación del proceso de Coaching.

10. **Construir el proceso de aprendizaje transformacional**

Mencionamos anteriormente que en el Coaching Ontológico entendemos que los procesos de cambio se pueden dar con distintos niveles de profundidad y que el aprendizaje transformacional se va construyendo en el transcurso de varias sesiones, ya que a medida que aumentamos la profundidad del cambio y pretendemos transformar aspectos estructurales de nuestro ser (juicios maestros, creencias limitantes, memorias emocionales), nos enfrentamos al desafío de facilitar un proceso de mayor complejidad y esto implica un espacio de tiempo donde puedan interactuar la reflexión y la acción del coachee.

También señalamos que **el aprendizaje transformacional se construye en un proceso de sucesivos cambios de observador y de adecuación de la "estructura de coherencia"**, ya que el aprendizaje se verifica en la medida en que la transformación de las maneras de observar e interpretar puedan traducirse en acciones concretas y esto sólo puede realizarse a través de una profunda involucración de la dinámica corporal, emocional y energética.

A partir de esto surge la importancia de la competencia para acompañar al coachee en la construcción de este proceso de aprendizaje y cambio. En este aspecto consideramos relevante señalar que el mencionado proceso **se va gestando en la dinámica que se establece entre el cambio de observación y la puesta en acción**. Trataremos de explicar y fundamentar este postulado.

Al cambiar la observación se abre la posibilidad de nuevas acciones que anteriormente no habían sido consideradas y es por esto que la última etapa de una sesión de Coaching Ontológico está destinada a diseñar las acciones con las que se compromete a realizar el coachee. De esta manera surge en escena el otro componente de este proceso de la interacción dinámica que promueve el aprendizaje: la acción del coachee.

La acción del coachee surge como el emergente del compromiso asumido en la sesión de Coaching y se constituye en el terreno de la experimentación, el aprendizaje y la 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 acción realizada podrá ser exitosa total o parcialmente, podrá no obtener los resultados esperados e incluso se dará el caso en que el coachee no pueda o no quiera llevar a cabo la acción que se ha comprometido a realizar, no obstante, en todos los casos esto generará nuevas reflexiones y posiblemente nuevos quiebres que retroalimenten el proceso de Coaching en pos del aprendizaje transformacional.

En relación con esto nos parece importante retomar el concepto del carácter circular y recurrente del vínculo entre el ser y el hacer, en donde planteamos que, así como a través de transformar nuestra *forma de ser* (el observador que estamos "siendo") logramos ampliar y mejorar nuestra *capacidad de hacer*, es justamente mediante el hacer que logramos ir evolucionando en nuestra forma de ser.

A tal efecto, el coach ontológico debe desarrollar la habilidad de relacionar y entramar las sucesivas sesiones a los efectos de ir construyendo el proceso de aprendizaje transformacional. La competencia de la ICF "Planificar y establecer objetivos" es de utilidad en este sentido. La misma está definida como: *"La habilidad para desarrollar y mantener un plan de Coaching efectivo con el cliente"*.

Es responsabilidad del coach monitorear el avance del coachee en función de los objetivos establecidos en el "acuerdo del proceso de Coaching", consensuado entre ambos en las primeras sesiones realizadas. En relación con esto el coach debe guiar el proceso teniendo en cuenta el despliegue de las sesiones, el desarrollo del aprendizaje del coachee, los resultados obtenidos y el progreso en función de los objetivos propuestos.

El coach irá co-construyendo este proceso de Coaching mostrándole al coachee los avances realizados, celebrando los logros obtenidos, señalando cuando existiese algún compromiso que no ha sido cumplido y motivando e inspirando a avanzar en el camino del desarrollo del coachee, pero con la plena conciencia de que él sólo acompaña y facilita, y que es el coachee, a su tiempo y con su estilo, quien tiene el compromiso de incorporar y llevar a la acción los aprendizajes realizados en el ámbito del Coaching.

Una de las acciones a desarrollar en torno al objetivo de gestionar el proceso de Coaching, es consolidar la información y los diferentes aspectos que van surgiendo en el desarrollo de las sucesivas sesiones. Una práctica muy útil en tal sentido es llevar una "bitácora" del proceso de Coaching donde el coach lleve registro de lo acontecido en cada sesión, anote los aspectos que puedan haber surgido y considere que deban ser abordados en próximas sesiones, como así también las acciones comprometidas a realizar por el coachee.

11. **Actuar desde la ética del "ser coach"**

En coherencia con la concepción sustentada en relación al vínculo entre el "ser" y el "hacer", planteamos la importancia y centralidad de alinear los valores de nuestro "ser coach ontológico" con el "hacer Coaching ontológico". Desde esta mirada entendemos que el ejercicio de la profesión del Coaching Ontológico supone un fuerte compromiso tanto con la excelencia de nuestra práctica profesional como con nuestro proceso de desarrollo personal.

Actuar desde la ética implica mantener la coherencia entre lo que sustentamos desde las ideas y convicciones, y lo que efectivamente realizamos en nuestra práctica profesional y en nuestro hacer cotidiano. Recorrer este camino ético de correlación ineludible entre nuestros valores y nuestras conductas, entre nuestro decir y nuestro hacer, nos constituye como personas íntegras donde el "ser coach" no es sólo el ejercicio de una profesión, sino que implica una forma de pararse en la vida, un modo de actuar e interactuar en nuestras relaciones, una manera de concebir la convivencia desde una actitud de servicio y con el compromiso con el bienestar y el desarrollo de las personas y los ámbitos organizacionales y sociales en los que interactuamos.

Esta manera de "ser coach" va a incidir fuertemente en la forma en que nos relacionamos con nuestros coachees y en la construcción del vínculo de Coaching. Cuando planteamos que uno de los objetivos centrales en este vínculo es la construcción de una relación de confianza, sostuvimos que esta emocionalidad de confianza en el coachee surgirá a partir de los juicios que realice sobre los comportamientos del coach y mencionamos algunos de ellos que consideramos más relevantes. Dijimos que el juicio acerca de la idoneidad del coach va a estar relacionado con la ponderación de sus competencias profesionales, pero otros juicios sobre sus comportamientos concernientes con su autenticidad, integridad, compromiso con el proceso y la actitud de apertura y aceptación, van a estar condicionados por sus valores en relación a su "ser coach".

En este mismo sentido, Rafael Echeverría[12] hace especial énfasis en la actitud de humildad que debe distinguir a todo coach ontológico y nos advierte acerca de que: "*La pendiente de la arrogancia y de la inflación del ego es un imán muy poderoso en el oficio del coach. (...) Cuando sacrificamos la humildad incrementamos nuestras cegueras y corremos el riesgo de hacer mucho daño. (...) El coach ontológico debe estar permanentemente atento al cultivo de su ética*".

La competencia de la AACOP denominada "Coherencia Ontológica" está enfocada a este dominio intrapersonal y su definición expresa: "*Es nuestra capacidad de adaptación al paradigma del Coaching Ontológico en relación a nuestro "ser" y "hacer", por el camino del Aprendizaje Ontológico, para la generación de confianza y sustentabilidad de nuestra práctica profesional*". Y en su explicación manifiesta que: "*En rigor, la coherencia se verá en estos dos compromisos:*

- *Asume el compromiso de transformarse a sí mismo. (Aprender)*
- *Asume la transformación de su mundo. (Emprender)*

La coherencia ontológica implica hacerse cargo de "sí mismo" como protagonista y también es la declaración de su estar siendo en el mundo, es decir, de su razón de ser tanto personal como profesional".

[1] Anzorena Oscar, "*Teoría y práctica del Coaching Ontológico Profesional*", Ed. LEA, 2016
[2] Echeverría Rafael, "*Ética y Coaching Ontológico*", Granica, 2011
[3] Csikszentmihalyi Mihaly, "*Fluir: Una psicología de la felicidad*", Kairós, Barcelona, 1996
[4] Goldvarg Damián y Norma Perel de Goldvarg, "*Competencias de Coaching Aplicadas*", Granica, 2012
[5] Goleman Daniel, "*La Inteligencia Emocional en la Empresa*", Vergara, 1998
[6] Einstein Albert, "*Mi visión del mundo*", Tusquest Editores, Buenos Aires, 1980
[7] Isaacs William, "*El arte de escuchar*", extractado y traducido del libro "Dialogue and the art of thinking together", Random House, New York, 1999
[8] Krishnamurti Jiddu, "*La libertad primera y última*", Libros Tauro - http://www.librostauro.com.ar
[9] Concepto basado en la *Gramática Generativa Transformacional* desarrollada por Noam Chomsky
[10] Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional, "*Coaching Ontológico, Constructivista y Sistémico*", Ed. LevenAnclas, Bs. As., 2015
[11] Olalla Julio, "*Del Conocimiento a la Sabiduría*", Newfield Ediciones, Chile, 2015

www.escueladecoachingprofesional.com
www.cocrear.com.ar