



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE
PROFESIONALES DEL COACHING

SIGNIFICACIÓN DEL COACHING ONTOLÓGICO

LAS 7 COMPETENCIAS PROFESIONALES



LevenAnclas
EDITORIAL

SIGNIFICACIÓN DEL COACHING ONTOLOGICO DESDE LA AAPC

Índice de Contenidos

Motivación Ética del Coaching Ontológico.....	
Definición y Sentido del Coaching Ontológico.....	
Propósito del Coaching Ontológico.....	
Pilares epistemológicos de su definición y proposito.....	
Aprendizaje Ontológico.....	
La Escuela de Santiago.....	
Los aportes de la Filosofía del Lenguaje.....	
El discurso de la Ontología del Lenguaje.....	
Marco Constructivista.....	
Aprendizaje en Comunidades de Práctica.....	
Perspectiva Sistémica.....	
Somos Parte de Uno o Varios Sistemas Sociales.....	
Principios de construcción del proceso de Aprendizaje Ontológico.....	
1er, 2do y 3er Nivel de Profundidad de Aprendizaje.....	
La Teoría del Observador.....	
El Ser Humano como Ser Interpretativo.....	
Estructura de Coherencia Personal y Dominios Primarios.....	
Recursividad entre el Ser y el Hacer Humano.....	
Carácter Generativo del Lenguaje.....	
Devenir y Aprendizaje Transformacional.....	
Diseño Ontológico y Construcción de Futuro	
Diálogo y Enriquecimiento con Ciencias, Disciplinas y Practicas Auxiliares.....	
No todo es Coaching Ontológico.....	
Autonomía Responsable.....	
Programación Neurolinguistica – PNL	
Aporte de las Neurociencias.....	
El Dominio Espiritual.....	
El Modelo 7CCOP del Coach Ontológico Profesional.....	
Objetivos del Modelo 7CCOP.....	
¿Qué son las competencias? Técnicas y Genéricas.....	
Comportamientos Observables y Resultados Esperables.....	

Ámbitos del Modelo 7CCOP.....

Ámbito Intrapersonal.....

Ámbito Interpersonal.....

Ámbito Interpersonal.....

Ámbito de Integración y Gestión Ontológica (L-E-C).....

Ámbito de Transformación.....

Las 7 Competencias del Coach Ontológico Profesional de la AAPC.....

Motivación Ética del Coaching Ontológico¹

Si entendemos al CO como un proceso de aprendizaje que invita a responsabilizarnos por nuestras acciones, las reflexiones acerca de las formas de ser y de hacer ocupan un lugar fundante.

Durante la historia que nos constituye, hubo un largo período en el cual las declaraciones acerca de las acciones que podía, no podía y debía realizar un ser humano perteneciente a una comunidad, en determinadas circunstancias, estaban guiadas por un paradigma de verdad. La noción de verdad habilitaba a no hacernos cargo, a no tomar responsabilidad por las creencias que sustentaban nuestros valores. Estaban dadas. Nos eran transparentes y la praxis de vivir no requería reflexionar sobre ellas. Por lo tanto, los límites éticos estaban delineados por esa noción de verdad.

Con la noción de observador y la ausencia de un “camino correcto” nos preguntamos: ¿Qué define al CO en relación a la ética? ¿Cuáles son nuestras motivaciones éticas en cuanto a la práctica profesional del coaching?

¿Qué controversia se suscita hoy para aquellos que nos observan ejercer nuestra profesión?

Todas preguntas que nos interesa abordar y en particular la última, dado que, al observar nuestra profesión, no faltan las voces que mencionan que abrazamos un *relativismo ético*.²

Uno de los elementos fundantes de la propuesta metafísica es la idea de que la ética requiere fundarse en la verdad y, muy particularmente, en una verdad que está más allá de los seres humanos y sus contingencias. Descansa en principios universales a los que es necesario acceder para luego limitarnos a seguir y aplicar. Desde allí se señala que cualquier intento de cuestionar esa noción de verdad trascendente nos sume inevitablemente en un *relativismo ético*, que en rigor destruye los propios cimientos de la ética. Si no hay verdad, se nos argumenta, todo está permitido y dejamos de estar en condiciones de separar el bien del mal.

¿El concepto de ética se desdibuja frente a la noción de *observador*?

¿Es posible que nos encontremos frente a cegueras éticas?

Maturana menciona: *“si a mí me preocupa lo que pasa con otros, con mi conducta, entonces tengo preocupación ética, si no me preocupa y no me importa lo que pasa con otros ni siquiera surge la pregunta sobre las consecuencias de mi conducta en los demás”*.

Se cuestiona el autor *“¿cómo es que me interesa o me preocupa la consecuencia o las consecuencias de lo que yo hago en relación a otros? ¿Cómo es que después me doy cuenta que no me preocupo o no me preocuparon las consecuencias de mis actos con respecto a algunos otros que antes no vi y que ahora veo?”*

La preocupación ética, concluye, *“tiene que ver con el emocionar, tiene que ver con el ver al otro como un legítimo otro en convivencia con uno. Es por eso que las preocupaciones éticas nunca van más allá del dominio en el cual uno acepta la legitimidad de los otros”³*.

Disminuir nuestro espacio de ceguera es un tema central para calificar como ético el accionar profesional. Esto, en nuestra formación como Coaches Ontológicos, nos invita y compromete a practicar la humildad y la vulnerabilidad.

Las acciones éticas se van edificando sobre un intercambio complejo a través del cual cada uno de nosotros toma un rol particularmente activo en la construcción de nuestro mundo.

¹ De aquí en adelante se usará la sigla CO para referir a la práctica profesional del Coaching Ontológico

² *“El relativismo es una doctrina filosófica que niega que existan verdades o conocimientos de tipo universal, sino que son relativas, subjetivas, dependientes del contexto o de la cultura. No habría verdaderas universales u objetivas, como sí sostiene el objetivismo”*

³ Maturana, Humberto; Montt, Julio; Da Costa, Mahal; Maldonado, Carlos; Franco, Saúl, *Bioética la calidad de vida en el siglo XXI*, Colección bios y ethos, capítulo Apuntes para una biología del amor”, p. 101 y sigtes, Editorial Kimpres Ltda., Bogotá, 2000.

¿Para qué decimos esto? Para señalar a la ética como un conjunto de acciones surgidas de motivaciones constitutivas de nuestro ser. Siendo conscientes de nuestra manera limitada de observar, ejercemos la práctica del coaching desde una ética signada por nuestra visión particular.

Si asumimos esto, estamos comprometidos a realizar procesos de autoevaluación y reconocimiento de nuestras limitaciones. Siendo entonces, este compromiso y práctica, un comportamiento esperable y observable en la ética de un coach ontológico.

“Ser” profesional, sostenemos, es algo que no sólo tiene que ver con conocimientos o habilidades adquiridas, sino también con una forma de responsabilizarse por el modo de ser y hacer: adoptar un *ethos*, una manera de comportarse personal y profesionalmente.

La conceptualización en la que se fundamenta el CO, su metodología y las herramientas con las que opera son muy poderosas. Son herramientas para la dignidad y el aprendizaje ontológico que contribuyen en la expansión del poder personal del coachee, claramente distante de cualquier instancia de manipulación.

Desde entender que una organización expresa el conjunto de valores y comportamientos de sus integrantes, en la AAPC estamos comprometidos con actuar lo que creemos. Desde esa declaración de compromiso, proponemos construir espacios abiertos y frecuentes para hacer las reflexiones y los acuerdos que resulten necesarios en nuestra comunidad de coaches ontológicos, de modo tal que nos desenvolvamos dentro de una profesión sin definiciones de lo correcto, con recomendaciones sobre lo efectivo o lo necesario para alcanzar una práctica ética y una imagen colectiva coherente con aquellos principios con los que acordamos.

La motivación que tenemos es un tipo de convivencia que establecemos con los demás, sustentado en el valor del respeto mutuo, basado en la aceptación de la legitimidad del otro.

Nos inspira y guía la convicción de que somos todos observadores diferentes y que no hay una manera de observar más verdadera que otra. Al accionar desde esta declaración, le conferimos primacía a la ética y no disponemos de un criterio externo y anterior a ella para fundarla. La ética es el criterio fundante y la motivación por excelencia para nuestro ser y hacer *coaching ontológico*.

Definición y Sentido del Coaching Ontológico

Es una profesión comprometida con expandir el potencial personal, organizacional y social, basada en el aprendizaje ontológico dentro de un marco constructivista y una perspectiva sistémica.

Se distingue como una metodología profesional donde:

- ✓ Se desarrolla un estilo especial de conversación que prioriza la pregunta y procura, en un contexto de responsabilidad y reflexión, evocar las respuestas en el coachee.
- ✓ La conversación y el proceso sucede en la plena aceptación del coachee
- ✓ Prima la elección, el poder como capacidad de acción y la superación del coachee.
- ✓ Basado en el fenómeno del compromiso, hace foco en la obtención de objetivos
- ✓ El coach asiste y acompaña al coachee en su proceso de aprendizaje ontológico
- ✓ Se genera un decidido desarrollo personal y profesional

Desde la perspectiva de la práctica profesional, cada persona es un ser capaz de diseñar y realizar acciones que favorezcan su transformación y desarrollo personal y, desde esta perspectiva se establece el compromiso del CO.

Propósito del Coaching Ontológico

Luego de haber definido la naturaleza de nuestra profesión, consideramos relevante preguntarnos ¿Qué se propone el CO? ¿Acaso lo que el CO se propone no es lo mismo que otras prácticas pero con distinto nombre? Consideramos que no y para que, entonces, no queden “lagunas de dudas”, hemos considerado, reflexionado y definido el Propósito del CO en los siguientes términos:

"Facilitar un proceso de aprendizaje ontológico que, desde el compromiso del coachee, expanda la capacidad de acción, genere un cambio de observador y posibilite su transformación personal"

Al considerar las principales palabras que hacen al cuerpo de esta declaración de propósito, rescatamos las siguientes ideas:

La noción de “Facilitar” aporta un primer y rápido enfoque sobre la propuesta y el hacer de la profesión del CO en tanto facilitación y no, por clara diferencia, una actividad de enseñanza, consejería o asesoramiento donde, la mayor valoración del aprendizaje, recae en quien enseña en vez de estar en quien aprende.

Facilitar es la práctica que, inicialmente, se ubica en hacer más simple lo que a priori aparece complejo y desde allí, mediante instancias de comunicación e intercambio, avanzar en un proceso orientado y movilizado por uno o varios objetivos.

En el caso del CO, el objetivo de la facilitación es el Aprendizaje Ontológico.

Este Aprendizaje Ontológico es capaz de adentrarse y profundizar en 3 Niveles de aprendizaje relacionados con:

- 1. La capacidad de Acción**
- 2. La manera de Observar**
- 3. La Transformación**

Visto como proceso de interacción y objetivo principal, el CO se propone en el decir de Echeverría, *“un desplazamiento ontológico”* que surja como logro del compromiso del coachee en el proceso de aprendizaje que transita. El autor menciona que ese desplazamiento ontológico *“implica un cambio cualitativo en la forma de ser del coachee”*⁴

La propuesta del CO se puede observar como un viaje de aprendizaje en el cual apreciar distintos paisajes que tratan con la acción, la manera de observar y la posibilidad de llegar a una forma de ser creativa, innovadora y transformada al concluir una etapa del viaje.

El Coach Ontológico Profesional⁵ -COP-, es ese facilitador del proceso de aprendizaje que, desde el compromiso del coachee, abre la posibilidad de disfrutar uno de los viajes más maravillosos que los seres humanos podemos realizar...el viaje del aprendizaje ontológico.

Pilares epistemológicos de su definición y propósito

El denominado proceso de Significación llevado a cabo por la AAPC, nos ha permitido definir y ahora compartir dos aspectos claves en la propuesta profesional del CO, estos son su Definición y Propósito.

La Definición, responde a la pregunta que surge de la inquietud sobre ¿Qué es el Coaching Ontológico?

El Propósito, se hace cargo de dar respuesta a la inquietud sobre ¿Para Qué el Coaching Ontológico?

Podríamos, apelando al pensamiento metafórico, pensar que tenemos con la Definición y el Propósito, la columna vertebral de nuestra Profesión.

⁴ Echeverría, R, (2011) Ética y Coaching Ontológico, Ed Granica.

⁵ De aquí en adelante se usará la sigla COP para referir al Coach Ontológico Profesional

Corresponde ahora, darle “corporalidad” a esta columna y lo haremos planteando sus Pilares Epistemológicos:

Aprendizaje Ontológico
Marco Constructivista
Perspectiva Sistémica

Significar el Coaching Ontológico desde la AAPC no es apropiarnos del nombre sino explicitar que el estilo de Coaching que sostenemos y aplicamos es Ontológico, Constructivista y Sistémico, abrazando el paradigma que emerge de tal Significación y que a partir de esta Declaración denominaremos: El Paradigma del Coaching Ontológico (CO) con los Pilares Epistemológicos que desarrollaremos a continuación.

Aprendizaje Ontológico

Desde la relevancia dada al aprendizaje en el proceso de CO, entendemos que el Aprendizaje Ontológico y sus componentes, se constituyen en uno de los Pilares Epistemológicos por antonomasia. Entre dichos componentes encontramos a:

La Escuela de Santiago

Gregory Bateson fue un precursor constructivista cuando señaló que toda Epistemología es una Ontología⁶: No vemos el mundo como es, lo vemos como somos nosotros. El pensador mencionó alguna vez que su obra tenía sucesores allá por Sudamérica: se refería a Humberto Maturana y Francisco Varela, gestores de la llamada “Escuela de Santiago”. Allí, desde la Biología y las Neurociencias retomaron algunas de sus preguntas. Ellos asumieron el legado de Bateson haciéndose cargo de inquietudes que hasta el momento la ciencia había dejado sin respuestas. ¿Cuál es la organización de un ser vivo? ¿Cuál es la organización de nuestro sistema nervioso? ¿Cuál es la organización de lo social?

En la noción dualista cartesiana, la mente está separada del cuerpo y es entendida como “pura sustancia pensante”. Este entendimiento es cuestionado por estos biólogos. La mente ya no es considerada una sustancia, sino un proceso, el de conocer, identificado con el proceso de la vida. El cerebro es una de las estructuras específicas mediante las cuales se realiza este proceso de la cognición, no es la única, puesto que en él participa la totalidad de la estructura del organismo.

Conocer no es tener una representación del mundo exterior, sino que implica una disposición emocional, lingüística y corporal. Observador, fenómeno observado y proceso de observación forman una totalidad.

Los aportes de la Filosofía del Lenguaje

Es una propuesta que parte de los aportes de Austin, Searle, Heidegger, Wittgenstein y Nietzsche, que pone en valor el papel transformador y generativo del lenguaje.

Mientras tradicionalmente, se concebía el lenguaje en un rol pasivo y descriptivo, como instrumento para expresar, transmitir y comunicar lo que percibimos, pensamos y sentimos, los filósofos del lenguaje nos muestran que el lenguaje, también es generativo.

Es decir, que los seres humanos actuamos a través del lenguaje, transformando el mundo en que vivimos y construyendo futuros diferentes.

El Discurso de la Ontología del Lenguaje

⁶ Pasos hacia una ecología de la mente, 1972, Ed Planeta

Rafael Echeverría llama Ontología del Lenguaje a un posicionamiento filosófico que nos abre a una comprensión diferente del fenómeno humano y que se expresa en los siguientes postulados y principios.

Postulados

1. *Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. El lenguaje es lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. El lenguaje es la clave para comprender los fenómenos humanos.*

2. *El lenguaje es generativo. Durante siglos hemos sabido que el lenguaje servía para describir la realidad. Ahora sabemos que el lenguaje tiene un gran poder generativo. El lenguaje crea realidades. El lenguaje genera ser. Dicho de otra manera, la forma como hablamos colabora en la creación del ser que somos. Al hablar, modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos.*

3. *Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Derivado de los dos postulados anteriores, este tercero desafía la creencia histórica de que cada individuo tiene una especial y particular forma de ser fija e inmutable y apuesta por la capacidad que tenemos los seres humanos de inventarnos a nosotros mismos a través del lenguaje. Esta concepción nos da un enorme poder y la capacidad de jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que queremos convertirnos.*

Principios:

Principio del Observador

No sabemos cómo son las cosas sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos Sólo podemos intervenir en aquellos mundos que podemos observar

Principio de la acción.

No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser.

Principio del sistema

La acción de toda entidad resulta de su propia estructura y de la estructura del sistema en el que se desenvuelve. Eso define su ámbito de acciones posibles. Dentro de ese ámbito puede estar la capacidad de introducir transformaciones en ambas estructuras.⁷

Marco Constructivista

El constructivismo es una teoría del conocimiento según la cual, las personas no tenemos acceso directo a la realidad con independencia de nuestros esquemas o construcciones. La realidad no se nos revela directamente sino que debe ser construida. Propone que es la persona quien construye activamente el conocimiento y que, por ello, la realidad puede ser interpretada de distintas formas. No hay base para sostener la existencia de una verdad idéntica para todos, inmutable y eterna. En este sentido se opone a la corriente "objetivista" que presupone la existencia de una "verdad" objetiva fuera de nosotros.

Desde el marco constructivista, el aprendizaje está ligado a la existencia del hombre como ser social. Desde la prehistoria hasta el presente, todo ha sido aprendido.

Hemos aprendido las normas de la cultura, cómo vincularnos con el contexto y cómo transformarlo, siempre intentando dar satisfacción a nuestras necesidades.

Para el constructivismo, el concepto de aprendizaje encuentra siempre al sujeto como participante activo del proceso, hay intercambio, no sólo con el objeto de aprendizaje, sino con otros sujetos en los que tiene lugar la modificación y conformación de nuevas ideas, para ponerlas en práctica en el quehacer cotidiano.

⁷ Echeverría, R (2010), Por la Senda del Pensar Ontológico, Editorial Granica.

Según los aportes de distintos autores que conforman el paradigma constructivista, el conocimiento, el aprendizaje y la vida de las personas son actos de construcción personal en un contexto social. Las estructuras cognitivas del hombre son construcciones personales elaboradas a partir de la interacción con otros y el entorno.

En el proceso constructivo no sólo es necesaria la presentación de la información sino que el conocimiento se construye mediante una experiencia interna. Este proceso no siempre se produce de manera espontánea, sino que puede ser favorecido por la interacción con facilitadores.

Dado que el CO se propone facilitar un proceso de aprendizaje ontológico, tomamos y destacamos, a modo de síntesis, las siguientes características de la teoría del aprendizaje del marco constructivista:

- ✓ El proceso de aprendizaje se basa en un proceder activo, esto es, se destaca la importancia de la acción
- ✓ Es el propio sujeto quien, desde su experiencia interna, construye o reconstruye los significados necesarios desde un rol activo y reflexivo
- ✓ Dicha construcción o reconstrucción, se facilita, distante de la idea de transmisión que lo ubicaría en un rol pasivo, donde sólo recibe información
- ✓ El contexto cultural y social incide en la construcción de significado.
- ✓ Se aprende con otras personas

Aprendizaje en Comunidades de Práctica

Paradójicamente, las comunidades de práctica son el resultado de la más novel teoría sobre cómo ha sido el aprendizaje humano.

Desde la prehistoria, cuando estábamos sentados alrededor del fuego, elaborando las estrategias para acorralar a las presas, diseñando la mejor forma de las flechas, identificando qué raíces eran comestibles, medicinales o venenosas. Todo era aprendizaje y lo hacíamos en comunidad.

Comunidades de práctica es una teoría del aprendizaje social, que parte del supuesto que el compromiso en la práctica social es el proceso fundamental por el cual aprendemos y nos convertimos en quienes somos. *“Comunidades de práctica son grupos de personas que comparten una inquietud, o problemas comunes, o la pasión por algo que ellas hacen y que profundizan su conocimiento y experiencia, interactuando regularmente para aprender cómo hacer eso mejor”* (McDermott, R; Snyder, W; Wenger, E, 2002).

Los miembros de una Comunidad de Práctica, inevitable y libremente, comparten el conocimiento, generando nuevas y creativas maneras de resolver problemas.

Los autores mencionados expresan que los miembros de una comunidad de práctica *“... no necesariamente trabajan juntos en un mismo lugar diariamente, pero ellos se encuentran porque saben del valor de sus interacciones. Comparten información, aprendizajes y consejos. Se ayudan unos a otros a resolver problemas. Debaten sus situaciones, sus aspiraciones y sus necesidades. Privilegian los temas comunes, exploran ideas y acciones posibles. Podrían crear herramientas, estándares, diseños genéricos, manuales y otros documentos o simplemente desarrollar el conocimiento tácito que comparten. Están informalmente estructurados por el valor que ellos encuentran en el aprendizaje compartido. Este valor no es meramente instrumental para su trabajo, también incrementa la satisfacción de conocer colegas que comprenden las perspectivas de los otros y pertenecen a un interesante grupo. Con el pasar del tiempo desarrollan una única perspectiva en la forma de encarar los asuntos, como un cuerpo de conocimiento, práctica y enfoque común”* (McDermott, R; Snyder, W; Wenger, E, 2002).

El resultado del “Proyecto Significación 2015” ha sido el devenir de una comunidad de práctica de Profesionales del Coaching Ontológico de la Argentina, reunidos y unidos por la Misión-Visión y Líneas estratégicas de gestión de la AAPC.

Ha sido, y es precisamente esa dinámica y participación, que lo hace eficaz y sustentable.

Perspectiva Sistémica

El pensamiento sistémico se basa en la percepción del mundo en términos de totalidades para su estudio, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico tradicional, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico aparece formalmente a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la biología hizo Ludwig Von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos.

Este cuestionamiento lo llevó a plantear una reformulación global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el enfoque de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema".

¿Qué es un sistema? ¿Cuáles son sus constituyentes básicos, sus características esenciales? La naturaleza de los sistemas está constituida por la relación entre las partes. La relación es una propiedad emergente, nueva: algo así como el buen sabor de un plato debido a sus múltiples ingredientes

¿Qué implicaciones tiene la adopción de un paradigma sistémico para el CO?

Esto lleva a nuestra profesión a observar qué ocurre en la relación y la comunicación humana en su contexto social, cuando se desempeña en un proceso de CO.

Destacamos del pensamiento sistémico, ciertas cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para relacionarnos y trabajar con sistemas complejos, por ejemplo:

- ✓ Fomenta la integración, superando la fragmentación personal, organizacional y social
- ✓ Valora la gestión de la diversidad
- ✓ Es un abordaje circular de la comunicación en vez de lineal.
- ✓ Enfatiza la observación del todo, de cada una de sus partes y la interacción ocurrente
- ✓ Elabora un ser y hacer colectivo desde las percepciones individuales

Somos parte de uno o varios sistemas sociales.

Cada sociedad se distingue por las características de la red de relaciones e interacciones que realiza, por ejemplo, una comunidad religiosa, club o escuela. No hay componentes superfluos en un sistema social, ya que si un componente se pierde, todo el sistema social cambia.

Podemos ser miembros de muchos sistemas sociales, simultánea o sucesivamente y, para interactuar y operar en los sistemas humanos, usamos el lenguaje.

Los seres humanos no sólo tenemos presente nuestra historia, sino que también convivimos con las historias de otros. El ser que estamos siendo se constituye desde la particular inserción en su entorno social e interacción con el mismo. La individualidad que cada uno desarrolla está marcada por las condiciones históricas y sociales.

La persona no es una sumatoria de capacidades, propiedades o constituyentes elementales. Deviene como tal en la trama relacional de su sociedad.

Las propiedades ya no están en las cosas sino "entre" las cosas. Desde esta nueva mirada, tampoco el sujeto es un ser, una sustancia, una estructura o una cosa sino un devenir en las interacciones.

Principios de construcción del proceso de aprendizaje

Como se mencionó anteriormente, el concepto de aprendizaje adquiere una centralidad conceptual en nuestro quehacer profesional, ya que definimos al rol del Coach Ontológico como un facilitador de procesos del Aprendizaje Ontológico. Es por esto que nos parece prioritario comenzar por definir cuál es el alcance y la perspectiva con la cual nos vamos a referir a la noción de aprendizaje.

Generalmente se relaciona el aprendizaje con la incorporación de un nuevo conocimiento, de un nuevo saber. Sin discutir la posible validez de este enfoque, realizamos nuestro abordaje al tema del aprendizaje haciendo foco en su vínculo con la capacidad de acción de las personas. En tal sentido, distinguimos que "conocer" refiere a tener información sobre un determinado tema, mientras que "saber" implica tener la habilidad necesaria para poner un conocimiento en acción de forma efectiva.

En función de esto definimos aprendizaje como: *la expansión de la capacidad de acción en un dominio determinado, en forma efectiva, autónoma y recurrente. Consideramos que aprender es integrar un nuevo "saber actuar".* Es decir, que vamos a poder declarar que se produjo un aprendizaje cuando alguien esté en condiciones de desarrollar acciones y logre obtener resultados que antes no conseguía. Al decir de Humberto Maturana⁸: "decimos que aprendió porque, comparativamente, vemos que su conducta es diferente a la del momento anterior".

Esta definición nos sitúa en la esencia del Coaching Ontológico, ya que vincula de una manera inequívoca el aprendizaje con la capacidad de acción y transformación de las personas. Si avanzamos en este análisis, podemos advertir que esta posibilidad de transformación a la que arribamos a través del aprendizaje, adquiere una doble dimensión: ontológica y pragmática a su vez. Nos referimos a la dimensión ontológica de la transformación, cuando advertimos que por medio del aprendizaje accedemos a modificar o rediseñar nuestra forma de ser.

A través de procesos de aprendizaje podemos ir produciendo los cambios en las diferentes etapas de nuestra vida e ir evolucionando y expandiendo nuestro potencial, lo que a su vez nos permite accionar con mayor efectividad en función del compromiso con nuestros objetivos y nuestros valores. Y aquí se manifiesta con claridad la dimensión pragmática de la transformación, ya que sólo a través de nuestras acciones podemos ir produciendo los cambios en nuestra vida y en nuestro entorno. Es decir, que el aprendizaje nos posibilita acceder al cambio y a la transformación de nuestro mundo interno, a la expansión de nuestro ser y de nuestra capacidad de hacer, y a través de la misma a producir acciones que promuevan cambios y transformaciones en el mundo externo.

De esta manera los procesos en el camino de Aprendizaje Ontológico, expanden nuestro horizonte de posibilidad y tornan posible lo que antes nos era inaccesible.

El Coaching Ontológico es un proceso de aprendizaje que posee la característica distintiva de vincular estas dos dimensiones del ser y el hacer. Al respecto, Echeverría manifiesta que: *"El Coaching Ontológico es un proceso particular de aprendizaje en aquellas áreas que los individuos consideran importantes para sus vidas, pero a las que no logran acceder por cuenta propia. Es una herramienta de transformación individual que genera como resultado el tránsito de una determinada forma de ser, más restrictiva, a otra, mucho más expansiva. El*

⁸ Maturana R, H, (2004), Desde la Biología a la Psicología, Editorial Lumen Humanitas

Coaching Ontológico se caracteriza por incidir de manera directa en dos áreas: el tipo de observador que somos y las acciones o comportamientos que se deducen de él. Cambia nuestras formas de mirar, de interpretar, de conferir sentido y modifica también nuestra manera de actuar y de reaccionar frente a los desafíos que nos impone la vida”.⁹

1er, 2do y 3er Nivel de Profundidad de Aprendizaje

Partiendo de esta perspectiva podemos advertir que los procesos de coaching se pueden realizar con diferentes niveles de profundidad de aprendizaje y cambio. Los diferentes modelos conceptuales que sustentan la práctica del coaching, tienen en común que están enfocados a la acción y a la obtención de los resultados con los que está comprometido el coachee. Muchas veces, cuando las acciones realizadas no logran generar los resultados acordes a los objetivos propuestos, se busca la realización de otras acciones que puedan lograrlo. Si el coachee considera que esta nueva acción o comportamiento le ha posibilitado lograr su objetivo, decimos que se produjo un **“aprendizaje de primer nivel”**.

La particularidad y por lo tanto la potencia del Coaching Ontológico, surge del vínculo que establecemos entre el ser y hacer. Del hecho de comprender que cualquier acción que pueda ser considerada, surge de un conjunto de juicios e interpretaciones que realizamos sobre la situación, sobre las personas involucradas, sobre nosotros mismos y sobre lo que consideramos posible o imposible realizar. Es decir, que la forma en que le otorgamos sentido a lo que acontece y a nosotros mismos, condiciona nuestra emocionalidad y nuestra capacidad de acción.

Por lo tanto, cuando el coachee considera que desde sus comportamientos habituales no se está pudiendo hacer cargo en forma efectiva de la situación planteada, el COP, lo guía en la búsqueda de nuevas perspectivas, en la convicción de que al modificar los juicios que hacen que la situación sea declarada como “quiebre”, “contingencia” o “instancia limitante”, surgirán nuevas acciones que posibilitarán el logro de los objetivos planteados. Esta intervención ontológica, que tiene como objetivo el “cambio de observador”, constituye el corazón de nuestro enfoque conceptual y es el objetivo de nuestra práctica profesional.

Consideramos importante señalar que en un proceso de Coaching Ontológico, este cambio de observador se puede realizar con distintos niveles de profundidad.

Cuando se produce una modificación de alguna de las interpretaciones sobre la situación planteada, “darse cuenta” o comprensión de algún aspecto que el coachee no había podido considerar hasta ese momento y esto le abre una posibilidad de acción que antes era inexistente, decimos que se produjo un **“aprendizaje de segundo nivel”**.

Muchas veces sucede que en estos cambios de observación, el coachee puede percibir aspectos suyos más estructurales, que son constitutivos de su actual forma de ser. Son emociones y “juicios maestros” que estructuran y le dan coherencia a los juicios con los que le está dando sentido a la situación planteada. Al referirse a estas emociones y “juicios maestros”

Echeverría¹⁰ plantea: *“Por ellos entendemos aquellas emociones y juicios que definen su particular forma de ser y que se encuentran en la base de múltiples otras emociones y otros juicios. De alguna forma, ellos sustentan la existencia global de un individuo (...) Una vez alcanzadas estas emociones y estos juicios maestros, el coach comienza a sentir que cuenta con las piezas claves de la estructura de coherencia del coacheado”*.

Cuando el proceso de coaching posibilita realizar modificaciones en este nivel y producir una expansión del ser y un despliegue de la potencialidad del coachee, decimos que se produjo un **“aprendizaje de tercer nivel”**, es decir, un Aprendizaje Transformacional. Estos procesos transformacionales demandan mayor tiempo, una mayor profundidad (**de aquí la noción de nivel de profundidad en el aprendizaje ontológico**) en la intervención del COP y

⁹ Echeverría, R *¿Qué es el Coaching Ontológico?* - Fuente: Diario Tiempo Argentino

¹⁰ Echeverría, R; Pizarro, A *“Resumen de Documentos Sobre El Carácter del Coaching Ontológico”*, paper de Newfield Consulting

un auténtico compromiso del coachee con el proceso de transformación, que implica no sólo, de así decidirlo, una apertura a descubrir y trabajar sus juicios maestros, sino también una reconstrucción de su estructura de coherencia.

La Teoría del Observador

La noción del Observador se constituye en un aspecto clave del CO.

Sostener que *“la forma como vemos las cosas, es sólo la forma como vemos las cosas”*, en la reflexión de Agüero y Sturich, *“surge de que no nos es posible, dada nuestra biología, escuchar lo que otro nos dice sin teñirlo con nuestras interpretaciones de cómo vemos la vida. Lo que es observado en una situación determinada, depende del tipo de observador; así, varias personas frente a una misma experiencia, observan diferente, dependiendo de la manera en que dan sentido a la misma”* y agregan que *“Los observadores comparten distinciones acerca del mundo, que ocurren en el lenguaje. Los seres humanos no sólo perciben el mundo con sus sentidos, lo perciben también a partir de las distinciones lingüísticas que poseen. Así, el mundo que cada uno ve, no es el mundo, sino un mundo que resulta de su distinguir. El lenguaje permite entonces distinguir características del mundo (a través de esta acción, separamos algo de un trasfondo para observarlo) y desarrollar comprensiones compartidas”*¹¹.

El conocimiento ha sido, comúnmente, pensado como la adquisición de información, ya que en la medida en que tenemos más datos de la realidad, suponemos que tenemos un "mapa" más rico de un fenómeno, y por lo tanto, que lo conocemos mejor.

Esta concepción del conocimiento, que se reconoce como objetivismo, se destaca por las siguientes características:

- ✓ El conocimiento es una representación -en la mente- de algo que *ya existe en la realidad*.
- ✓ El conocimiento es un fenómeno racional, sin que estén implicadas las emociones.
- ✓ Para conocer un fenómeno hay que analizarlo, es decir, dividirlo.
- ✓ El lenguaje sirve para describir la realidad, sin alterarla.

Estas concepciones, que solo presentamos a efectos de un contraste con la Teoría del Observador, tienen profundas implicaciones en toda nuestra existencia, por lo cual discutir las, excedería el objetivo de este trabajo de significación.

Aprender no es tener un mapa más preciso de una realidad externa, sino es la acción de organismos determinados por sus estructuras biológicas que se mueven dentro de un contexto histórico-social, la cual es definida por un observador como efectiva dentro de ese contexto.

El Ser Humano como Ser Interpretativo

El interpretar es distintivo de cada observador pues cada uno surge de una diferente historia de experiencias personales pasadas, a partir de las que hemos aprendido a dar sentido a lo que sucede a nuestro alrededor. Desde esta mirada, quienes estamos siendo, suele estar en relación con las historias que nos contamos y, ante las cuales, el CO considera la narrativa que da cuerpo a dichas historias, con el fin de observar su funcionalidad con los compromisos del coachee.

Familia, educación, profesión, cultura, prácticas sociales habituales, inquietudes, expectativas, y otras, forman un conjunto único para cada ser humano, que opera como trasfondo desde el cual escucha, interpreta su entorno, acciona y genera sus resultados.

Aprender a observar el poder de acción que nos ofrecen las interpretaciones en que vivimos, es para el CO, una gran herramienta de transformación personal, organizacional y aún social.

¹¹ Agüero, A- Sturich, T – Formación en Coaching Ontológico, Coach Personal, Coach Organizacional – Fundamentos, Reflexiones y Propuesta

Vivimos en un mundo de interpretaciones que suceden en conversaciones, privadas y públicas. Sostenemos también, que hay una conversación cultural en la que estamos inmersos y que nos precede. El desafío para el COP, es facilitar que su coachee pueda participar de conversaciones que le permitan construir y asumir interpretaciones generativas congruentes con las metas que declara y se compromete alcanzar.

Estructura de Coherencia Personal y Dominios Primarios

El COP es un observador que ha desarrollado distinciones y competencias profesionales que le permiten observar a otro y facilitar espacios de aprendizaje. Es quien observa la coherencia personal que muestra su Coachee, conformada por

- ✓ Las conversaciones
- ✓ La emocionalidad
- ✓ La corporalidad

El CO se enfoca en la observación de la coherencia personal del observador, formada por los dominios mencionados. Esta coherencia funciona e interacciona sistémicamente.

Podemos intervenir en cualquiera de esos dominios, generando un cambio que indefectiblemente repercutirá en los otros, modificando la coherencia previa a la intervención.

Al reconocer que no podemos ver el mundo de la misma manera ya que somos observadores diferentes con distinciones disímiles, surge la pregunta ¿qué tipo de observador estoy siendo?

Ese observador que estoy siendo, se construye en los dominios que forman la coherencia desde la cual reflexiono, me muestro al mundo y actúo, esto es, Lenguaje, Emoción y Cuerpo.

Para comenzar a entender al observador y luego ser capaces de adentrarnos en lo que es el CO, debemos prestar atención al dominio del lenguaje.

A través del lenguaje, los seres humanos, tenemos la posibilidad de realizar distinciones que nos permiten expresar que esto es diferente de aquello y eso es diferente de lo de más allá. Tomo algo del contexto y lo hago disponible para mí en cuanto observador. Vivimos en una cultura que comparte variedad de distinciones y por ende, operamos con distinciones diferentes y constituimos mundos diferentes.

Hay otro dominio que también constituye la coherencia del observador que está siendo el coachee y ese es el mundo emocional que transita, como predisposición para determinadas acciones que influyen en el alcance de sus objetivos.

Es un desafío indagar en el mundo emocional y el CO puede hacerse cargo de este desafío al facilitar el contexto necesario para diseñar y gestionar las emociones y los estados de ánimo que mejor lo predispongan para llevar adelante las acciones que lo guíen a aquellos resultados que está comprometido a alcanzar.

Hay un tercer dominio del observador, que es el cuerpo, el cual tenemos tendencia a olvidar. Solemos considerar a nuestro cuerpo como algo que andamos trayendo o que nos sigue de un lado a otro.

La corporalidad, como dominio de intervención, trata con la forma de movernos, de mostrarnos físicamente y de las acciones que están disponibles para nosotros desde ese cuerpo.

Recursividad entre el Ser y el Hacer Humano

Hemos mencionado que una de las características de nuestro marco conceptual está dado por las diversas implicancias del vínculo entre el ser y el hacer.

La primera de ellas la constituye el hecho de advertir que nuestra forma de ser condiciona profundamente nuestra capacidad de hacer. Que nuestro mundo interno se expresa en nuestra posibilidad de construcción y transformación del mundo externo. Que nuestra particular manera de estar siendo, establece nuestro horizonte de posibilidades.

Asimismo es importante señalar que este vínculo entre el ser y el hacer no es lineal ni unilateral, sino que entre ambos se establece una permanente interacción recursiva, donde el hacer impacta y modela nuestra forma de ser en forma generativa, y que esta expansión de nuestra forma de ser a su vez amplía y potencia nuestra capacidad de hacer, estableciéndose un círculo virtuoso que posibilita nuestro devenir como personas. Los procesos de Coaching Ontológico están enfocados a incentivar y facilitar esta recursividad, en la que se va generando el despliegue de nuestra potencialidad.

Carácter Generativo del Lenguaje

El lenguaje en las personas, hace que sucedan cosas, genera identidad, crea realidades. El lenguaje es acción. Cuando hablamos, interpretamos el pasado, el presente y el futuro. Diseñamos el porvenir, el nuestro y el de los demás. Los seres humanos generamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos, a través del lenguaje. La forma como operamos en el lenguaje es el factor quizás más importante para definir como seremos vistos por los demás y por nosotros mismos.

El discurso de la Ontología del Lenguaje sostiene que la vida es el espacio en el que los individuos se inventan a sí mismos. El ser humano no es de una forma de ser determinada, ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación. Esto lo posibilita la capacidad generativa del lenguaje.

No sabemos lo que somos capaces de ser y en qué podemos transformarnos. Nuestro ser es un espacio abierto al diseño.

Devenir y Aprendizaje Transformacional

Cuando hablamos del ser, estamos lejos de pensar que las personas son de una manera inmutable, que nos viene dada y que condiciona irremediamente nuestra existencia. Partimos de la convicción de que los seres humanos tenemos la potencialidad, la posibilidad intrínseca de desarrollarnos, de expandir nuestro ser y nuestro hacer, de utilizar al máximo nuestros recursos internos, de proyectarnos hacia donde cada uno de nosotros desee.

Consideramos a los seres humanos como seres en permanente e ininterrumpida construcción. Todo ser no es, sino que deviene en lo que es y, por lo tanto, siempre está dejando o llegando a ser en un continuo proceso de transformación, ya que el cambio y el desarrollo son características inherentes al proceso vital.

Heráclito daba cuenta de esta idea de impermanencia y cambio continuo cuando decía: *“No veo más que devenir. ¡No os dejéis engañar! Vuestra miopía y no la esencia de las cosas es lo que os hace ver tierra firme en ese mar del devenir y del fenecer. Ponéis nombres a las cosas como si éstas subsistieran, pero no os podéis bañar dos veces en el mismo río”*.¹²

Los seres humanos, como espacios abiertos al rediseño y a la transformación, tenemos el poder de constituirnos en los seres que queremos ser. Este proceso de crecimiento nos posibilita ampliar nuestra capacidad de acción o cambiar conductas disfuncionales y de esta manera mejorar nuestra efectividad. Por esta cualidad y esta posibilidad de ser artífices de nosotros mismos, Nietzsche sostenía que sólo en el ser humano lo creado y el creador se unen.

En este devenir en el ser que somos, en numerosas oportunidades nos topamos con trabas y obstáculos internos que entorpecen nuestro proceso de crecimiento y desarrollo personal. A este fenómeno, que expresa los límites que tenemos los seres humanos en nuestra capacidad de acción y aprendizaje, Echeverría¹³ lo denomina *“el principio del carácter no lineal del comportamiento humano”*.

¹² Citado por Nietzsche Friedrich en *“La filosofía en la época trágica de los griegos”*, 1873

¹³ Echeverría Rafael, *“Sobre el coaching ontológico”*, Newfield Consulting, 2003.

Sostiene que: *“los seres humanos no pueden incrementar lineal e indefinidamente su capacidad de acción. No pueden aprender linealmente cualquier cosa 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”*.

Podemos decir que el Coaching Ontológico es la profesión que está enfocada a facilitar un aprendizaje transformacional de nuestra particular forma de ser que nos posibilite ampliar y potenciar nuestra capacidad de hacer.

Diseño Ontológico y Construcción de Futuro

El concepto de diseño y construcción de futuro conlleva la idea de hacernos responsables por el destino de nuestras vidas. Implica asumir la plena capacidad para decidir libremente qué queremos hacer y cómo queremos vivir. Supone convertir nuestra pasión y nuestros sueños más profundos en el sentido de nuestras vidas, trabajando con compromiso para hacerlos realidad.

El principio básico de esta manera de encarar la vida, parte del convencimiento de que el futuro no está predeterminado, sino que es el producto de nuestra creación y nuestra construcción cotidiana. El futuro empieza a tomar vida en el momento en que declaramos nuestro compromiso con su realización y comenzamos a ejecutar acciones concretas. Dos elementos se combinan para poner en marcha este proceso, la convicción de que es posible crear una nueva realidad y el compromiso con su realización.

Aunque tengamos muy claros nuestros objetivos y lo que queremos conseguir en la vida, es importante tener conciencia de que eso de nada vale si no actuamos en consecuencia, si no nos comprometemos en el presente con lo que queremos construir para nuestro futuro, si no generamos acciones consistentes con lo que deseamos lograr.

Las declaraciones son los actos lingüísticos que utilizamos para construir algo nuevo, una realidad que antes de la declaración no tenía existencia. Son nuestras declaraciones y nuestro accionar comprometido con las mismas, las que van forjando nuestro futuro y nos van constituyendo en el ser que somos.

Diálogo y Enriquecimiento con Ciencias, Disciplinas y Prácticas Auxiliares

Habiendo desarrollado los contenidos que hacen a la Significación del Coaching Ontológico desde su sentido y pilares epistemológicos con su propósito como facilitación de procesos de aprendizaje ontológico, consideramos propicio mencionar aquellas inquietudes y propuestas que han sido presentadas en algunos trabajos de investigación del Proyecto Significación 2015 de la AAPC que dio origen a dicho desarrollo.

Surge, al leer y considerar en detalle las propuestas e inquietudes mencionadas, que un primer giro que consideramos necesario hacer, trata con la acción de apertura al diálogo con prácticas, disciplinas y/o ciencias que sin ser hoy parte del marco teórico y epistemológico del Coaching Ontológico, devienen como miradas y abordajes auxiliares o alternativos que puedan enriquecer ciertos aspectos del desarrollo del Coach Ontológico Profesional como de la profesión.

A efectos de pensar en un ejemplo, consideramos enriquecedor los aportes teórico-prácticos que pueden brindar las neurociencias en el desarrollo de un coach ontológico sin que esto signifique que ese Coach Ontológico Profesional sea visualizado como un Neurocoach o su práctica sea el neurocoaching.

De aquí entonces, elegimos mencionar que nuestra significación y declaración es en relación y sobre los pilares epistemológicos y propósito del Coaching Ontológico Profesional y, al ser ésta la declaración acerca de lo que hoy es, estamos ante la instancia de mencionar lo que hoy no es.

No todo es Coaching Ontológico, sin que esto signifique un distanciamiento o rechazo desde una mirada absolutista, de otras interpretaciones tan válidas - per se – como lo es la que abrazamos y sostenemos.

Nos mantenemos conscientes de observar al discurso y la profesión del CO como una interpretación, alejados de cualquier sentimiento o discurrir absolutista o determinante. Una vez más, ratificamos, que una interpretación no es una verdad y menos aún única, por lo tanto, entendemos que nada hay que defender ni de qué defenderse en la Significación que como Institución y Comunidad de Práctica Profesional estamos declarando.

No se trata de defender sino de elegir.

En este libro encontraremos una elección y con esa elección, también deseamos abrir el espacio de diálogo con aquellas propuestas o interpretaciones que puedan contribuir en el devenir y desarrollo sustentable de nuestra profesión en el marco de lo que es para la comunidad de Coaches Ontológicos que conforman la AAPC.

No todo es Coaching Ontológico

Poder realizar la significación del Coaching Ontológico desde la AAPC y para los Coaches Ontológicos de la Argentina facilita, no sólo el poder aunar su sentido y propósito sino que también facilita reconocer y declarar lo que no es coaching ontológico.

Sin evaluar el valor agregado que puedan aportar otras prácticas que utilicen herramientas del coaching ontológico, como los entrenamientos vivenciales o team building, no ubicamos a las mismas dentro del marco mencionado.

Autonomía Responsable

En términos simples, la idea de promover una Autonomía Responsable surge del compromiso con las Escuelas Formadoras y Profesionales del Coaching Ontológico en Argentina que abre y facilita los espacios de reflexión e incorporación de aquellos conocimientos y herramientas que juzguen propicios a la hora de enriquecer los procesos formativos como el desarrollo personal.

Alejados estamos de cualquier modalidad de control pero si, al asumir la responsabilidad colectiva e institucional, deseamos realizar un doble movimiento que:

- Garantice un marco teórico y práctico compartido y común
- Facilite el enriquecimiento personal y profesional

Consideramos que el primer propósito está logrado con el libro que tiene en sus manos.

El segundo, mediando una instancia donde como Institución y ésta, respaldada por los Directores de Escuelas con Programa de Formación Avalado por la Asociación, delegamos la autonomía de considerar las líneas auxiliares que se considere pertinente con el correspondiente pedido de responsabilidad al respecto de dicha autonomía.

Autonomía para decidir y responsabilidad para mantener el Marco de Acuerdo en tanto Definición, Sentido y Propósito del Coaching Ontológico.

Pensar en términos de Autonomía no significa Independencia o decisiones aisladas sin tener presente la comunidad de Coaches, la Institución AAPC y el Marco declarativo en tanto sentido y propósito del CO.

Proponemos Autonomía en un tejido de Interdependencia, en ese Ser Porque Somos que ha venido siendo causa y motivo para la construcción de la realidad presente desde la AAPC.

La responsabilidad, individual y colectiva, refiere a esa capacidad de hacerse cargo de las elecciones y acciones, como así también de las consecuencias del proceder.

Nos declaramos e invitamos a ser responsables por el desarrollo sustentable de la práctica profesional del CO y para eso, consideramos a la responsabilidad como una llave clave para dar respuesta tanto de la Significación realizada por la AAPC como de aquellos aportes tomados por fuera del marco teórico – práctico del CO.

Encontraríamos una acción sin la responsabilidad debida, el mencionar que cierta práctica auxiliar es parte de la propuesta teórica – práctica del CO, cuando no ha sido significada y declarada en el cuerpo de este libro presentado por la AAPC en el 1er Congreso Latinoamericano de Coaching Ontológico, realizado en Buenos Aires en octubre de 2015.

Programación Neurolingüística - PNL – Neurociencias y dominio espiritual

Compartido el espacio de Autonomía Responsable y estando en las antípodas de cualquier pensamiento o práctica relacionado con el imperio de lo absoluto, deseamos dedicar unos párrafos para poner en valor tres líneas de consideración y aporte que fueron parte explícita y desarrollada en el cuerpo de trabajo del “PS2015”. Nos referimos a:

- ✓ La PNL
- ✓ El aporte de los nuevos conocimientos de las Neurociencias y
- ✓ La relevancia del dominio espiritual

Si bien estas tres líneas no conforman la significación del Coaching Ontológico realizado por la AAPC, consideramos de alta relevancia mencionar que las mismas han venido siendo aportes y complementaciones destacadas y destacables en el desarrollo personal de los COP como dentro de ciertos contenidos de formación y práctica profesional del CO.

Dada entonces su relevancia compartiremos algunos conceptos que han sido propuestos en los trabajos de investigación, quedando en un nivel destacado y desde allí, disponible su consideración y aplicación en y con el criterio de Autonomía Responsable.

Programación Neurolingüística - PNL

La Programación Neurolingüística - PNL - permite comunicarse con las personas de manera efectiva, expandir y enriquecer los modelos del mundo que se tienen según las experiencias personales. Es así como en el campo de las profesiones surge un modelo potente, de impacto en la comunicación y percepción de la realidad: La PNL.

Se centra en la estructura de la experiencia, más que en el contenido de ella, es el estudio del mundo subjetivo de las personas.

Es un modelo de la comunicación humana, es nada más y nada menos que una representación simplificada de un fenómeno, que en este caso reconoce, especifica y describe el funcionamiento de algunos patrones que las personas usamos para relacionarnos con otras.

Es un "modelo de adquisición". Eso significa que modela cosas para que puedan ser aprendidas, por lo tanto, selecciona para transferir los patrones efectivos o exitosos.

Fue creada por John Grinder y Richard Bandler, a principios de los años setenta. Básicamente desarrolla maneras de enseñarle a las personas a usar sus propios recursos.

Esta disciplina auxiliar puede enriquecer las competencias conversacionales que permiten fomentar responsabilidad de los coachees en el logro de sus objetivos.

No cuenta con una teoría explicativa acerca de los contenidos o mecanismos del inconsciente. Sin embargo desde su enfoque pragmático sostiene que hay algunas formas de relacionarse con el inconsciente que facilitan los procesos de transformación y desarrollo.

Si observamos ambas disciplinas, PNL y CO, su epistemología de base, y sus modelos pragmáticos podemos señalar que ambas hacen foco en el ser, en la persona y también comparten postulados fundamentales sobre el aprendizaje, la comunicación y el diseño de futuro.

Aporte de las Neurociencias

Hasta hace apenas un lustro, los Coaches Ontológicos trabajábamos con los distintos modelos que aseguraban que si había un cambio en el observador, había un cambio en la acción y por lo tanto en el resultado.

A partir de los nuevos conocimientos podemos decir que un cambio de cualquier tipo requiere nuevos hábitos (en el cerebro) y el desarrollo de nuevas habilidades. El cerebro en sí funciona como sistema y en red con capacidad de generar enormes cambios y puede reconstruirse a sí mismo dada su composición plástica o neuroplasticidad, base fisiológica de todo aprendizaje.

Estanislao Bachrach (2014) expresa que cambio es entrenar, practicar y enseñar pero por sobre todo mantener la motivación que sostenga el esfuerzo necesario para lograr el cambio y que esta motivación es emocional.

Lo que queremos destacar es que hoy las neurociencias y el concepto de neuroplasticidad nos dan la posibilidad de ver científicamente que el cambio de acciones genera nuevos resultados, corroborando lo que los coaches ya veníamos trabajando desde la intuición y desde la observación en lo empírico.

Nuevos aprendizajes y nuevas acciones generan nuevas redes neuronales como así también, nuevas redes neuronales producto del aprendizaje significará la posibilidad de diferentes maneras de pensar y actuar como de forma de ser.

El Dominio Espiritual

En la mayoría de las formaciones de Coaching Ontológico se hace énfasis en la coherencia que somos y se define a esta coherencia como cuerpo, emoción, lenguaje y, quizás tímidamente, se va poniendo en palabras un cuarto dominio que algunos referentes llaman espiritual, otros “algo más”. Aunque aún no encontremos espacios para armar un marco teórico consensuado que nos sirva para aludir a este dominio, hemos elegido realizar un acercamiento al mismo y ponerlo en la superficie de la conversación que genera la Significación del CO.

Hace veinte o treinta años era impensado hablar sobre estos temas de la espiritualidad, ya que estaban, no sólo separados ciencia y espíritu, sino hasta enfrentados. Hablar de ellos era considerado esotérico o para personas “débiles” y necesitadas de tales discursos o prácticas.

En cuanto a la idea de espiritualidad, Echeverría (2011) reflexiona y menciona, *“Los seres humanos somos seres trascendentes y lo somos en varios sentidos. Primero, por cuanto podemos pensar en maneras de ser distintas de las que hemos alcanzado y en mundos diferentes y mejores de los que nos corresponde vivir. Pero también porque nos sentimos atraídos por el misterio de la vida y buscamos indagar en él. Tenemos una innata vocación de espiritualidad”*.

Si bien Echeverría ubicará a lo espiritual como un dominio no primario (como el lenguaje, la emoción y el cuerpo), no hay duda que su consideración es parte de esa *vocación de espiritualidad* que menciona.

Hoy y en el contexto de la Significación del Coaching Ontológico que realizamos y por la cual nos declaramos responsables, auspiciamos la consideración y desarrollo de dicha vocación y dominio en el marco de la autonomía responsable que da sustento a la consideración de estos dominios, ciencias y prácticas, según corresponda.

Maturana, en el prefacio de “Transformación en la Convivencia”, menciona que *“La experiencia espiritual es una experiencia de expansión de la conciencia, de pertenencia a un ámbito más amplio que aquel del entorno particular del propio vivir”*

Al respecto, proponemos considerar que la experiencia espiritual no es sinónimo de religión o experiencia religiosa, al tiempo que también tomamos distancia de invalidar el pensamiento o comportamiento de cualquiera que encuentre dicha experiencia espiritual en un espacio y contexto de la así llamada religión, cualquiera sea la que adhiera. En otras palabras, la fe también es o puede ser parte de la experiencia espiritual que elija transitar.

Queda entonces abierta y presente la conversación de este dominio que si bien, no forma parte del discurso del Coaching Ontológico y su práctica, es innegable su reconocimiento.

El “Modelo 7CCOP de la AAPC” (Fonéticamente decimos “Modelo Siete CECOP”)

Luego de años de práctica profesional del CO en la Argentina, la AAPC ha considerado oportuno y necesario, desarrollar un Modelo de Gestión por Competencias para la práctica profesional del Coach Ontológico.

La elaboración del Modelo 7CCOP – 7 Competencias del Coach Ontológico Profesional – ha sido el devenir de un proceso e intercambio de conocimientos, prácticas y experiencias de la comunidad de Coaches Ontológicos de la AAPC en Argentina.

Es compromiso del Modelo 7CCO, poder aunar la práctica profesional y colaborar en la consolidación y el desarrollo sustentable del CO en la Argentina, inspirado este compromiso en el marco de conversación y diseño de acciones que nos brinda la Visión de la AAPC al decir:

“El Coaching Ontológico es una Profesión requerida por la Sociedad, dado el valor agregado que brinda en el desarrollo de las personas, organizaciones y comunidades.

Somos reconocidos por la integridad, competencias y logros sustentables de nuestro Hacer Profesional consolidado.”

Objetivos del “Modelo 7CCOP”

Al proponer e implementar un Modelo de Competencias para el Coach Ontológico, identificamos los siguientes objetivos:

1. Promover el desarrollo de competencias de los COP en el marco del Sentido, Definición y Propósito del Coaching Ontológico
2. Definir las "comportamientos" que se requieren para el ser coach y hacer coaching
3. Identificar la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a los resultados esperados
4. Contar con un marco declarativo que facilite el aprendizaje y ajuste necesario en la gestión profesional
5. Estandarizar comportamientos de la práctica profesional a través del desarrollo.

¿Qué son las competencias? Técnicas y Genéricas

Una primera acepción refiere a las características de una persona relacionadas con una correcta actuación en su rol, puesto de trabajo o profesión.

Conforman rasgos de carácter, actitudes y motivación, que darán lugar a un grupo llamadas competencias genéricas y las que se caracterizan por conocimientos y capacidades cognitivas reconocidas como competencias técnicas, que se distinguen en un determinado dominio de acción.

Por ejemplo, un piloto de avión necesita desarrollar ciertas competencias técnicas que seguramente van a ser diferentes a las competencias técnicas de un médico o docente (esto dado su rol y ámbito de operación) mientras que los tres pueden compartir una competencia genérica como por ejemplo la empatía.

Al respecto de esta distinción entre competencias genéricas y técnicas, Bernardo Blejmar cita la noción sujeto-actor, refiriendo que: *“hay un actor responsable de la acción al tiempo que este actor se constituye como sujeto [...] “¿Desde donde gestiona ese sujeto-actor? Desde sus competencias técnicas: su saber y saber hacer [...] Desde sus competencias genéricas o transversales: conversaciones, escucha, inteligencia emocional y desde el sujeto que está siendo”*¹⁴

El sujeto, quien siendo persona, adopta un determinado rol, padre, hermano, hijo, jefe, empresario, político, COACH, etc. Es la misma persona que, denominada y reconocida sujeto, puede asumir diferentes roles y constituirse como un determinado actor. La diferencia entre Jorge y Gerente de Producción es la distancia entre el sujeto que Jorge es y el rol de gerente que lo presenta como un actor diferente al presidente (rol) de la empresa en que trabaja.

Tenemos entonces un Ser Humano y un Humano que Hace y se expresa holísticamente con determinados comportamientos que brindan señales visibles y de alguna manera medibles del conjunto de competencias genéricas y técnicas.

En la misma línea Oscar Anzorena menciona que: *“debemos hacer una distinción en las competencias que se ponen en juego en las tareas que cada uno ejecuta. En tal sentido podemos decir que en el desempeño laboral hay dos tipos de competencias que inciden en la efectividad del trabajo: las competencias técnicas y las genéricas”* y amplía *“Cuando hablamos de las competencias técnicas nos referimos a los saberes y destrezas que un individuo tiene sobre un dominio específico” [...] “Cuando hablamos de competencias genéricas estamos dando cuenta de las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones”*¹⁵

Según César Coll, *“una competencia es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito”*

Para Martha Alles *“una competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”*¹⁶

Conocimientos, Habilidades y Actitudes

Una acepción compartida entre la mayoría de los autores del término competencias, alude a las capacidades en tanto conocimientos, habilidades y actitudes que las personas deben tener o desarrollar para desempeñar sus funciones. Anzorena analiza estos tres elementos y detalla que *“El conocimiento da cuenta del componente cognitivo e implica poseer la información necesaria y la capacidad de analizarla, interpretarla y vincularla adecuadamente. El componente habilidades abarca las aptitudes, cualidades personales, destrezas físicas y capacidades intelectuales e imaginativas. Con este segundo aspecto constitutivo de las competencias, pasamos del saber al saber hacer. El tercer elemento, las actitudes, incide fuertemente en la implementación de este saber hacer. Cuando hablamos de actitudes incluimos los componentes motivacionales y afectivos del sujeto, los rasgos de personalidad, la disposición anímica y el estado emocional”*

Desde la comprensión de lo desarrollado, arribamos entonces al plano de entender que un Coach Ontológico en su gestión profesional, necesitará capacidades relacionadas con conocimientos, habilidades y actitudes que le permita tener y aplicar competencias técnicas para desempeñar efectivamente su rol de Coach Ontológico y aquellas genéricas que lo equipen como sujeto para dar sustento al actor.

En otras palabras, será riesgoso en términos de sustentabilidad que un Coach Ontológico en su rol profesional sea el facilitador del aprendizaje del coachee en el dominio primario emocional si este Coach no ha trabajado consigo mismo su trasfondo y educación emocional.

El “Modelo 7CCOP” es consciente del necesario conjunto de competencias genéricas y técnicas de los Coaches Ontológicos para su práctica profesional.

Comportamientos Observables y Resultados Esperables

15 Anzorena, O (2015) Maestría Personal, El Camino del Liderazgo, 4ta Ed. Ediciones Lea, Buenos Aires

16 Alles, M. (2007). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires.

Las Competencias en términos de capacidades, tienen que poder medirse de manera fiable en relación con el puesto, rol o profesión que se desarrolla. La gestión por competencias se centra en un desempeño profesional productivo, en tanto comportamientos observables y el valor agregado de su práctica por los resultados esperables.

Una competencia entonces, se visualiza en comportamientos factibles de ser observados y medidos.

Sobre lo dicho la AAPC plantea un Modelo de 7 Competencias para el desempeño del Coach Ontológico Profesional que tendrá:

- ✓ Nombre de la Competencia
- ✓ Definición de la Competencia
- ✓ Comportamientos Observables de la Competencia
- ✓ Resultados esperables de los Comportamientos Observables

Ámbitos del “Modelo 7CCOP”

El proceso de Significación 2015 de la AAPC, dio a luz las 7 Competencias Profesionales de un Coach Ontológico, ubicadas en 4 Ámbitos del proceso de coaching ontológico, a saber, los ámbitos:

- ✓ **Intrapersonal**
- ✓ **Interpersonal**
- ✓ **Integración y Gestión Ontológica (L-E-C)**
- ✓ **Transformación**

Visualizados en el siguiente grafico



Ámbito Intrapersonal

Refiere a ese devenir donde se inicia y se desarrolla el trabajo del Coach consigo mismo desde el axioma que alude al hecho que nadie puede dar lo que no tiene y menos aun lo que no es.

En este ámbito el Coach trabaja su coherencia integral como sujeto, desde el conjunto de sus dominios primarios como el lenguaje, la emoción y corporalidad como aquellos elementos constitutivos de su forma de ser, la ética y todo aquel dominio con el cual elija completarse, por ejemplo, el dominio espiritual.

En este Ámbito se ubica la 1ra Competencia del Modelo 7CCOP, denominada

➤ “Coherencia Ontológica”

Ámbito Interpersonal

Refiere a ese devenir donde se inicia la relación entre Coach-Coachee y el Coach despliega su capacidad de generar el y los contextos necesarios para facilitar el acercamiento del Coachee a la instancia de Coaching y el proceso de aprendizaje ontológico.

Si bien es un **Ámbito** donde se establece el vínculo interpersonal Coach-Coachee, como tal se mantiene presente durante todo el proceso de coaching y para lo cual el Coach Ontológico Profesional tiene la capacidad de velar por el cuidado del vínculo interpersonal.

En este **Ámbito** se ubica la 2da Competencia del Modelo 7CCOP, denominada

➤ **“Generación de Contexto de Confianza y Aceptación”**

Ámbito de Integración y Gestión Ontológica (L-E-C)

Refiere al devenir del proceso de coaching donde el COP realiza su despliegue más amplio en cuanto a gestión. *“La gestión es una intervención en el doble sentido que tiene en el latín *interventio* (venir entre, interponerse)”*¹⁷

En este espacio de gestión se integra el trabajo en los dominios primarios del Coachee y la gestión ontológica se centra especialmente en una intervención dinámica con competencias específicas para este **Ámbito**.

En este **Ámbito** se ubican las siguientes 4 Competencias del Modelo 7CCOP, denominadas:

➤ **“Escucha con apertura y desde el Compromiso del Coachee”**

➤ **“Gestión Responsable de los Actos Lingüísticos”**

➤ **“Reconocimiento, Diseño y Gestión Emocional”**

➤ **“Valoración y Gestión Corporal”**

Ámbito de Transformación

Refiere a ese devenir donde, desde el vínculo establecido entre Coach-Coachee y una eficaz Integración y gestión ontológica, se ingresa al espacio de posibilidad del denominado aprendizaje transformacional.

En el decir de Echeverría, *“la perspectiva de transformación es el eje de la propuesta del *coaching ontológico*”* por lo que, es en este ámbito, donde es necesaria la capacidad del COP para ser un viabilizador del proceso de aprendizaje en su 3er Nivel, el nivel de la misma transformación, para ser quien contribuya humana y profesionalmente en el desplazamiento ontológico del coachee hacia una manera de ser, cualitativamente, diferencial.

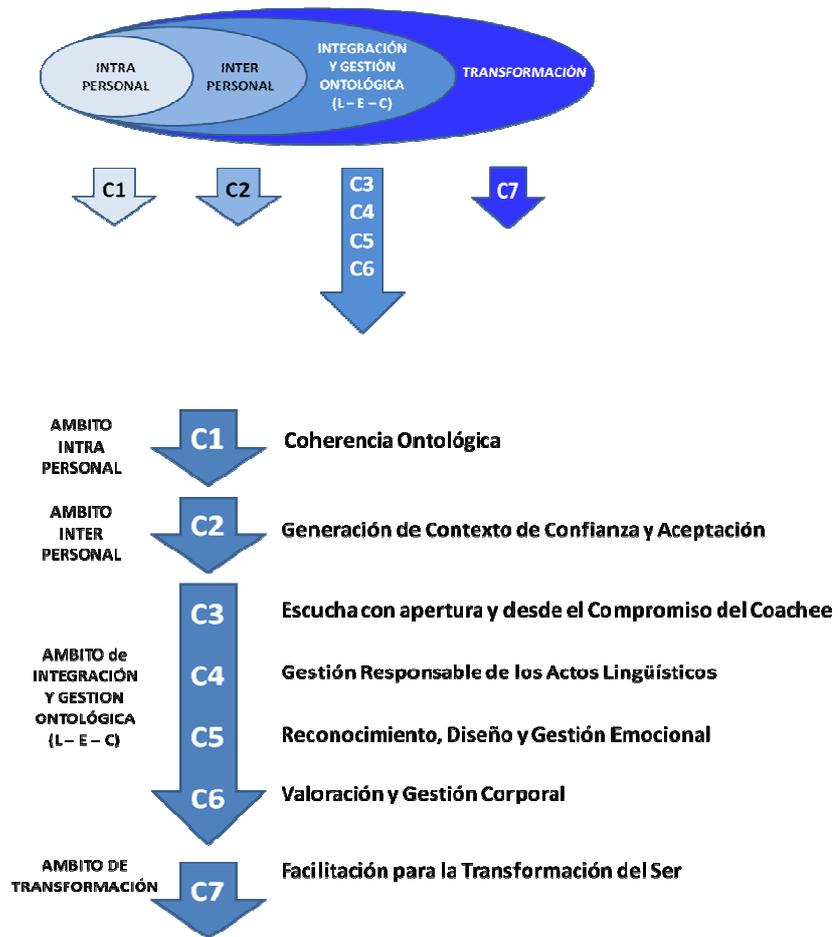
En este **Ámbito** se ubica la 7ma Competencia del Modelo 7CCOP, denominada:

➤ **Facilitación para la Transformación del Ser**

Las 7 Competencias del Coach Ontológico Profesional de la AAPC

Modelo 7CCOP

¹⁷ Blejmar B, (2005) “Gestionar es hacer que las cosas sucedan”, Pág.23, Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires



MODELO 7CCOP – 1RA COMPETENCIA

“COHERENCIA ONTOLÓGICA”

Índice de Contenidos

Introducción

Definición de la Competencia

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia.

Algunos fundamentos de nuestra declaración de “coherencia ontológica” como competencia del COP:

Comportamientos Observables de la Competencia

Distingue efectivamente las diferencias entre el camino del Aprendizaje Ontológico y del programa metafísico.

Genera para sí mismo una permanente emoción de gratitud, tomando en cuenta su inherente vulnerabilidad.

Construye su estilo honrando sus compromisos lingüísticos.

Gestiona su emocionalidad y corporalidad acorde a los compromisos declarados.

Genera resultados desde el aprender y el emprender

Resultados esperables y aportes de la competencia y sus comportamientos observables a la práctica profesional

Dada la consistencia del COP con la competencia y los comportamientos observables, los aportes a la práctica profesional son los siguientes:

Reflexiones finales

**“Soy de hoy y de siempre...
pero hay en mí algo que es de mañana.”**

Friedrich Nietzsche

Introducción

Luego de la significación del CO, es momento de entrar en el mundo de las competencias del COP. Ya hemos definido nuestra manera de interpretar lo que es una competencia, es hora de profundizar en cada una de ellas y comenzaremos por la Coherencia Ontológica, primera de las siete competencias y única competencia del ámbito intrapersonal.

Buscaremos en estas líneas definir la competencia y desarrollar el “para qué” declararla fundamental del ser del coach, también declarar los comportamientos observables y los resultados esperados de cada comportamiento, para por último mostrar el aporte que implica en nuestra práctica y en nuestra comunidad profesional la excelencia en el dominio de esta competencia.

Creemos que es necesario, a partir de declarar concretamente la definición de la competencia, dar sustento a dicha competencia, proporcionando un marco específico por medio del correspondiente trasfondo conceptual y la adecuada fundamentación epistemológica.

Indicaremos además algunos comportamientos observables con pautas clarificadoras, ejemplos de cómo pasar de lo teórico conceptual a lo actitudinal y procedimental, es decir, de cómo pasar de la declaración a los hechos. Proponer cómo se distingue esta competencia en la acción, y cómo se demuestra la adecuada incorporación de la competencia en un COP.

Entendemos que un coach es alguien abierto al aprendizaje, alguien que es capaz de escuchar las interpretaciones del mundo como una fuente de crecimiento y aprendizaje. Te invitamos a que te sumerjas en este capítulo desde tu apertura y compromiso, para darle sentido y vida a estas líneas. ¡Buen viaje!

Definición de la Competencia

Es nuestra capacidad de adaptación al paradigma del CO en relación a nuestro “ser” y “hacer”, por el camino del Aprendizaje Ontológico, para la generación de confianza y sustentabilidad de nuestra práctica profesional.

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia.

La “**Coherencia Ontológica**” es la primera competencia que se espera, un **COP** sea capaz de demostrar. La misma refiere al dominio intrapersonal¹⁸, es decir, es una competencia orientada a la capacidad de efectuar discriminaciones de nuestras percepciones, interpretaciones, emociones y finalmente ponerles nombre y recurrir a ellas como medio de interpretar y orientar la propia conducta alineada y coherente al discurso de “la ontología del lenguaje”.

Usamos la expresión “**coherencia ontológica**” basados en los siguientes significados:
Coherencia ¹⁹: (Del lat. *cohaerentia*).

¹⁸ Utilizamos la palabra intrapersonal con el mismo sentido propuesto por Howard Gardner en su teoría de las inteligencias múltiples, entendiendo la inteligencia intrapersonal como la capacidad de un sujeto de conocerse a sí mismo: sus reacciones, emociones y vida interior.

¹⁹ Fuente: Real Academia Española, 22.^a edición.

1. f. Conexión, relación o unión de unas cosas con otras.
2. f. Actitud lógica y consecuente con una posición anterior. *Lo hago por coherencia con mis principios*

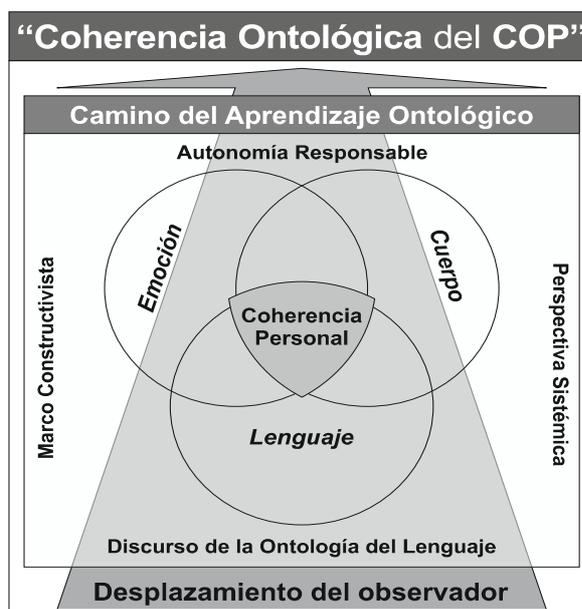
Ontológico, ca ²⁰.

1. adj. Pertenciente o relativo a la ontología.

Y por “Ontología” nos referimos al camino del Aprendizaje Ontológico, mencionado en el Capítulo de Significación.

Un Coach Ontológico Profesional, entonces, es una persona ²¹ coherente con el paradigma del Coaching Ontológico que declara y propone la Significación realizada por la AAPC.

Es muy probable que ningún filósofo contemporáneo tome en la actualidad el mismo camino seguido por Platón o Aristóteles para responder a la pregunta de “qué es ser humano”, sin embargo, parte de nuestra cultura continúa presa de su sentido común, basado en el programa metafísico. Es por ello, que la “**coherencia ontológica**” del **COP**, es la base de la práctica del CO, dado que nos brinda los fundamentos necesarios para una mirada sobre el “ser en su coherencia personal”. Esto posibilita su rediseño y a la vez nos separa de cualquier noción de certeza, permitiéndonos crear un observador capaz de responsabilizarse de la “crisis de sentido” y avanzar en su aprendizaje transformacional.



La efectividad y profundidad de un proceso de CO están determinadas por la “forma de ser” del coach (*la cual, desde el camino del Aprendizaje Ontológico, no es inmutable, es el resultado de una construcción lingüística*), Rafael Echeverría nos dice: “Cómo nos caractericemos nosotros y cómo nos caractericen los demás depende de nuestras acciones, si actuamos de otra manera, nos caracterizarán de manera diferente. Quiénes somos, entonces, se inventa en nuestras acciones y en las conversaciones que tenemos acerca de ellas. No (sólo)²² actuamos como lo hacemos porque seamos quienes somos. Somos quienes

²⁰ Fuente: Real Academia Española, 22.ª edición.

²¹ Usamos la palabra persona en los mismo términos que Rafael Echeverría en el cap. 10 de su libro, Ontología del lenguaje, Rafael Echeverría, 1997, Ediciones Dolmen

²² Nota del autor referenciada a los Postulados y Principios propuestos por Echeverría.

somos porque actuamos de la manera en que lo hacemos. Esta comprensión no da lugar para suponer que somos una persona permanente con propiedades fijas."²³

Observamos que la práctica del CO surge de una nueva forma de entender el fenómeno de "lo humano" y por consecuencia de entenderse a sí mismo. Es por esto necesario integrar, a la propia forma de ver el mundo, la perspectiva del Aprendizaje Ontológico como sustento del desempeño profesional.

Entendemos que el CO, a diferencia de otras disciplinas, está vinculado al desarrollo personal, y es evidencia de su poder (*juicio de su capacidad de acción*) como profesional de la transformación, que el COP, se transforme y transforme "su mundo". Como nos dicen Winograd y Flores, *"una persona no es un sujeto individual o ego, sino una manifestación del Dasein dentro de un espacio de posibilidades, situado al interior de un mundo y de una tradición"*²⁴. De no asumir ese compromiso conecta con la idea de no aprendizaje, lo cual afectará su desempeño como CO. 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 del "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.

Fundamentamos que esta competencia es una llave maestra a adquirir y trasciende el estar siendo coach, ya que involucra los valores que guían el comportamiento, generando credibilidad y confianza, tanto para nosotros mismos como para con nuestros coachees y en la comunidad de Coaches Ontológicos Profesionales.

Para alcanzar la coherencia ontológica tomamos en consideración el camino del Aprendizaje Ontológico, el Marco Constructivista y la Perspectiva Sistémica que declaramos como pilares epistemológicos de nuestra profesión.

Como mencionamos en el Capítulo de Significación, desde el marco constructivista, indicamos que el desarrollo de la coherencia ontológica es un proceso activo, producto de un auto-aprendizaje, a través de las disposiciones internas que ya poseemos y de la interacción con el medio.

Desde la perspectiva sistémica nuestra **coherencia ontológica** en la práctica profesional influye en nuestro vivir y se extiende - por consiguiente - a nuestros coachees y colegas, generando un círculo virtuoso de la coherencia.

Recordemos que Martín Buber ²⁵ nos ofrece su idea del triple eje, que define el tipo de ser que somos, desde esta mirada, la **coherencia ontológica** deberá estar manifiesta en los tres ejes:

- El eje de mi conversación con los demás
- El eje de mi conversación recursiva (conmigo mismo)
- El eje de mi conversación con el misterio de la vida

Algunos fundamentos de nuestra declaración de "coherencia ontológica" como competencia del COP:

Fundamento 1

La coherencia ontológica garantiza la aceptación de nuestros coachees:

²³ De la autoconfianza, Rafael Echeverría, 1991, (paper)

²⁴ T. Winograd y F. Flores, "Understanding Computers and Cognition", Ablex Publishing Corp., 1986,

²⁵ Yo y tú. Martín Buber, 2002, Nueva visión argentina

Siendo el coach ontológico un facilitador del aprendizaje de sus coachees, siempre basado en la elección y el compromiso de los mismos, la **coherencia ontológica** nos condiciona a actuar como coaches que observan al mundo desde el postulado que reza “vivimos en mundos interpretativos” garantizando que aceptaremos a nuestro coachee como un ser legítimo, evitando cualquier atisbo de inducción o manipulación por parte del Coach.

Fundamento 2

La coherencia ontológica permite en el coach una mayor autoconfianza:

Tim Gallwey nos dice: “*Siempre hay un juego interior que se está jugando en tu mente, independientemente del juego exterior que estás jugando. De cómo te comportes en este juego interior, dependerá el éxito o el fracaso de tu juego exterior*”.²⁶

Desde este lugar:

- Vivimos el camino del Aprendizaje Ontológico,
- Proponemos una auto-reflexión de nuestras acciones en base a este camino,
- Observamos la relación coherencia/incoherencia,
- Actuamos desde esta auto-evaluación para mantenernos en el camino, o corregir la desviación producida por la “deriva metafísica”,
- Sostenemos la coherencia ontológica,
- Nuestra autoestima y autoconfianza se mantiene o se refuerza

Fundamento 3

Incorporar esta competencia al ser del coach, por efecto sistémico, permite ofrecer una mejor asistencia desde lo profesional.

- Por efecto sistémico, la modificación de nuestro comportamiento modifica el comportamiento del sistema (coach-coachee),
- Al comprometernos a sostener el camino del Aprendizaje Ontológico en nuestro accionar, influimos en nuestros “haceres” y ésto, a la vez, se refleja en la conformación de los comportamientos, hábitos y resultados del sistema.

Fundamento 4

La coherencia ontológica permite al coach estar mejor preparado para hacer frente a sus dos desafíos más importantes: aprender y emprender

- En la medida en que el coach sostiene que el lenguaje es acción, y que observa que existen algunos resultados que no está pudiendo alcanzar, se aboca a la tarea de aprender, focalizándose en el primer y segundo nivel del Aprendizaje Ontológico, para tener una mayor capacidad de acción efectiva.
- En la medida en que el coach sostiene la interpretación que el lenguaje es generativo, produce aprendizajes del tercer nivel para emprender la transformación de las realidades insatisfactorias, para sí y para sus congéneres, diseñando el futuro a través del lenguaje.

En palabras de Voltaire “*una persona no es su género, es su estilo*”. Cercanos al pensamiento de Heidegger del Dasein, (forma de “ser en el mundo”), entendemos por estilo a la particular forma de ser del COP, que irá gestando desde su “**coherencia ontológica**”. Concluimos así, que la coherencia ontológica es la base de la construcción del “estilo” del COP que podemos ser.

²⁶ The Inner Game of tennis. Tim Gallwey, 1974. Random House

Comportamientos Observables de la Competencia

Si bien la coherencia es un juicio que vive en nuestras interpretaciones, según Rafael Echeverría, podemos observar si el comportamiento es más o menos coherente. En la acción de dicha coherencia podemos chequear quién está siendo el coach. Para lo cual relacionamos la coherencia, con el hablar responsable; nuestros compromisos, declaraciones, pedidos, ofertas y ser posibilidad para nosotros y para nuestros coachees.

La acción genera ser. La forma de ser de un coach remite a su comportamiento, podemos explicar el comportamiento de un determinado actor por referencia a su estructura, como también podemos hacerlo por referencia a su historia. Es importante que el coach examine la estructura de relaciones dentro del sistema al que pertenece, con el fin de chequear su coherencia y declarar quiebre para rediseñar dicha estructura.

Desde nuestra mirada, esta competencia está ligada a la coherencia personal, ya que lo que pensamos, sentimos, decimos y hacemos, es observable en los dominios primarios: Cuerpo, Emoción y Lenguaje.

También queremos aclarar que, esta competencia en particular, tiene que ver principalmente con los comportamientos observables del ser del coach, que siempre se verán reflejados en su hacer, pero que no son exclusivos de sus espacios de conversaciones de coaching.

Distingue efectivamente las diferencias entre el camino del Aprendizaje Ontológico y del programa metafísico.

Dado lo enunciado en el trasfondo conceptual acerca del paradigma del CO podremos dar cuenta de este comportamiento cuando las interpretaciones del COP, estén en línea con el camino del aprendizaje ontológico y la construcción de coherencia personal desde su manera particular de observar el mundo.

Un ejemplo de que el coach es hábil para distinguir efectivamente el paradigma del CO del programa metafísico es cuando es capaz de separar la experiencia de observación de lo observado, y no se confiere la arrogancia de saber cómo las cosas son, sino que declara lo que interpreta de lo observado, con la debida fundamentación.

Otro ejemplo que nos permite observar esto es cuando el coach, en presencia de la emisión de un juicio (propio o ajeno), indaga desde la curiosidad, con preguntas abiertas que provienen de una mirada múltiple, que abren posibilidades de aprendizaje para sí mismo y para otros, en lugar de indagar para encontrar la verdad o con el propósito de mostrar (a sí mismo o a otro/s) que él tiene la verdad o la razón.

Genera para sí mismo una permanente emoción de gratitud, tomando en cuenta su inherente vulnerabilidad.

El coach que tiene incorporada la **coherencia ontológica** como competencia intrapersonal, reconoce de manera propia o con asistencia de otro, los espacios de ceguera cognitiva, que limitaron su accionar en la dirección declarada, produciendo un estancamiento en su aprender o en su emprender, lo que compromete su integridad como coach. Reconoce su vulnerabilidad en ese dominio, y al mismo tiempo, distingue que ese es un espacio de infinitas posibilidades, y que al poder darse cuenta de esa situación se genera un estado de gratitud, que propicia una respuesta acorde a la propuesta del CO.

El ejemplo más contundente de este comportamiento es la declaración de quiebre del coach y el consiguiente pedido de asistencia a otro colega para su disolución por ausencia de compromiso o superación de dicho quiebre, mediante la gestión responsable de actos lingüísticos.

Otro ejemplo de este comportamiento, es cuando el coach elige interpretar que las circunstancias (cuales fueran) son parte de un proceso de aprendizaje y pueden abrir aún mayores posibilidades que las observadas inicialmente.

Construye su estilo honrando sus compromisos lingüísticos.

Al interpretar que los seres humanos somos seres lingüísticos, y que además, los seres humanos nos creamos a nosotros mismos en el lenguaje y a través de él, el coach que tiene incorporada la **coherencia ontológica** le confiere al lenguaje un lugar privilegiado en su vida y en sus acciones cotidianas. Por esto mismo, toma en consideración el compromiso social que adquiere al emitir cada uno de los actos lingüísticos, y está especialmente atento a las consecuencias de su accionar (en su habla y en su escucha). Es capaz de responder efectivamente haciéndose cargo de dichas consecuencias, cuando en algún momento, no estuvo presente a su comportamiento, y con su accionar causó algún daño o perjuicio a sí mismo o a otros.

Un claro ejemplo de este comportamiento es cuando el coach comparte una afirmación, ocupándose de tener testigos o evidencia de la veracidad de la misma.

Otro ejemplo de este comportamiento es cuando el coach emite un juicio solamente si juzga que tiene la autoridad para hacerlo y cuando se ha ocupado efectivamente de encontrar los fundamentos para dicha emisión.

Otro ejemplo de este comportamiento es cuando declara una visión de futuro, basándose en la legítima autoridad para hacerlo, y además, lleva a cabo acciones consistentes con dicha declaración para validar la misma.

Gestiona su emocionalidad y corporalidad acorde a los compromisos declarados.

Un coach con **coherencia ontológica** sabe que los dominios de la emoción y de la corporalidad impactan en su práctica profesional; por ello, puede observarse y reconocerse en ambos dominios y es capaz de intervenir efectivamente para gestionar y rediseñar cada uno de ellos ²⁷. Entendiendo, en el decir de Maturana: “...*la emoción como predisposición para la acción que ocurre en el vivir relacional y que las distintas emociones son distintas relaciones y que a su vez modifican nuestra corporalidad*”²⁸.

Un ejemplo de la gestión emocional es cuando el coach es capaz de reconstruir lingüísticamente sus emociones o estados de ánimo que limitan o condicionan su práctica profesional, transformándolos en un estado emocional que le permita fluir en la conversación de coaching.

Otro ejemplo es cuando el coach distingue que interviniendo en su corporalidad afecta sistémicamente tanto su emoción y su lenguaje como los del coachee con quien está conversando. Puede hacerlo explícitamente con dinámicas como el centrado o técnicas de respiración o implícitamente danzando entre sus disposiciones corporales (desarrolladas en el Capítulo 6 de este libro) tanto en forma previa como durante su práctica profesional.

Genera resultados desde el aprender y el emprender

Está siendo **aprendiz** en forma permanente, capaz de observar el observador que es del mundo y abierto a modificar su propia estructura en la experiencia de vivir con otros.

²⁷ La gestión y diseño del ámbito emocional y corporal del coach se fundamenta y se experimenta de la misma manera en la que el coach interviene con sus coachees. El lector podrá profundizar en esta fundamentación y experiencias en el desarrollo de las competencias 5 y 6 de este mismo libro.

²⁸ Biología del emocionar y Alba Emoting, Humberto Maturana y Susana Bloch, 1998, Dolmen Ediciones.

Un ejemplo de esta competencia es cuando el coach mantiene una conducta de capacitación permanente motivando sus elecciones y preferencias educativas en referencia al *feedback* que recibe en su vida profesional.

Otro ejemplo de este comportamiento observable es la asignación de cierta cantidad de tiempo, en períodos regulares, a la auto-observación de su accionar, individualmente o en conjunto de pares, para detectar áreas de mejora en su persona.

En cuanto a **emprender**, acciona consistente y comprometidamente desde la responsabilidad como habilidad de responder, más allá de las circunstancias, utilizando el poder generativo del lenguaje.

Un ejemplo de este comportamiento es cuando el coach logra alcanzar los objetivos que se propone en su propio vivir en cada uno de sus dominios de la adultez²⁹, incluso, cuando las condiciones contextuales dificultan estos logros y es el coach quien declara sus propios quiebres y acude a conversaciones de coaching para alcanzar el desplazamiento ontológico necesario que permita la obtención de los logros buscados.

Otro ejemplo de este comportamiento observable es la asignación de cierta cantidad de horas anuales a tareas de voluntariado, desde la práctica del coaching, en cualquiera de los ámbitos de su propio interés o incumbencia.

Resultados esperables y aportes de la competencia y sus comportamientos observables a la práctica profesional

Dada la observación de esta competencia, los resultados esperables son los siguientes:

- Los COPs que tengan esta competencia aportan credibilidad a la profesión, dado que lo que sostienen en su discurso impacta de forma visible en su persona.
- Un COP con un alto grado de autoestima y auto-confianza, que le permiten caminar por la vida respetando tanto sus derechos como los ajenos. Esa misma autoconfianza genera en sí mismo un círculo virtuoso, y en los otros, una correspondencia en la confianza (perspectiva sistémica), logrando de esta manera procesos de aprendizaje -propios y ajenos- de mayor calidad y efectividad.
- Un coach consciente de la elección de la interpretación que genera a partir de su escucha, distinguiendo los tres ámbitos de la misma: acción, inquietudes y lo posible.
- Un coach respetuoso de su vulnerabilidad, agradecido por la posibilidad de encontrar espacios de ceguera en sí mismo (y en otros), comprometido constantemente con su aprendizaje, abierto a recibir *feedback* y a pedir asistencia cuando lo observe necesario para disolver o superar los quiebres que declare.
- Un coach responsable en su habla, que genera confianza al:
 - ✓ compartir afirmaciones verdaderas,
 - ✓ emitir juicios fundamentados, con la debida autoridad y cuidando las formas,
 - ✓ declarar visiones para las cuales realiza acciones consistentes,
 - ✓ ofrecer, contando con el imprescindible juicio de sinceridad y competencia,
 - ✓ pedir, contando con la adecuada sinceridad en la declaración de su necesidad o inquietud,

²⁹ Hacia una ontología de la adultez” Fernando Flores, 1987 (paper)

- ✓ prometer para lograr una coordinación de acciones efectiva (consigo mismo y con otros) y cumplir las promesas pactadas,
- Un coach que distinga las emociones, las pueda aceptar y de ese modo, discernir si son las que necesita en cada momento para lograr sus objetivos.
- Un coach con el adecuado centramiento corporal que le permita tener a su alcance y elegir la disposición corporal que necesita en cada momento para lograr sus objetivos.
- Un coach comprometido con el crecimiento, desarrollo y sustentabilidad, tanto a nivel personal como profesional, que aprovecha cada circunstancia que la vida le presenta como una ocasión de aprendizaje.
- Un coach comprometido con el crecimiento, el desarrollo y la sustentabilidad de su entorno, y la transformación del mundo que lo rodea, haciéndose responsable en los diferentes dominios en los que elige hacer su aporte: social, educativo, político, económico, medioambiental y otros.

Dada la consistencia del COP con la competencia y los comportamientos observables, los aportes a la práctica profesional son los siguientes:

- Aumento en la confianza de la sociedad en la profesión, por observar la integridad de los profesionales del coaching, siendo coherentes con el paradigma del Coaching Ontológico.
- Aumento sostenido en el requerimiento de la práctica profesional en los diferentes ámbitos de la sociedad, a partir de la recomendación “boca a boca”, que se refuerza con cada proceso de coaching llevado a cabo.
- Existencia de redes de ayuda mutua para el desarrollo constante de profesionales del coaching, comprometidos con el “aprendizaje colaborativo”.
- Proliferación de proyectos de desarrollo social por parte de equipos de COPs comprometidos con el “emprender”, siendo líderes en servicio.

Reflexiones finales

Hemos sido capaces de significar el Coaching Ontológico, una profesión llevada adelante por un coach al servicio de su cliente, el coachee.

Nos atrevemos a decir que sin coaches, no hay coaching y construirnos en coaches, sólo tiene sentido frente a la existencia de nuestros coachees.

Es por ello, que poner nuestra mirada sobre el ser del COP y buscar que el mismo habite en una coherencia ontológica, se hace fundamental tanto para la práctica del coaching ontológico como para nuestros coachees.

Las reflexiones aquí vertidas son un aporte al desarrollo del estilo de cada COP. Estamos convencidos que serán las chispas de inspiración para esta inmensa empresa llamada coherencia ontológica.

Entendemos que ahora queda en manos de cada COP asumir el compromiso de desarrollar esta competencia en forma permanente, adaptándose a los tiempos por venir, a su propia experiencia, al convivir con sus coachees, a los avances científicos; y esperamos que cada COP socialice sus avances con la comunidad de coaches ontológicos profesionales.

Sabemos que el primer espacio donde la coherencia ontológica podrá expresarse en todo su esplendor es en las escuelas de coaching ontológico. Apelamos a cada director de escuela con programa avalado por la AAPC a atizar estas chispas de inspiración, alimentándolas con su particular forma de ser coach/docente para que cada uno de sus aprendices, llegue a ser ese coherente coach ontológico.

Cada COP tendrá en su práctica cotidiana, la posibilidad de honrar esta propuesta, y será capaz de delinear una identidad profesional, que genera valor agregado a la sociedad, porque nace, se nutre y se recrea en el servicio, siendo éste, en palabras de Gandhi “*el néctar de la vida*”.

Creemos por último, que la AAPC, como comunidad de práctica profesional, es uno de los espacios más propicios para velar por una coherencia ontológica compartida y es el resultado de los profesionales que la integran.

Nuevamente nos encontramos en una instancia donde el final es el principio, ahora, siendo **coherentes ontológicamente** es que podemos dar el primer paso hacia lo más relevante de nuestra práctica profesional, el otro, nuestro cliente, nuestros coachees.

MODELO 7CCOP – 2DA COMPETENCIA

“GENERACION DE CONTEXTO DE CONFIANZA Y ACEPTACIÓN”

Índice de Contenidos

Introducción	36
Definición de la Competencia	36
Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia.....	36
Comportamientos Observables de la Competencia.....	40
Preparación del contexto físico	40
Creación del contexto de la relación	41
Generación de la confianza como base de sustentabilidad	41
Aceptación y gestión del espacio simbólico.	41
Distinción y gestión de los juicios propios	41
Resultados esperables y aportes de la Competencia y de sus Comportamientos observables a la práctica profesional.....	42
Reflexiones finales.....	42

Introducción

La competencia “**Generación de Contexto de Confianza y Aceptación**”, está comprendida en el ámbito “interpersonal”. Después de haber establecido en qué consiste el Coaching Ontológico, Constructivista y Sistémico y cuáles son las condiciones intrapersonales del COP, queda por ver entonces de qué manera coach y coachee entran en relación.

Si bien hablamos de ámbito interpersonal, el foco de lo expuesto en este capítulo estará puesto especialmente en el desempeño del coach, en su responsabilidad para generar un espacio propicio para que la transformación del coachee se desarrolle. Esto no significa que el rol del aprendiz quede de lado; es más: será su mirada la que en definitiva evaluará si están dadas las condiciones para transitar su nuevo camino elegido.

En el desarrollo, encontrarán indicios para que la confianza y su contexto surjan como fenómeno, como experiencia realizable y sostenible en el tiempo.

El COP debe ser capaz de crear un entorno de confianza y seguridad, dado que el coachee va a revelar aspectos de su vida que decide poner en juego. Lo acompaña entonces, a atravesar los desafíos que pueden presentarse en este camino de transformación. Por tanto, debe tener disponibles recursos para acompañar y acompasar al coachee en las vivencias que implique su proceso, generando y custodiando ciertos aspectos que señalaremos como fundamentales en la relación.

Estar al servicio del coachee requiere crear el contexto antes, durante y después de la conversación. Este servicio supone no ceder a la tentación de dominar al otro; hace que la presencia del coach sea “co-presencia” con el coachee, su mundo es “nuestro mundo”.

Tampoco el “consentir”, el “adular” es un camino de servicio. Si el compromiso del Coach está puesto en “agradar”, la conversación de coaching será apenas una máscara. La disposición del COP, tomando palabras de H. Maturana, será la amorosidad: *“Una persona es amorosa cuando se conduce de modo tal que a través de lo que él o ella hace el otro surge en su legitimidad en la convivencia con él o ella. Eso ocurre cuando no hay prejuicios, expectativas, exigencias en la relación”*³⁰

Para generar el encuentro relacional hace falta un espacio de confianza. Lograrla, no significa una conquista única y permanente; en la medida en que es “una declaración de nuestro escuchar” entonces “altera el espacio de posibilidades abierto a futuro”³¹. Y esto vale tanto para el coachee como para el coach.

Definición de la Competencia

Es la capacidad de generar el encuentro adecuado, para habilitar un espacio de apertura y flexibilidad que facilite el aprendizaje ontológico que el coachee desee.

*“La confianza requiere el llamado profundo a reducir la distancia de separación que vivimos, el deseo existencial de sentirnos unidos y crear vínculos fuertes que nos valorizan”*³²

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia

Al iniciar este desarrollo es interesante definir el término **proxemia**.

30 Disponible en <http://www.elciudadano.cl/>

31 Flores, F., (1997), Creando organizaciones para el futuro, Granica, Chile

32 Rodriguez, G., (2005) “Liderazgo y Espiritualidad”, Celiap, Buenos Aires,

La **Proxémica** es una rama de la semiótica que se dedica al estudio de la organización del espacio en la relación comunicacional; más concretamente, estudia las relaciones de proximidad y de alejamiento entre las personas y los objetos durante la interacción, las posturas que se adoptan, como la existencia o ausencia de contacto físico

El término *proxemia* se refiere al empleo y percepción que el ser humano hace de su espacio físico, de su intimidad personal; de cómo y con quién lo utiliza. Estar presente a ella en la relación de coaching, permitirá al COP hacer los movimientos para sostener el clima del encuentro.

Destacamos que la proxemia -coach-coachee- da valor a la generación de contexto, confianza y aceptación que a continuación ampliaremos.

Contexto

La palabra contexto refiere a un espacio físico, lo que nos rodea, y también a ese espacio “intangible” o “simbólico” que se da en lo relacional y está constituido por múltiples factores que condicionan lo que suceda en la conversación. Por tanto y en orden de profundidad, trabajaremos los dos sentidos: físico y relacional.

Físico:

El espacio físico en el cual se desarrollará el proceso de CO es clave en el trabajo del COP y es de su exclusiva responsabilidad. Su cuidado contribuye a la generación del espacio relacional. A la hora de realizar el acuerdo respecto del lugar de trabajo el COP deberá tener en cuenta todo aquello que pueda interferir e interrumpir el encuentro y desviar la atención del coachee.

Relacional:

Consideramos el espacio relacional desde dos aspectos: uno, el espacio que llamaremos “simbólico” y el otro que llamaremos propiamente el de “la relación”.

Espacio Simbólico

Espacio Simbólico de cada uno de los participantes en la relación es todo aquello que viene con las personas antes del encuentro. Ellas llegan con sus propias historias personales, experiencia de vida, conocimientos, un lenguaje, una emocionalidad y corporalidad propios y tantas otras particularidades que las convierten en la coherencia personal que están siendo. Aceptar la legitimidad de los integrantes del encuentro será una de las claves para dar el salto a un espacio relacional generativo.

Estas particularidades generan un contexto original que difiere en comparación con otros encuentros (incluso de las mismas personas) y propicia ciertas conversaciones y no otras. Son mundos que se intersectan dando paso a la creación de una nueva, original historia.

Como dice S. Covey: “El ingrediente más importante de toda relación no es lo que decimos o hacemos, sino lo que somos”³³

Espacio de la Relación:

El espacio relacional es el del encuentro, los espacios simbólicos se expanden con posibilidades exponenciales, posibilidades que se abren únicamente cuando la danza de la conversación inicia.

³³ Covey, S.(2003) Los siete hábitos e la gente altamente efectiva, Paidós, Buenos Aires,

En el artículo “Coaching and Ethics”³⁴ sus autores, J. Selman y R. Fullerton, señalan como uno de los elementos presentes en una relación de coaching la generación, por parte del COP, de una posibilidad no disponible para el coachee según su realidad histórica. El otro elemento es el empoderamiento de la persona que pide coaching para que lleve adelante acciones en general no compatibles con su realidad histórica.

El espacio de la relación, en tanto contexto propicio para lo “nuevo”, para el cambio, no es “algo” hecho de una vez y que permanece constante mientras la relación se produce. En muchas ocasiones el fenómeno relacional se altera por diferentes circunstancias que aparecen durante el desarrollo de la conversación, tanto en el espacio físico como en el simbólico.

Consideramos que el contexto es creable en cada momento y la efectividad de la conversación de coaching dependerá de la calidad de dicha creación. Son las palabras y los silencios, los sentires y la corporalidad, aquellos elementos que llenan ese espacio relacional como fenómeno generado.

Tanto la aceptación como la confianza ocuparán un lugar relevante en la creación de este espacio de relación por lo que le daremos desarrollo en este capítulo.

Aceptación:

“...nos movemos en la vida diaria a través de una red de conversaciones, integrando o abandonando sistemas sociales, de acuerdo a si en el flujo de nuestro lenguaje y emocionar, nuestra conducta, involucra aceptación o rechazo a la coexistencia en la aceptación mutua”³⁵

¿A qué nos referimos al hablar de “aceptar”? ¿qué papel juega en la relación de coaching?
¿Quién es el coachee para mí?

Puede darse el caso de que estemos frente a un coachee que no hubiésemos elegido, de ahí que la declaración de aceptación incluida en nuestro escuchar de trasfondo sea de suma importancia al iniciar la relación de coaching.

Es un primer paso el estar alerta a nuestras propias conversaciones internas sobre aceptación o no aceptación ya que ellas moldearán el progreso de la relación. Invitar al coachee a hablar abiertamente, libremente y recibir lo dicho por él sin argumentar o replicar, sin prejuicios o exigencias, es el comienzo de este fenómeno relacional. En otras palabras: “el coach empatiza con el pupilo [coachee] demostrando aprecio y comprensión de su visión del mundo, sus valores, temores y sueños.”³⁶

Aceptar es una manera de recibir como “huésped” al otro. Al respecto dice J. Derrida: “La hospitalidad se ofrece, o no se ofrece, a lo extranjero, a lo ajeno, a lo otro. Y lo otro, en la medida misma en que es lo otro, nos cuestiona, nos pregunta”.³⁷

Darle o no cobijo al otro es la elección previa del COP. Es tarea de él, para generar espacios de creatividad y apertura, recibir a ese ser humano “con todo lo simbólico” que se “entrega”, que llega a su casa como un extranjero, porque “si ya hablase nuestra lengua, con todo lo que esto implica, si ya compartiésemos todo lo que se comparte con una lengua, ¿sería el extranjero todavía un extranjero?”³⁸

Entonces, el coachee ¿es otro, u otro como yo? ¿a quién acepto? ¿al otro en su legitimidad o al otro que piensa como yo?

34 Jim Selman and Rick Fullerton (2001) Coaching and Ethics, ParaComm International: “the coaching relationship is based on two key elements. The first is that the coach is a competent observer and is responsible for generating a possibility with the coachee that is larger than what is available in the coachee’s historical reality. This necessitates a level of faith on the part of the coachee that the coach is acting solely in the coachee’s interests. Second, the objective of the coaching relationship is to empower the coachee to take unprecedented action that more often than not is contrary and counterintuitive to the experience and historical competence of the person being coached.

35 Maturana, H.(1997)La objetividad, Granica, Chile

36 Zeus, P y Skffington, S., (2000) ,Guía completa de Coaching en el trabajo . McGraw-Hill Profesional, Madrid.

37 Derrida, J.(2000)La hospitalidad, ed. de la Flor, Buenos Aires,

38 Derrida, J. op. cit.

Confianza

La confianza es un juicio del coachee sobre el proceder del COP. Dicho juicio considerará las acciones coherentes con sus palabras (credibilidad/responsabilidad), las capacidades para acompañarlo en aquello que declaró estar comprometido a lograr (competencia), y la consistencia entre su conversación interna y sus dichos (sinceridad)

La responsabilidad de alcanzar esta evaluación positiva por parte del coachee recae en el COP quien tiene la competencia de generar el fenómeno de la confianza tanto con la preparación del contexto en el cual se va a producir el encuentro como por su manera de ser y hacer.

Al hablar de credibilidad nos referimos al “modo” de hacer las cosas que va definiendo un carácter, un estilo, un sello que el COP va imprimiendo en su forma de actuar. En la acción concreta nos jugamos. La credibilidad es probablemente la más débil de las notas porque es claro que no tenemos manera de saber lo que va a ocurrir en el futuro a ciencia cierta. Y sin embargo, actúa con enorme eficacia en nuestras relaciones.

Fernando Flores relaciona este componente evaluativo de la confianza con la “identidad pública” en la medida “en que nuestras promesas y ofrecimientos se orientan a los intereses de otras personas. En el espacio público somos lo que son nuestras promesas y ofertas”.³⁹

Esta credibilidad a su vez debe estar acompañada del respeto del coachee o cliente por la competencia del COP. Es una apelación al conocimiento. De ahí la importancia de la formación teórica del COP y la incorporación de las distinciones y las competencias desarrolladas en este libro para su aplicación. La falta de competencia, afecta la credibilidad en la mirada del coachee.

Siguiendo a Flores “Un juicio de competencia se refiere a la habilidad de la persona para efectuar las acciones necesarias para cumplir la promesa.”⁴⁰ Y si el coachee confía en ella, la autoridad del COP se incrementa a sus ojos.

Y el último de los juicios evaluativos se refiere a la sinceridad. Decimos que una persona es sincera cuando tenemos el juicio que la conversación privada es consistente con su conversación pública. En un sentido más amplio sostenemos que la sinceridad está asociada a la emoción; nos persuade, confiamos, en una persona que puede conectarse con nosotros, a la que consideramos involucrada en nuestros intereses. Como dice S. Covey⁴¹ *“Pathos es el lado empático, el sentimiento. Significa que uno está alineado con el impulso emocional de la comunicación de otra persona”*.

Según Mayer apunta en su artículo⁴² para que se produzca la confianza, debe tenerse en cuenta a las partes implicadas: tanto a la persona que confía (el depositante de la confianza), como la persona en la que se confía (el depositario de la confianza). Basado en el planteo de Mayer, durante el encuentro de coaching, tanto coach como coachee deberán jugar ambos roles: el de confiar y el de ser confiable.

El COP, entonces, debe confiar en el coachee, en el proceso que es capaz de transitar, en la elección de transitarlo, en las herramientas con las que cuenta para hacerse cargo de la transformación que implica y de las consecuencias que de él devengan. Aquí confiar será declarar al coachee como posibilidad.

En la relación de Coach-Coachee estamos frente a “una relación entre dos partes de carácter interpersonal y bidireccional, en donde la parte que confía (depositante de confianza) decide libremente hacerse vulnerable ante una acción de la parte en la que se va a confiar (depositaria de confianza). Si existe un riesgo en la confianza es precisamente porque tanto el que confía como la persona en la que se confía son sujetos libres.

³⁹ Flores, F. Promesas, confianza e identidad pública

⁴⁰ Flores, F. op. cit.

⁴¹ Stephen M., R. Covey, Rebecca R. Merrill, op. cit.

⁴² Mayer, Davis y Schoorman (1995). op- cit.

Porque el depositante es libre, cabe la alternativa de confiar o no hacerlo, y porque *el depositario es libre, cabe la posibilidad de que actúe de un modo u otro. Porque existe la libertad, confiar es siempre asumir un riesgo*⁴³

Tenemos la capacidad de crear el fenómeno de la confianza como contexto relacional. Ante cada situación, podemos elegir confiar y declararlo o elegir no confiar y declararlo igualmente. Una persona puede incumplir sus promesas en un determinado dominio y no hacerlo en otros, por eso, la declaración de confianza refiere a uno o varios dominios y no afectar a otros.

Comportamientos Observables de la Competencia

Hemos visto hasta el momento lo que consideramos las bases epistemológicas de la Competencia. Queda entonces por delinear aquel hacer que acompañan al ser Coach. Son los comportamientos los que crearán y manifestarán la generación del contexto de confianza que se presenta como un fenómeno que aparece y que ocurre a la vista del otro. No es lo mismo hablar “sobre” confianza que “crear” confianza vista como una competencia que se puede desarrollar.

Hay coaches que gozan de un “don para la relación”, y esta competencia la consideramos un dominio no-cognitivo en la creación de contexto de confianza.

¿Puede aprenderse esta maestría en relación? Consideramos que sí; es en la propia formación como coaches que esta posibilidad puede ir desarrollándose como parte del aprendizaje, hasta convertirse en un modo habitual de hacer: “La actividad no intencional no significa actividad al azar o puramente espontánea. Es actividad que a través de la extensión y de la atención adecuadas se ha transformado en conducta encarnada fruto de un largo entrenamiento”⁴⁴

Si bien este aspecto no-cognitivo es importante, no lo es menos el aspecto cognitivo; la capacitación teórica del COP también corresponde a su hacer. Desde ya que no es suficiente una “buena predisposición”, la amorosidad, si no está acompañada de los saberes que en tanto profesional del coaching le compete.

Sólo así, se podrá “saber hacer” en lo que a creación de confianza se refiere. A continuación, presentamos los comportamientos observables de la 2da Competencia del Modelo 7CCOP:

Preparación del contexto físico

El COP tiene registro y conocimiento de la importancia del contexto físico donde se desarrollará el proceso de coaching y actúa en consecuencia convirtiéndose en el primer responsable de generarlo de manera adecuada y propicia.

Para esto:

- Acuerda con el coachee el lugar del encuentro.
- Prepara el lugar de reunión para la conversación de coaching.
- Atiende las necesidades que podrían surgir durante el encuentro
- Logra definir la proxemia óptima
- Evita las interrupciones (circulación de personas, llamadas telefónicas, ruidos)
- Modifica la proxemia conforme a la necesidad.
- Chequea con el coachee si el lugar le resultó propicio para continuar allí el proceso.

⁴³Manuel Guillén Parra, Álvaro Lleó de Nalda, Gines Santiago Marco Perles, (2011) Repensando la confianza como factor crítico en la gestión organizativa, Universidad de Valencia / Universidad Politécnica de Valencia (España) Universidad Católica de Valencia (España)

Cuadernos de Gestión Vol. 11. Especial Responsabilidad Social

⁴⁴ Varela, F. (1996) ,Ética y Acción, Dolmen Ediciones, Santiago de Chile

Creación del contexto de la relación

El COP es responsable de la creación del contexto de la relación y actúa en armonía para ser promotor de los cambios necesarios para su gestión y recreación durante el encuentro.

Para esto:

- Se compromete a un espacio de confidencialidad.
- Distingue la disposición del coachee respecto del proceso
- Detecta los cambios en la relación y actúa en consecuencia para proponer la co-creación del nuevo contexto relacional
- Es capaz de declararse incompetente para continuar con el acompañamiento al coachee.

Generación de la confianza como base de sustentabilidad

El COP explicita su rol, la propuesta y sus compromisos en el proceso de CO, y chequea la conformidad del coachee.

Para esto:

- Acuerda y cumple las condiciones del proceso del CO.
- Re-acuerda con el coachee, si fuese necesario, el nuevo rumbo del proceso y el nuevo resultado que se busca.
- Chequea y valida con el coachee las competencias con las que este último cuenta para hacerse cargo de lo que está sucediendo.
- Chequea y valida con el coachee su compromiso y acuerdo sobre lo logrado.
- Habla en términos entendibles por el coachee
- Expone livianamente las inconsistencias que puede observar en el discurso del coachee como posibilidad de desafiar la mirada acotada del mismo.
- Confirma el cumplimiento de lo acordado y chequea con el coachee su grado de satisfacción en relación a los resultados.

Aceptación y gestión del espacio simbólico.

El COP reconoce la coherencia personal del coachee en el proceso de coaching, aceptando que lo que sucede es, y trabaja con ello sin cuestionarlo.

Para esto:

- Acepta los cambios emocionales y corporales como parte del proceso de apertura en el espacio de confianza.
- Chequea su escucha con el coachee.
- Reconoce sus propios cambios emocionales y corporales pudiendo distinguir si le resulta posible avanzar en la relación o no y actúa en consecuencia deteniendo el proceso si fuese necesario
- Chequea el cambiosimbólico emergente de la conversación y facilita un retorno adecuado del coachee a su cotidianidad
- Chequea con el coachee las posibilidades que lo que está sucediendo abre para el proceso.

Distinción y gestión de los juicios propios

El COP ubica entre paréntesis sus propios juicios sobre el coachee, que signifiquen cualquier invalidación de la experiencia del proceso de CO.

Para esto:

- Detecta sus conversaciones de no posibilidad y las reformula para favorecer el proceso de CO
- Valora los compromisos del coachee, respetando su foco de interés.
- Celebra las diferencias de miradas con el coachee.
- Chequea sus puntos de vista.

Resultados esperables y aportes de la Competencia y de sus Comportamientos observables a la práctica profesional

Dada la observación de esta competencia, los resultados esperables del COP son que:

Cree un espacio y clima en el que el coachee se considere “seguro” y se vea a sí mismo y a su compromiso como el interés primordial de su coach.

Genere un contexto de posibilidad en donde el coachee se permita “ser” en su máxima expresión. Esto incluye tanto quien está siendo al momento de manifestar su quiebre como quien podría ser al momento de trascenderlo.

Promueva la apertura sincera del coachee al facilitar espacios de mayores posibilidades y resultados.

Brinde todos sus recursos de la manera y en la medida que el coachee lo requiera. Todo el ser, saber y hacer del coach está disponible.

Dada la observación de esta competencia, los aportes esperables son:

La consolidación de la comunidad de práctica profesional de los Coaches Ontológicos de la Argentina

El aumento de la demanda de Coaching Ontológico a partir de un estilo de servicio a la comunidad que sea percibido como un valor agregado al tejido social

Reflexiones finales

La competencia Generación de Contexto de Confianza y Aceptación nos permite reflexionar sobre distinciones que hacen a la cotidianeidad del COP. Quizás sea esta cotidianeidad lo que nos hace creer, a veces, que conocer/saber las definiciones es sinónimo de “crear”; y entonces trabajamos desde el supuesto que la relación de confianza “se da” automáticamente en un proceso de coaching.

La integración de

- el lugar físico
- la disponibilidad y los conocimientos del COP
- el juicio de confianza del coachee respecto del COP y el proceso
- el compromiso con la confidencialidad manifestado por el COP y en especial
- el ambiente de respeto.

Abrirán espacios que posibiliten el logro de los objetivos del Coachee.

Cada proceso de coaching es un original, un fenómeno irrepetible en el que nada de lo que vaya a ocurrir es “seguro” que suceda; y esto, lejos de eximirnos de la atención por la generación de confianza, nos desafía a estar cada vez más atentos al mundo que creamos para el coachee desde la palabra, la emoción y la corporalidad.

Reconocemos que hace falta mucha humanidad, coraje y compromiso para abrirse a un otro, y esto hace el coachee. Honrándolo, honramos la profesión.

MODELO 7CCOP – 3RA COMPETENCIA

“ESCUCHA CON APERTURA Y DESDE EL COMPROMISO DEL COACHEE”

Índice de Contenidos

Introducción	
Definición de la Competencia.....	
Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia.....	
Comportamientos Observables de la Competencia.....	
Escucha desde un estar presente en la conversación.....	
Direcciona la Escucha hacia el compromiso del coachee.....	
Escucha los compromisos lingüísticos.....	
Escucha el devenir emocional y corporal.....	
Escucha para la posibilidad de creación de futuros.....	
Resultados esperables y aportes de la Competencia	
y sus Comportamientos observables a la práctica profesional	
Reflexiones finales.....	
Bibliografía.....	

Introducción

En el marco planteado por el Proyecto Significación 2015 de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching, que se propuso como objetivos darle un significado sustentable a la profesión de Coach Ontológico y la presentación de siete competencias que requieren ser observadas en la Práctica Profesional, este capítulo se ocupará de la 3ra. Competencia, denominada **“Escucha con Apertura y desde el Compromiso del Coachee”**

Luego de haberse explorado las dos primeras competencias:

- Coherencia Ontológica, perteneciente al ámbito intrapersonal y la
- Generación de Contexto de Confianza y Aceptación, perteneciente al ámbito interpersonal,

abrimos ahora el **Ámbito de Integración y Gestión Ontológica**, este es, el espacio de la práctica profesional donde se desarrolla el propósito que hemos expresado en cuanto Aprendizaje Ontológico donde, **desde el compromiso del coachee, expanda la capacidad de acción, genere un cambio de observador y posibilite su transformación personal.**

Podríamos decir que este ámbito describe la conversación de coaching propiamente dicha habiéndose creado primeramente un contexto que permita y facilite desarrollar este tipo especial de conversación.

Siendo éste, un espacio de acciones hacia un fin determinado, que se realiza a través de la comunicación humana, necesitamos reflexionar sobre una de sus partes constitutivas: la **escucha**.

Presentamos a continuación la 3ra. Competencia del COP, tanto desde su trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica, como desde los comportamientos observables, los resultados esperables y la contribución al mejor desempeño de un profesional del CO.

Definición de la Competencia

Es la capacidad y disposición de acoger al coachee en su individualidad para que, desde el compromiso que surge de su coherencia personal, pueda distinguir quien está siendo y diseñar quien elige ser.

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia

Aquilino decía que *“escuchar es no guiar, ni aconsejar, ni manipular, es acompañar sin interferir”*.

Nietzsche decía: *“para escuchar algo distinto hay que cambiar de perspectiva, colarse por la puerta trasera, hay que saber escuchar de otra manera, atender el sonido de fondo, el matiz, el bajo continuo”*.

Durante siglos los seres humanos exploraron el ámbito de la comunicación humana con el propósito de encontrar accesos que pudieran hacerla más productiva, en tanto los resultados de la misma no satisfacían la necesaria coordinación de acciones que requerían para relacionarse entre ellos. La creencia generalizada de que el habla era responsable de la efectividad de la comunicación, fue centrando la atención en el perfeccionamiento de los **modos de hablar**, buscando, sin éxito, mejorar los resultados de una fallida comunicación humana.

La escucha, en este contexto, fue considerada una acción *pasiva*, que sólo se limitaba a *repcionar lo dicho por otro* a través del sentido auditivo. Aún hoy, el Diccionario de la Real Academia Española la define como: *escuchar: prestar atención a lo que se oye.*

Los trabajos de Humberto Maturana y Francisco Varela sobre la naturaleza interpretativa del escuchar, fundamentadas en el *determinismo estructural* que aludían a la estructura biológica, las creencias, experiencias, valores y circunstancias del observador, fueron base fundamental para una mirada transformadora de la comunicación presentada por el Dr. Fernando Flores en su tesis de doctorado.

Flores, proponía las llamadas “*conversaciones para la acción*” (Management and Communication in the Office in the Future – Univ. Berkeley). Esta mirada es profundizada desde un discurso filosófico por el Dr. Rafael Echeverría en su libro *Ontología del Lenguaje*, donde destaca: “*El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. **El escuchar valida el hablar.** Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación. (...) Cuando observamos que escuchar implica interpretar, nos damos cuenta de que el escuchar no es la dimensión pasiva de la comunicación que se suponía que era.*”⁴⁵

Es por todo lo mencionado que, en el ámbito de la formación y el ejercicio profesional del Coaching Ontológico, la competencia de **Escuchar** es considerada como base fundamental e ineludible en la construcción del particular estilo de un COP, asistiendo a un coachee para que logre los resultados que declara querer alcanzar.

El estilo particular de coaching que es el CO, se caracteriza, en que la acción del COP, desde sus competencias profesionales, es capaz de facilitar y posibilitar que el coachee distinga, identifique e incorpore sus propios recursos en el lenguaje, la corporalidad y la emoción. Esto lo constituiría en un nuevo observador capaz de, por el camino del Aprendizaje Ontológico, generar las acciones que le permitan cerrar la brecha entre los resultados que logra y los que anhela lograr.

Distinguimos entonces, desde la formación de un COP, que Escuchar, era en principio una conjunción de dos fenómenos, uno biológico, el oír y otro lingüístico, el interpretar.

Posteriormente aquél OÍR + INTERPRETAR amplió la mirada biológica a:

ESCUCHAR = PERCIBIR + INTERPRETAR

por cuanto, la capacidad comunicativa, abarca también al resto de los sentidos a través de los cuales los seres humanos percibimos la llamada “realidad”, que conformamos, al decir de Maturana, según el observador que somos. “*El observador es constitutivamente participante de lo que él o ella observa; no podemos hablar de una realidad igual para todos (universo) que sea independiente de la acción de observar, sino de un multiverso en el que hay tantos dominios de realidades como hay dominios de coherencias de la experiencia del observador. Es el observador el que constituye la realidad desde su coherencia de la experiencia de observar.*”⁴⁶

La escucha, como fue dicho, se comporta como un fenómeno biológico – interpretativo que surge como respuesta ante un estímulo externo que es percibido por nuestros sentidos (oído, vista, olfato, tacto y gusto).

La interpretación de este estímulo podríamos decir que es prácticamente “automática” y surge de nuestra propia estructura de juicios, creencias, valores, experiencias y circunstancias que nos constituyen en el tipo de observador que somos, el Dasein o particular forma de ser en el mundo al que estamos yectados, según la propuesta de Martin Heidegger⁴⁷.

⁴⁵ Echeverría, R (2004). *Ontología del Lenguaje* – Edit. Granica

⁴⁶ Maturana, Humberto – “El sentido de lo humano” – Edit. Granica - Chile

⁴⁷ Heidegger, Martín - "The Ontological Priority of the Question of Being." *Being and Time* / trad. John Macquarrie & Edward Robinson. Londres: S.C.M., 1962. 32

Ahora bien, si interpretamos desde quien estamos siendo, como coherencia personal, cuerpo-emoción-lenguaje en relación con un contexto dado, la pregunta que surge en la formación y práctica del COP es: ¿cómo hacer para que la fuente de la escucha no sea la propia escucha previa del coach con el consecuente riesgo de estar coacheando sus propias interpretaciones?.

Hemos distinguido e incorporado la existencia de una brecha entre el decir y el escuchar: *“Creo que escuché lo que el otro dijo vs. Creo que lo que dije es lo que el otro escuchó”*

Rafael Echeverría lo resume al expresar: **“decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos diferentes.”**⁴⁸

*Soy totalmente responsable de lo que digo,
maravillosamente irresponsable de lo que escuchas
Y absolutamente responsable de lo que mi decir dispara en ti.
Humberto Maturana*

Proponemos que es una competencia fundamental del hacer del COP el generar una escucha ampliada direccionando su compromiso para poder así **escuchar al coachee desde el coachee**. Escuchar con apertura y desde el compromiso del coachee posibilitará que ambos, coach y coachee, accionando colaborativamente, se marchen transformados, habiendo aprendido a andar un mundo nuevo, enriquecidos el uno por el otro.

Escuchar con Apertura

“Si queremos un proyecto común, tenemos que tener disposición a estar con el otro, abrir nuestro escuchar sin prejuicios, para transformarnos juntos” (Humberto Maturana)

*“En las relaciones humanas, lo importante es... experimentar el 'Tú' como realmente un 'Tú', lo que significa, no pasar por alto su planteamiento y escuchar lo que tiene que decirnos. Para lograr esto, la apertura es necesaria. Pero ella existe, en último término, no sólo para la persona que uno escucha, sino más bien, toda persona que escucha es fundamentalmente una persona abierta. Sin esta clase de apertura mutua no pueden existir relaciones humanas genuinas. El permanecer juntos siempre significa, también, ser capaces de escucharse mutuamente. Cuando dos personas se entienden, ello no significa que una «entiende» a la otra en el sentido de «escrutarla». De la misma forma, escuchar y obedecer a alguien no significa simplemente que nosotros accedamos ciegamente a los deseos del otro, a una persona así la llamamos esclavo”.*⁴⁹

Siguiendo a Hans-Georg Gadamer, interpretamos que la base fundamental de la escucha, es la apertura. Escuchar genuinamente a otro implica aceptarlo como un igual distinto, con el mismo derecho a sentir, pensar, decir y hacer que nosotros.

Escuchar es valoración, respeto, comunión, amor.

El escuchar nos sucede, es espontáneo, automático. No obstante tenemos la capacidad de **“direccionar nuestra escucha”**, selectivamente. Y ese es un acto voluntario, que podemos entrenar si elegimos ampliar nuestra capacidad de escucha.

Científicos de la Universidad de California –San Francisco-publicaron un estudio en la revista Nature en Abril del 2012 explicando los mecanismos de la atención selectiva.

El cerebro nunca es pasivo respecto a nuestra capacidad de percibir e interpretar, por tanto la escucha es siempre activa, tanto biológica como lingüísticamente.

La escucha selectiva refiere a la capacidad de focalizar la atención en un solo discurso/sonido aún en medio de otros estímulos auditivos.

⁴⁸ Echeverría, Rafael – “Ontología del Lenguaje” – Edit. Granica – Chile – Cap.5 – “El Escuchar: el lado oculto del lenguaje”

⁴⁹ Hans – Georg Gadamer

Se trata de la reunión de las características del lenguaje humano, el procesamiento auditivo cerebral y la capacidad de atención selectiva.

La conclusión es que nuestro cerebro rechaza el “multitasking” en lo que a sonidos se refiere y puede focalizarse sólo en un sonido por vez.

Esto significa, en términos de competencias del coach, que puede **direccionar su escucha hacia el compromiso que manifiesta el coachee**, silenciando así su escucha previa constituida por sus propios juicios. Como coaches necesitamos tomar responsabilidad e intervenir en nuestra coherencia con el propósito de disponernos a escuchar desde la apertura y focalizar el compromiso del coachee.

Escuchar el compromiso del coachee

“Compromiso es una acción. Comprometerse es crear algo que anteriormente no existía. En el momento en que se lo contrae, un compromiso es un acto creativo” (...) “Cuando nos comprometemos, estamos diciendo: Yo soy responsable por algo que ocurrirá en el futuro, que no ocurriría en ausencia de mi compromiso” (...) “El compromiso existe sólo en nuestro hablar y escuchar: en el lenguaje. Ocurre en la conversación como una “acción lingüística” que hace aparecer ciertas condiciones futuras como posibilidades que, al ser cumplidas, se transforman en una nueva realidad”⁵⁰

El COP requiere desarrollar una competencia específica que le permita comprometerse a salir de su escucha previa focalizándose para ello en lo que el coachee expresa, verbal, emocional y corporalmente, esto es, desde su coherencia personal, con el propósito de escuchar el compromiso que manifiesta y así poder asistirlo para que pueda distinguir

- el observador que está siendo
- la posibilidad que él mismo es para el diseño de un futuro diferente
- el observador que requiere ser para alcanzar los resultados que quiere alcanzar
- las acciones necesarias para cerrar o disminuir la brecha entre donde está y dónde quiere estar en términos de resultados observables

El coach, desde una *disposición de apertura (lingüística, emocional y corporal)*⁵¹ escucha las historias que ha creado el coachee, en tanto compartimos una particular forma de ser que nos hace humanos: el “ser ontológico”. Desde ese común “ser ontológico” nos vamos constituyendo en diferentes observadores y construyendo diferentes narrativas según valores particulares, experiencias, compromisos y contextos sociales en el *fluir de la vida en un presente en continuo cambio*.⁵²

De allí, la fundamental importancia que tiene la generación de una **escucha desde el compromiso del coachee**, suspendiendo los juicios que constituyen su escucha previa.

Cada vez que invalidamos en un cierto ámbito o generalizadamente a otra “persona”, cada vez que nos atribuimos un acceso privilegiado a la verdad, cada vez que presumimos que nuestra forma de ser es mejor que otras, nuestro escuchar se resiente.

Postulamos la necesidad de dos movimientos básicos fundamentales para escuchar:

- 1) Distanciarnos de la “persona” que somos y acercarnos a nuestro “ser ontológico”, lo que Gadamer refiere como “apertura” y que hemos distinguido en la definición como “disposición de acoger al otro en su individualidad”.

50 Selman, Jim – “Liderazgo” – 1ra. Edic.- Prentice Hall – Pearson Education, 2008

51 Ver esta distinción Disposición Corporal en el capítulo: Competencia 6 Valoración y Gestión Corporal

52 Maturana, Humberto – “Del ser al hacer” – Los orígenes de la biología del conocer – J.C.Sáez Editor – 2007

2) Escuchar con apertura y silenciando conversaciones propias, permitirá entonces, escuchar compromisos lingüísticos, emociones y disposiciones corporales del otro, posibilitando que se expresen libremente, sin juzgar al particular observador que está siendo el coachee, en el respeto profundo y *“la aceptación del otro como legítimo otro”* (Humberto Maturana).

“El respeto mutuo es esencial para escuchar con el corazón” (Madre Teresa de Calcuta)

El coachee, al momento de la conversación de coaching, refiere lo que le pasa o pasó y para hacerlo utiliza un lenguaje descriptivo (Afirmaciones y Juicios), manifestando por tanto el compromiso a describir, a explicar y también a justificar los “porqué” no puede alcanzar los resultados que desea lograr.

Ahora bien, el coachee dice lo que dice desde sus propios juicios, desde sus propias conversaciones internas, que surgen, al decir de Martín Heidegger del *“habla que habla al habla”* (...) *“el pensamiento no es un medio para el conocimiento, el pensamiento abre surcos en el campo del ser”*.⁵³

Por tanto poder reflexionar sobre el “para qué” dice lo que dice le permite tomar responsabilidad sobre las consecuencias de su accionar y, por ende en la generación de los resultados del presente.

Escuchar desde el compromiso del coachee implica que el coach sostenga preguntas internamente como por ejemplo:

- ¿Para qué dice lo que dice?
- ¿Qué defiende?
- ¿Qué quiere conservar?
- ¿Qué está logrando?

Y que no las responda, sino que sean fuente de preguntas que el coachee responda.

El trabajo del COP será el de un facilitador para que el coachee escuche su propia narrativa, tome conciencia de que la misma surge “no de quien es”, sino del particular observador que está siendo en la coherencia que ha conformado entre sus pensamientos internos, sus emociones y corporalidad. Al hacerlo surgirá ante sí el concepto de **observador** y, desde allí la posibilidad de rediseñarse a sí mismo operando, en el accionar, sobre sus dominios constitutivos (cuerpo, emoción, lenguaje).

*“El observador no es un ente en sí, aparece en la distinción reflexiva del operar del ser humano en el lenguaje al distinguir su propio operar en el observar”*⁵⁴

¿Qué escucha el coach al escuchar al coachee?

- ✓ Escucha las **palabras** que conforman la narrativa que trae a la conversación de coaching.
- ✓ Escucha actos lingüísticos (Afirmaciones, Juicios, Declaraciones, Pedidos, Ofertas, Promesas. Ver Competencia 4: “Gestión responsable de los actos lingüísticos”), con sus correspondientes compromisos sociales.
- ✓ Escucha el compromiso del lenguaje, en tanto **descriptivo o generativo**
- ✓ Escucha **estados emocionales y disposiciones corporales** en términos de apertura o cierre de posibilidades
- ✓ Escucha el **espacio de posibilidades de accionar**
- ✓ Escucha la **interpretación** de las palabras dichas.

⁵³ Martín Heidegger – “De camino al habla” – Odós – edición española - 1987

⁵⁴ Maturana Romesín, Humberto – “Del ser al hacer” Los orígenes de la biología del conocer – J.C. Sáez - 2007

Aceptando que existe una brecha entre lo que el coachee dice y lo que el COP escucha, éste debe desplegar estrategias para chequear interpretaciones y así asistir al coachee para que transite el camino entre quien está siendo y quien desea ser.

Un aspecto clave de esta escucha generada, son los compromisos que aparecen por detrás de lo que el coachee dice. El compromiso manifestado en acciones (o no acciones), que surgen del “para qué” de la narrativa, comenzará a develar “lo no dicho”. Escuchar el compromiso es clave, porque el relato del coachee toma forma a partir de aquello que puede ver, pero es todavía ciego a sus anhelos más profundos, a sus posibilidades más valiosas, que aparecen sólo si existe un espacio en la conversación para lo no dicho, para aquello que está oculto pero puede verse si se estimula este espacio reflexivo.

Los juicios que subyacen en las narrativas sobre la situación, el mundo o si mismo que realiza el coachee lo constituyen como observador, definiendo con ello, cómo se posicionará internamente ante ellos. Las distinciones impactan directamente en el entendimiento y capacidad de reflexión del coachee.

Expandiendo esta capacidad, expandirá su capacidad de ser y hacer.

El COP no sólo escucha el resultar de las acciones del coachee, sino que va más allá para ver quién es el observador que está tomando esas acciones.

*“La comunicación no es sólo acerca de hablar.
Es acerca de hablar al escuchar ya existente en
las personas, de manera tal que hablamos a
sus necesidades, intereses e inquietudes”*
Alan Sieler – “The Art of Listening”

¿Lo dicho hasta acá significa que el coach está inhibido de efectuar sus propias interpretaciones acerca de lo planteado por el coachee y de las posibilidades de la situación deseada? Habiendo creado una relación coach-coachee basada en la confianza es responsabilidad del coach sostener su “estar siendo coach” y, desde allí, hacerse cargo de que cualquier interpretación que realice la efectúa desde sus propios juicios y parten de un observador distinto al coachee.

Si estas interpretaciones pudieran enriquecer el propósito de la conversación de coaching, es el coach quien debe velar, al decir de Maturana, por “el impacto que su decir provoca en el coachee”.

Suele decirse que la maestría del coach es observable cuando “**habla poco y escucha mucho**”, haciendo del silencio su principal aliado. Es en el silencio donde se fortalecen los espacios reflexivos del coachee.

Comportamientos Observables de la Competencia

La competencia de Escuchar con Apertura y desde el compromiso del Coachee adquiere particular relevancia pues es una manera evitar que la conversación de coaching se oriente en torno a interpretaciones que surjan de la escucha previa del coach con su posible efecto manipulador sobre el accionar futuro del coachee.

Como toda competencia que requiere ser incorporada por un COP, debe ser posible observarla durante la práctica profesional. A tal efecto, durante la conversación de coaching deben poder observarse determinados comportamientos del coach que permitan verificar que el mismo posee la formación, los conocimientos y la habilidad para plasmar la competencia observada en su hacer, asegurando así el sostenimiento de los estándares establecidos para el ejercicio profesional. A continuación, presentamos los comportamientos observables de esta 3ra Competencia.

Escucha desde un estar presente en la conversación

El coach está presente a las necesidades del coachee, abriendo el espacio para que pueda expresar libremente, desde la expresión verbal, como emocional y corporal, la brecha entre la situación actual que lo aqueja y la situación deseada que pretende alcanzar.

- Escucha la narrativa del coachee, estimulando su expresión, evitando interrupciones innecesarias y sin juzgar lo dicho
- Repite, parafrasea lo que dice el coachee para verificar su escucha.

Direcciona la Escucha hacia el compromiso del coachee

Genera una escucha direccionada a escuchar el compromiso del coachee evitando quedarse en sus propias interpretaciones de lo manifestado.

- Chequea lo escuchado utilizando las mismas palabras dichas por el coachee
- Evita en lo posible, efectuar manifestaciones, tanto desde el lenguaje como desde lo corporal y emocional, que puedan mostrar que se está juzgando lo dicho por el coachee.

Escucha los compromisos lingüísticos

Escucha las palabras y las construcciones con las que el coachee narra sus historias, mostrándoselas para que pueda distinguir interpretaciones o creencias limitantes.

- Indaga si lo dicho abre o cierra posibilidades respecto a lo que el coachee declara querer alcanzar
- Busca que el coachee reflexione sobre el “para qué” dice lo que dice.

Escucha el devenir emocional y corporal

Escucha y muestra la coherencia personal que va surgiendo en diferentes momentos de la conversación de coaching

- Distingue las manifestaciones de estados emocionales y corporales y chequea con el coachee si abren o cierran posibilidades en términos de lo que busca lograr.
- Abre espacios para que el coachee reflexione sobre los estados emocionales y disposiciones corporales que determinan el observador que está siendo y cuáles distingue necesitar en la nueva realidad a crear

Escucha para la posibilidad de creación de futuros

Escucha para la posibilidad que el coachee es, asistiéndolo para que genere un futuro diferente.

- Desafía los puntos de vista del coachee y lo anima a observar distintas alternativas, confiando en el proceso de coaching para que el coachee genere sus propios recursos.

- Busca que el coachee se distinga en la realidad deseada y reflexione sobre la coherencia que está siendo en términos de conversaciones, emociones y disposiciones corporales.

Resultados esperables y aportes de la Competencia y sus Comportamientos observables a la práctica profesional

Desarrollar la competencia de Escuchar con Apertura y desde el Compromiso del Coachee no sólo aporta, en términos de resultados, a la práctica profesional del Coaching Ontológico, sino que influye directa y poderosamente en la calidad de la comunicación entre seres humanos.

Desde diversas disciplinas se ha visto y comprobado “el valor terapéutico de la escucha” y, por tanto, la conversación de coaching no podría estar exenta de ese resultado esperable, haciendo la expresa advertencia que el carácter de la conversación no es terapéutico.

Sentirse escuchado desde el respeto, la aceptación, en síntesis, desde la aceptación del otro (Biología del Amor – Humberto Maturana) produce resultados observables en la relación y en la práctica profesional.

Dada la observación de esta competencia, los resultados esperables en el coachee son que:

- Se sienta respetado, aceptado, no juzgado
- Identifique, reconozca y valore que ese es un espacio que le pertenece y que el coach está a su servicio para que pueda lograr lo que no está pudiendo aún lograr.
- Incremente su confianza en el coach, afianzando la relación, base de la construcción de los resultados esperados en la conversación de coaching
- Encuentre espacios de reflexión que le posibiliten descubrir sus propios recursos para hacerse cargo de la situación planteada.
- Escuche sus propias conversaciones internas
- Distinga sus estados emocionales y disposiciones corporales
- Descubra y verifique que puede rediseñarse a sí mismo.

Reflexiones finales

Cuando se pregunta a la gente qué necesidades tiene para mejorar la coordinación de acciones con otros, es unánime la respuesta: mejorar la comunicación. Y si profundizamos aún más la pregunta, nos encontraremos que es nuestra incompetencia para escuchar lo que afecta más sensiblemente la efectividad de la comunicación.

Cuando las personas que han acudido a una conversación de coaching finalizan la misma, mayoritariamente refieren que se sintieron escuchados, respetados, cuidados.

¿Qué hizo la diferencia en ese especial modo de comunicación? La competencia del COP, que ha sido formado y entrenado en un particular tipo de escucha: escucha comprometida.

Esta manera de escuchar, que es entrenable, abre espacios reflexivos que permiten al coachee distinguirse como un observador responsable de la realidad que ha construido y de sus capacidades no descubiertas hasta entonces para diseñarse a sí mismo en la construcción de realidades diferentes desde la expansión de sus posibilidades de acción.

La escucha comprometida a escuchar el compromiso del coachee surge cuando se busca focalizar en lo que expresa el coachee, minimizando la interferencia de las propias interpretaciones del coach.

La conversación de coaching sucede en el contexto generado por esta escucha. La escucha comprometida es el contexto donde el coachee aparece aprovechando al máximo sus potencialidades para crear la mejor versión de sí mismo.

El coach está al servicio del coachee para que éste sea quien elige ser y la escucha es uno de los medios para que esto suceda.

El Coach Ontológico Profesional se conforma así, desde su escucha comprometida, en una posibilidad extraordinaria para colaborar en la construcción de un mundo mejor, donde no sólo la coordinación de acciones será mucho más efectiva, sino que podremos generar entre todos, escuchándonos con apertura y sin negarnos, relaciones basadas en la confianza, el respeto y el amor.

MODELO 7CCOP – 4TA COMPETENCIA
“GESTIÓN RESPONSABLE DE LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS”

Índice de Contenidos

Introducción

Desde el camino del Aprendizaje Ontológico consideramos que el lenguaje es acción, lo que implica que en tanto hacemos uso de él, generamos mundos y transformamos la realidad, cerramos o abrimos posibilidades.

Entendemos que el poder generativo del lenguaje, es el aspecto fundacional para esta competencia. En referencia al lenguaje generativo Alejandro Marchesán expresa que: *“es aquel utilizado para que las cosas sucedan, para modelar el futuro y la identidad, cuya intención y compromiso está orientado a generar el efecto buscado, a diferencia del lenguaje descriptivo que se centra en ubicar la causa”*.⁵⁵

Desde la acción lingüística, estamos generando resultados; cada vez que ejecutamos un acto del lenguaje asumimos un compromiso social; por lo tanto, somos responsables de lo que esto genera.

El COP gestiona de manera responsable los actos lingüísticos, integrando esta competencia con las otras que componen el Ámbito de Integración y Gestión Ontológica, considerando las narrativas dentro de las cuales suceden los actos lingüísticos, puesto que son ellas las que contextualizan la realidad que vive el coachee, sus posibilidades y logros.

El lenguaje no es inocente. Las palabras que utilizamos tienen consecuencias. Abren o cierran posibilidades. El poder de cada ser humano está entonces, ligado a la capacidad de diseñar conversaciones. Y este diseño se construye como respuesta a preguntas tales como: ¿Qué declaraciones hacen falta? ¿Qué juicios? ¿Cuál es la situación a trabajar? ¿Qué pedidos se requieren? ¿Qué ofertas? ¿Qué tipo de conversaciones conviene mantener? ¿Con qué modalidad del habla: proponiendo o preguntando?

Quedándonos en la reflexión de estas preguntas, estamos listos para adentrarnos en el desarrollo de esta cuarta competencia.

Definición de la Competencia

Es 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.

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia

El lenguaje es un fenómeno social decisivo para comprender el desarrollo del ser humano *“Con anterioridad, el lenguaje aparecía como un medio para describir la realidad, así como para transmitir información, ideas o conceptos. Y a la realidad como independiente del lenguaje y con existencia propia. En esta comprensión, la mente adquiriría un rol activo a través de pensar. Esta interpretación del lenguaje ha sido desafiada a partir del llamado giro lingüístico, que mediante diversos desarrollos teóricos y prácticos permite sostener que el lenguaje genera realidad; es decir, no sólo tiene un papel descriptivo, sino que también constituye la realidad, la genera.”* 56.

A fines de la presentación de esta competencia, desarrollaremos los términos que hacen a su enunciado.

Gestión:

⁵⁵ Marchesán, A (2009) – El líder que sirve, Editorial Leven Anclas

⁵⁶ Agüero- Sturich – Formación de un Coach Personal y Organizacional Ontológico – Fundamentos, Reflexiones y Propuesta.

Siguiendo a Ivonne Hidalgo entendemos la Gestión como *“un conjunto de acciones que se hacen en un contexto organizacional con el propósito de lograr ciertos resultados. En la gestión hay un tema de propósito, de deliberación, de hacer para.”*⁵⁷. Y nos referimos a gestión porque implica un hacer deliberado y diseñado del Coach.

Para gestionar es necesario contar con un marco de referencia, es decir, un conjunto de entendimientos a partir de los cuales observar lo que se hace; y hacerlo con alto nivel de efectividad y reconocimiento. En el caso de esta competencia, el marco de referencia está dado por la utilización de los actos lingüísticos de manera responsable.

Responsable:

Hablar de responsabilidad implica reconocernos como generadores y protagonistas de lo que ocurre en nuestra vida, aceptando las consecuencias que esto conlleva. Al asumir compromiso por cada estado emocional, interpretación o acción que sucede en nuestro vivir, surge la posibilidad de diseñar contextos de efectividad.

Cada vez que gestionamos mediante los actos lingüísticos, adquirimos un compromiso, que lleva a asumir la responsabilidad social que implica.

Hacerse cargo de las consecuencias de los actos lingüísticos, impacta en nuestra identidad y en el estilo del COP que cultivamos.

Actos lingüísticos:

Son expresiones lingüísticas que adquieren categoría de universal, por cuanto son ejecutadas en todos los idiomas a la hora de comunicarse.

Fernando Flores en su libro *“Inventando la empresa del siglo XXI además de hacer una cantidad de aportes significativos a la propuesta de Searle, añade que *“una persona al hablar se compromete a si misma a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice.”**⁵⁸

En el proceso del CO dentro del ámbito de integración y gestión ontológica, se vuelve fundamental identificar cada uno de los actos lingüísticos, sus alcances y límites, su incidencia en el mundo que es vivido por el coachee y los compromisos sociales que cada uno de ellos conlleva.

Comportamientos Observables de la Competencia

Se presentan a continuación los cinco Comportamientos Observables en la competencia que nos ocupa:

- **Comportamiento 1:** Habla reconociendo el carácter generativo del lenguaje y el poder que deviene de éste.
- **Comportamiento 2:** Identifica y muestra la diferencia entre cada acto lingüístico y su uso propicio
- **Comportamiento 3:** Tiene presente y valora los compromisos sociales que comprende cada uno de los actos lingüísticos
- **Comportamiento 4:** Diseña la interacción conversacional utilizando actos lingüísticos para acompañar al coachee en la creación de su futuro.
- **Comportamiento 5:** Coordina acciones a partir de acuerdos con el coachee

57 Ivonne Hidalgo – Gestión Ontológica

58 Flores, C.F. (1989) *“Inventando la empresa del siglo XXI”*, Hachette, Santiago

Estos comportamientos observables han sido definidos de lo general a lo particular:

El primer comportamiento hace referencia al hablar generativo, reconociendo que cualquiera sea la manera de hablar que utiliza, implica acción y consecuencias, en sí mismo y en las relaciones que construye.

El segundo y tercer comportamientos establecen la importancia de que el coach profesional conozca y utilice los diferentes actos del habla, así como las consecuencias de su utilización, por el compromiso social involucrado.

En cuarto lugar, el poder de construir la interacción con otro ser humano, a partir de modalidades, conversaciones y competencias afines. Este comportamiento muestra que el coach puede ser visto como “constructor lingüístico”, generando un espacio de acompañamiento y posibilidad para el coachee.

Y en último lugar, el comportamiento quinto se hace cargo de que esta práctica profesional, descansa en la permanente realización, revisión, sostenimiento y concreción de acuerdos en la relación. A continuación, desarrollamos cada uno de ellos

Habla reconociendo el carácter generativo del lenguaje y el poder que deviene de éste.

Por tanto

- Promueve que el coachee vislumbre el poder generativo del lenguaje para diseñar su futuro.
- Invita al coachee a comprender que a través del lenguaje modela su identidad y tiene la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser.
- Invita al coachee al terreno de la responsabilidad y el protagonismo a partir de su hablar.
- Facilita desde los actos lingüísticos la expansión de la capacidad de acción del coachee, por ende, su poder personal.

Identifica y muestra la diferencia entre cada acto lingüístico y su uso propicio.

Por tanto:

- Invita al coachee a identificar el mundo de los hechos comprobables y los distingue de las interpretaciones o juicios
- Chequea que las declaraciones del coachee sean la expresión del mundo que desea generar y den origen a las acciones consecuentes.
- Comparte con el coachee herramientas lingüísticas que le permitan coordinar acciones tales como pedidos, ofertas y promesas.

Tiene presente y valora los compromisos sociales que comprende cada uno de los actos lingüísticos

Por tanto:

- Construye un espacio en que el coachee distinga que cada acto lingüístico involucra un compromiso social y acepte la responsabilidad que implica al ejecutarlo.

- Chequea cómo aplica el coachee los actos lingüísticos en su vida cotidiana.
- Promueve en el coachee la observación de las consecuencias de su hablar en sus relaciones, en sus compromisos y en su mundo de posibilidades.

Diseña la interacción conversacional utilizando actos lingüísticos para acompañar al coachee en la creación de su futuro.

Por tanto:

- Combina diferentes actos lingüísticos para que el coachee defina y diseñe acciones futuras.
- Organiza los tipos de conversaciones en un diseño acorde a los objetivos del coachee; mostrando competencia en abrir o cerrar el tipo de conversación conveniente.
- Utiliza y muestra competencias conversacionales en el diseño de la interacción según inquietudes y objetivos a lograr.

Coordina acciones a partir de acuerdos con el coachee

Por tanto:

- Se relaciona a partir de acuerdos mutuos que abarcan los diferentes aspectos de la relación.
- Invita a la realización y cumplimiento de pedidos, ofertas y promesas.
- Habilita la posibilidad del reclamo en caso de incumplimiento.
- Utiliza la pregunta como espacio de apertura al acuerdo.

Resultados esperables y aportes de la Competencia

Dada la observación de esta competencia, los resultados esperables del COP son que:

- Reconoce y practica el poder que deviene de la utilización comprometida de los actos lingüísticos.
- Muestra responsabilidad en su hablar.
- Practica la efectividad en sus acciones.
- Revisa la validez y fundamento de juicios propios y de otros.
- Observa la relación entre juicios y ser y la posibilidad de diseño estratégico del segundo.
- Comprende la importancia en su vida de declarar y prometer interviniendo en la creación de su mundo
- Reconoce supuestos, creencias y valores de su estructura interpretativa.
- Aparecen posibilidades no consideradas.
- Se hace manifiesta la satisfacción y la completud del coachee.

Aportes de la Competencias y sus Comportamientos observables a la práctica profesional.

Dada la observación de esta competencia, los aportes esperables son:

La utilización de actos lingüísticos en el hablar de manera responsable, permite la creación del mundo que anhelamos, con posibilidad de diseñar nuestra vida a partir de la capacidad que nos proporciona el lenguaje de coordinar acciones con otros.

Esta perspectiva aporta valor a la tarea del COP que responsablemente asume el compromiso de aplicar en sus conversaciones los actos lingüísticos como herramientas en la co-creación de una realidad.

Reflexiones finales

La competencia Gestión Responsable de los Actos Lingüísticos parte de la concepción del lenguaje como acción y esto conduce al concepto de competencias conversacionales que son inherentes a la especie humana. Junto a las Competencias de la Emocionalidad y de la Corporalidad, completa la mirada a los tres dominios de la coherencia personal. Y agregando a éstas, la Competencia relativa al Escuchar, se definen las cuatro que constituyen el Ámbito de Integración Ontológica.

Volviendo a la Competencia de este capítulo, como seres humanos entonces, contamos con el poder de dar sentido a lo que sucede fundando nuestros juicios y eligiendo qué acciones queremos realizar; a declarar lo que queremos para nuestro futuro y concretarlo; a realizar pedidos, ofertas y promesas efectivas; y finalmente a cumplir todos los compromisos sociales involucrados con impecabilidad, obteniendo con todo lo anterior poder en diversas áreas de nuestra vida. Y esto mejora nuestras relaciones, nuestro desempeño y las posibilidades que observamos. Nos permite adaptarnos a los cambios con flexibilidad y efectividad.

La Gestión que de los actos lingüísticos realice el Coach Ontológico Profesional, produce los espacios en que se gestan las nuevas oportunidades y concreciones para el coachee. Qué actos lingüísticos utiliza, de qué manera, qué dice y qué no dice, cuán efectiva es su manera de hablar, cómo diseña la interacción, todo ello incide en el nivel de los resultados y en la efectividad. El coach conoce que intervenir lingüísticamente para que se lleven a cabo conversaciones en que se coordinen acciones en forma efectiva puede resultar en logros extraordinarios para el coachee. Y esto reside en el poder generativo del hablar responsable.

Los comportamientos observables explicitados, ponen de manifiesto la importancia de que el Coach conozca y utilice los actos del habla de manera asertiva y específica. Asimismo, que cuente con competencias para seleccionar y ejecutar diferentes tipos de conversaciones según objetivos del coachee: una conversación que genera posibilidades para la apertura de proyectos, es diferente a una de evaluación de resultados, o a una para lograr un mayor compromiso personal; y por lo tanto, lo será su diseño. Y que, el COP, cuente a la vez, con posibilidades de diseño e intervención en la coordinación de acciones humanas y en la obtención de resultados asociados.

La profesión de Coach Ontológico Profesional se nutre a partir de esta Competencia y sus comportamientos observables en la posibilidad de comunicación y relación con otros de manera efectiva, y a partir de diferentes estilos de comunicación, mediante acuerdos específicos que surgen de pedir, opinar, comprometerse, generar nuevas alternativas, evaluar una situación actual, e incluso en la combinación de diferentes modalidades.

El Filósofo Martin Buber en su Filosofía del Diálogo, sostiene que somos seres dialógicos, es decir que nos constituimos en las conversaciones en las que participamos, conversaciones que involucran las cuatro Competencias del Ámbito de Integración Ontológica. En lo lingüístico, entonces ¿qué tiene que hacer el coach para identificarlo como un profesional competente? ¿Qué resultados y qué comportamientos? ¿Qué está en él que no está en otros?

Por último cabe observar que la herramienta lingüística utilizada por excelencia por el Coach, la pregunta, se vuelve un arte en la manera en que éste indaga. No es objeto de desarrollo independiente entre los actos lingüísticos pues es un tipo de pedido, en el cual la respuesta del coachee supone en primer término la aceptación del mismo y su satisfacción en segundo lugar.

Finalmente, en la Competencia de Facilitar la Transformación del Ser en el Ámbito Transformación el Coach utiliza como herramienta lingüística la responsabilidad de hacerse cargo de los resultados o consecuencias de su hablar en el ser del coachee. Y conoce que a partir de los actos lingüísticos, dispone de herramientas de indudable poder en el aprendizaje transformacional o desplazamiento ontológico, objetivo del proceso de Coaching Ontológico.

MODELO 7CCOP – 5TA COMPETENCIA
“RECONOCIMIENTO, DISEÑO Y GESTIÓN EMOCIONAL”

Índice de Contenidos

Introducción

“El daño más grande que la cultura patriarcal, ha generado en la existencia humana ha sido el dar valor de bueno o malo a las emociones. Las emociones no son ni buenas ni malas. El problema surge de nuestra ceguera ante nuestro emocionar, y al no verlas, en el quedar atrapado en ellas. Les decimos a nuestros niños “controlen sus emociones” lo que equivale a decirles: “niéguelas”, y los atrapamos en la ceguera sobre nosotros mismos. Si dijéramos: “mira tú emocionar y actúa consciente de él les abriríamos un espacio reflexivo y los invitaríamos a una libertad responsable”
Humberto Maturana

Esta competencia, trata con la capacidad del COP y desde el contexto que genera, de promover el protagonismo en su coachee para asumir la responsabilidad de su emocionalidad presente y futura. Como competencia, facilita un despertar en el coachee que nutra una conciencia de su propia humanidad desde una experiencia más cercana, profunda y creativa de su emocionalidad existente y posible.

El CO, fomenta en el coachee, el reconocimiento, diseño y gestión de su emocionar antes mencionado, invitando a transitar el camino del Aprendizaje Ontológico que transcurre en un vínculo muy específico de convivencia coach-coachee.

Así es como la naturaleza del vínculo que el coach ofrece a cada coachee, resulta de mayor trascendencia. El COP ofrece amor como constitutivo del espacio de conductas que aceptan al otro como un legítimo otro en la convivencia, siendo un proceso que deviene en una oferta que enmarca la experiencia de coaching y enriquece al coachee al comprender el estado emocional como fundamento de toda experiencia humana.

Al decir de Maturana *“que el ser humano puede realizar una mirada sobre su emocionar, puede reflexionar porque tiene el lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos”*.⁵⁹

Definición de la Competencia.

Es 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.

A continuación, avanzaremos en la consideración de algunos términos que hacen a la Competencia y su correspondiente definición. Para ello, lo haremos considerando el trasfondo ético y los pilares epistemológicos del Aprendizaje Ontológico, el Marco Constructivista y la Perspectiva Sistémica, presentados en la Significación del Coaching Ontológico.

Empezaremos con una aclaración de significados.

Entendemos por **emoción**, una capacidad vital que se presenta como posibilidad para accionar, particularmente en la generación y el sustento de vínculos y hasta valores de mayor trascendencia.

Tienen carácter psicofísico porque aparecen como diferencias detectables tanto corporal como cognitivamente. Abren campos de acción relacionados con la particularidad de cada una y generan y nutren distintos tipos de vínculo. Son fundantes de nuestro hacer, la naturaleza de nuestras relaciones y de nuestro compromiso para cambiar el entorno.

Al considerar la etimología de la palabra **Emoción**, observamos que en ella hay implícita una tendencia a actuar, un movimiento que lleva de un estado a otro, que predispone o no, a una acción determinada y que combina reacciones bioquímicas, energéticas y fisiológicas

⁵⁹ Maturana Romesin, Humberto (2002) “Emociones y Lenguaje en Educación y Política”, Dolmen Ediciones,

encargadas de enviar con la rapidez de un rayo información al cerebro para prepararlo para la acción, y éste, responde en milisegundos.

Entendemos por **reconocimiento** a la capacidad de identificar, apreciar y ordenar nuestras experiencias durante y después de las mismas. Requiere capacidades para sentir, intuir, reflexionar, comparar y clasificarlas.

Por **diseño**, referimos al conjunto de aptitudes y actitudes creativas que tienen por fin proyectar acciones u objetivos relacionados con una meta. Diseñar se manifiesta como la generación de nuevas posibilidades conectadas con realidades presentes a través de un esquema o plan.

Entendemos por **gestión** al conjunto de acciones y operaciones que se realizan para encauzar, nutrir, dirigir y administrar una iniciativa. En términos cibernéticos o sistémicos, es la actividad de timoneo que asegura el curso diseñado y el equilibrio deseado. Requiere discursos procedimentales y realizables, relacionados con la visión diseñada.

Trasfondo Conceptual y Fundamentación Epistemológica de la Competencia.

Emocionalidad abordada desde el marco constructivista y la perspectiva sistémica

El constructivismo propone maneras específicas y respetuosas de conversar acerca de las emociones. Sugiere escuchar a la polivocalidad humana, es decir, a la “voz” de las emociones y del cuerpo, prioriza los vínculos que generamos, exige atención a los discursos históricos, pide acción y no solamente abstracción o insight.

El supuesto básico es que el mundo en que vivimos es definido a través de los relatos que generamos de nuestra experiencia. Castaneda menciona que *“el primer acto de un maestro es la introducción de la idea de que el mundo que pensamos que vemos es solamente una óptica o manera de ver, una interpretación del mundo.”*⁶⁰

Desde la perspectiva sistémica, el emocionar, merece ser considerado como sistémico por el hecho que *“contiene una estructura de realimentación y, por consiguiente, está capacitado para procesar información.”*⁶¹

De esta manera la visión constructivista y sistémica, ubica a la emocionalidad como parte de todo accionar humano y como componente de cada momento del aprendizaje ontológico, donde el coachee se descubre y descubre su emocionar.

La emocionalidad como constitutiva de nuestro existir.

Maturana comenta que *“la emocionalidad nos constituye como personas ya que no existe en nuestra vida un instante de neutralidad emocional”*⁶². Las emociones básicas ocurren en nuestro cuerpo, son pre-lingüísticas, espontáneas e independientes de nuestra voluntad. Tienen una autonomía funcional y aparecen como un fluir de distinta intensidad y complejidad.

Los humanos conversamos y nuestras conversaciones son un danzar entre lenguaje, corporalidad y emociones. El conversar sobre cualquier asunto o dentro de cualquier contexto, produce cierta emoción que genera cambios en nuestra corporalidad y que llevan a formular juicios acerca de este mismo asunto o contexto que, a la vez, posibilitan o impiden acciones en un proceso de aprendizaje ontológico.

Además la recurrencia conversacional, desde la narrativa que manifiesta el coachee, tiene la potencialidad de emerger de una emoción ya desencadenada, o provocar un estado emocional que abra o cierre posibilidades para la acción.

Así es que con la reconstrucción lingüística, desde la indagación del COP, nos permite una aproximación acerca del estado emocional por el que transita el coachee.

⁶⁰ Castaneda, C. (1974), *Tales of Power*, Simon and Schuster, New York.

⁶¹ Bateson, G. (1971b) *A Systems Approach en Sacred Unity: Further Steps to an Ecology of Mind*, Ed. Rodney Donaldson, Harper Collins, New York páginas. 259 – 262.

⁶² Maturana Romesin, Humberto (2002) “Emociones y Lenguaje en Educación y Política”, Dolmen Ediciones,

En el proceso de Aprendizaje Ontológico, sostenemos que es necesario expresar una emocionalidad funcional con el compromiso del coachee.

El Coach como facilitador del devenir emocional

Al decir de Echeverría, *“lo central de la interacción de Coaching, reside en la conexión emocional que el coach establece con el coachee y en el diseño de un espacio emocional adecuado para realizar dicha interacción”*⁶³

Los COPs somos generadores de contextos para que las cosas pasen. El contexto de conexión emocional debe prevalecer en la interacción de un espacio de CO. La indagación en la práctica del Coaching enfocada a la emoción nos permite acompañar al coachee hacia ese “para qué” que le motiva y así poder asistirlo.

También Echeverría nos trae que: *“En la medida en que posturas físicas, emocionalidad y lenguaje se «corresponden», podemos acceder a cada uno a través de los demás. Este proceso de «traducción» lo llamamos «reconstrucción». Ello nos permite decir, por ejemplo, que podemos realizar una «reconstrucción corporal» de un determinado juego de lenguaje, o acometer una «reconstrucción lingüística» de una determinada emoción...»*⁶⁴ Existe, por lo tanto, todo un campo de intervenciones indirectas a través de las cuales, por ejemplo, una modificación emocional puede perfectamente modificar las conversaciones del coachee y su postura corporal, que se define en la competencia reconocimiento, gestión y diseño corporal.

Además de propiciar un cambio en las conversaciones que el coachee tiene, es necesario intervenir simultáneamente en la emocionalidad en la que se halla para que sea coherente con las mismas. De no hacerlo, el riesgo es que el efecto de la conversación de coaching, sea efímero.

Intervenir no supone control. Las emociones no se controlan, se encauzan, se lideran. Al respecto, Marchesán propone, *“un giro de concepto al utilizar el término liderazgo y gestión de las emociones y no control”, “separado de la idea de “control” y más aún de reprimir las emociones”*⁶⁵

Que el coachee pueda hablar de su emocionar, hace posible una observación diferente y también una aceptación de su sentir. Cuando esto pasa estamos en condición de trabajar *con* la emoción y no *desde* la emoción, el coachee tiene una emoción y la emoción ya no lo tiene.

Comportamientos Observables de la Competencia

Propone al coachee aceptar su emocionar (Reconocimiento)

- Indaga para que identifique su estado emocional existente
- Facilita la apertura para que el coachee exprese su emocionar y la valide
- Asiste al coachee a reconocer la emoción en su cuerpo

Facilita la comprensión de su estado emocional y su significación. (Reconocimiento)

- Asiste al coachee a identificar el evento en que se originó dicha emoción reconociendo su interpretación del mismo
- Invita al coachee a que pueda identificar la historia que se cuenta sobre los eventos relacionados a su estado emocional
- Explora posibilidades emocionales emergentes de la conversación.

⁶³ Echeverría, R “Ética y Coaching Ontológico” 1972

⁶⁴ Echeverría, R., (1997), Ontología del Lenguaje, Dolmen Ediciones-Ediciones Granica, Santiago de Chile

⁶⁵ Marchesan, A (2009) El líder que sirve pag. 187, Editorial Leven Anclas

Asiste en el diseño de un perfil emocional alineado a sus compromisos.

(Diseño)

- Invita al coachee a realizar una reconstrucción lingüística de su estado emocional en función de su compromiso.
- Propone visualizar qué líneas y dominios de acción abren o cierran posibilidades
- Facilita al coachee la construcción de una narrativa que permita un despertar de las emociones conducentes al compromiso declarado
- Chequea que la nueva coherencia personal responda al diseño.

Inspira la elección de diferentes o nuevas acciones desde el diseño emocional.

(Diseño)

- Fomenta que el coachee descubra y valore la incorporación de una nueva mirada emocional, inspiradora de nuevas acciones
- Verifica la congruencia entre el diseño emocional y las acciones como el comportamiento del coachee

Desafía al coachee a ser protagonista en su devenir emocional (gestión)

- Desafía a elegir, generar y gestionar sus estados emocionales para que le abran posibilidades.
- Promueve que el coachee gestione su emocionalidad cuando los resultados no son los deseados.
- Inspira en el coachee, a través de la indagación, su protagonismo en relación a las posibilidades que surgen de su emocionar.
- Propone considerar distintos campos de acción en este nuevo devenir

Resultados esperables y aportes de la Competencia y sus Comportamientos observables a la práctica profesional

Dada la observación de esta competencia, los resultados esperables son que:

- El COP facilite una dinámica de observación habitual en el coachee de su devenir emocional
- El COP, acompañe el trabajo en la experiencia emocional del coachee
- El coachee adquiera una nueva mirada que posibilite espacios emocionales diferentes y superadores
- El coachee, en un nuevo devenir emocional, realice acciones orientadas a su compromiso.

Dada la observación de esta competencia, los aportes esperables son:

- Profundización en la comunidad de COP's, de la mirada en el dominio primario de la emoción
- Alinear en las Escuelas Formadoras, la propuesta educativa sobre emociones
- Ampliar la capacidad y confiabilidad de la oferta profesional al tener COP's competentes en la gestión emocional

Reflexiones finales

*No puedes evitar
que aves de tristeza vuelen sobre tu cabeza; pero sí
puedes evitar que aniden en tu pelo
Proverbio Chino*

Hasta aquí el libro nos muestra 5 de las siete competencias de un COP. Hemos transcurrido por la Coherencia Ontológica, Generación de Contexto de Confianza y Aceptación, Escucha con Apertura y desde el Compromiso del Coachee, Gestión responsable de los Actos Lingüísticos hasta llegar a la **Competencia 5: “Reconocimiento, Diseño y Gestión Emocional”** que trabaja con el coachee en su estado emocional como uno de los dominios básicos de su coherencia personal.

El proceso de CO, ubica a la emocionalidad como parte de todo accionar humano y componente de cada momento del Aprendizaje Ontológico. Se trata de una competencia que facilita un despertar en el coachee, que lo inspira a elegir por sí mismo, descubriéndose como autónomo y responsable. No existen emociones buenas o malas, existen emociones funcionales o disfuncionales al observador y al compromiso declarado.

Facilitar el diseño y la gestión emocional por parte del coachee, le permitirá ampliar sus horizontes de posibilidades y acción.

Declaramos que el COP es Facilitador de un espacio de reflexión del coachee donde pueda distinguir su estado emocional y reconstruirlo lingüísticamente, teniendo presente la dialéctica entre los dominios del cuerpo, lenguaje y emoción en el diseño y la expresión de sus acciones.

Finalmente, deseamos expresar que, en el texto de esta competencia hemos priorizado el trabajo de la emocionalidad desde los pilares epistemológicos declarados en esta Significación para transitar el camino de un Aprendizaje Ontológico, Constructivista y Sistémico.

Los invitamos a, desde la autonomía responsable, que cada lector y Escuela Formadora, avance en la profundización y desarrollo de este campo tan relevante para la Profesión.

MODELO 7CCOP – 6TA COMPETENCIA

“VALORACIÓN Y GESTIÓN CORPORAL”

Índice de Contenidos

Introducción

Definición de la Competencia

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia

Distinciones del dominio corporal

Comportamientos observables de la Competencia

Reconoce las manifestaciones corporales del coachee e indaga acerca de ellas

Distingue en el coachee disposiciones corporales que refieren a su coherencia personal

Invita al coachee a observar y aceptar sus disposiciones corporales e intervenir en ellas para habilitar acciones en función de sus compromisos

Facilita en el coachee la exploración de las diferentes disposiciones corporales para que él diseñe su nueva coherencia personal.

Promueve que el coachee amplíe su percepción corporal como modo de darle sustentabilidad al proceso de CO .

Resultados esperables y aportes de la Competencia y de sus Comportamientos observables a la práctica profesional

Dada la observación de esta competencia, los resultados esperables del COP son que:

Dada la observación de esta competencia, los aportes esperables son:

Reflexiones finales

Introducción

Para continuar con el **Ambito de Integración y Gestión Ontológica**, y siendo éste un espacio de acciones concretas que se realizan a través de la comunicación humana, es conveniente como COP, desarrollar competencias para estar presente y tener registro de la corporalidad del Coachee para asistirlo en la observación de las posibilidades que le abre o cierra.

“En este momento, en el lugar preciso en que usted se encuentra, hay una casa que lleva su nombre. Usted es su único propietario, pero hace mucho tiempo que ha perdido las llaves. Por eso permanece fuera y no conoce más que la fachada. No vive en ella. Esa casa, albergue de sus recuerdos más enterrados, mas rechazados, es su cuerpo.”⁶⁶

Therese Bertherat y Carol Bernstein

La distinción de que tenemos un cuerpo es parte de nuestra percepción básica sobre nosotros mismos. El poder distinguir este aspecto nos abre la posibilidad de accionar y gestionarlo en pos de algún resultado que queramos lograr. Para ello, necesitamos desarrollar una mirada que nos permita adquirir distinciones corporales para conducirnos a diseñar un mapa de observación del lenguaje corporal.

El cuerpo puede ser considerado como el vehículo para la acción, a través de él somos en el mundo, nos predispone o limita para accionar. Por este motivo consideramos importante dirigir la atención a los factores que pueden limitar o posibilitar su despliegue funcional, su flexibilidad, su estabilidad para sostener compromisos, su resolución para llevar adelante un proyecto, su capacidad de entrega y expresión.

Solemos observar nuestro cuerpo y reflexionar acerca de su importancia, sólo cuando estamos enfermos o sufrimos alguna experiencia traumática que nos limita en la capacidad de movimiento. Es en ese instante que “tomamos conciencia” acerca de todo lo que hacemos y no hacemos y de cómo lo realizamos.

Es la forma de aparecer en acciones ante el mundo y ante nosotros mismos, nuestro conjunto de gestos, posturas, desplazamientos, lo que definimos como lenguaje corporal, embebido de connotaciones sociales y personales, compuesto no sólo de lo que la sociedad ha desarrollado como comportamiento colectivo sino que también se nutre de las experiencias y aprendizajes particulares desde el observador que cada uno de nosotros es, en función de las situaciones que hemos transitado durante nuestra vida y que conforman nuestra coherencia personal.

En línea con lo planteado, Ted Andrews manifiesta: *“...El cuerpo humano está diseñado para el movimiento. Y éste es tan natural e importante para la vida como el respirar. Al igual que la respiración, nos llena de energía.” “...El movimiento sana, despierta, infunde energía. Genera energía psíquica que transformamos en fuerza, en conocimiento, que nos ayuda a vivir.” “...el objetivo de todo comportamiento físico es el de dirigir y focalizar la conciencia.” “...cualquiera de nosotros tiene gestos que son exclusivamente suyos. Es lo que nos da individualidad y carácter. El gesto enlaza la persona exterior con la interior, y nos sirve como puente para llegar a nuestros aspectos más divinos. Pero para que el gesto y el movimiento tengan ese poder, han de ser dirigidos conscientemente e imbuidos de significado.”⁶⁷*

Que el COP pueda mostrar al coachee el enlace entre lo que manifiesta corporalmente y lo que desea expresar, es la invitación para este capítulo.

⁶⁶ El cuerpo tiene sus razones – Thérèse Bertherat y Carol Bernstein – Editorial Paidós – 1er edición 1987 - 5ta reimpresión 1991

⁶⁷ Andrews, Ted, La danza y las energías, Editorial Nueva Era, Barcelona, 1994

Definición de la Competencia

Es la capacidad de facilitar en el coachee el reconocimiento de su cuerpo, para distinguir y acceder a las disposiciones corporales funcionales con su compromiso

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia

Francisco Varela dice junto con Merleau Ponty: *“vemos nuestros cuerpos no sólo como estructuras físicas sino como estructuras vividas y experienciales, es decir como externo e interno, como biológicos y fenomenológicos. Es obvio que ambos aspectos de la corporalidad no se oponen sino que circulan de un aspecto al otro”*.⁶⁸

Para ellos, la corporalidad tiene doble sentido: abarca el cuerpo como estructura experiencial vivida y el cuerpo como el contexto o ámbito de los mecanismos cognitivos. **Esta** base nos permite pensar que al ser ámbito de mecanismos cognitivos condiciona el modo en que, luego de emocionarnos o adoptar una postura corporal, podemos accionar para alcanzar nuestros objetivos.

David Lewis (1994) en su obra *el Lenguaje secreto del éxito*, afirma que *“la mayoría de la información se comunica mediante una mezcla complicada de apariencia, postura, gestos, miradas y expresión. Además, una gran parte de los efectos producidos operan por debajo del nivel de conciencia. Por ello, ejercen influencia sobre la disposición de ánimo, las actitudes, las expectativas y las motivaciones sin que seamos conscientes de ello. El habla corporal, al igual que la palabra hablada, es un lenguaje que fluye suavemente con su propio y especial paso, ritmo, vocabulario y gramática. Al igual que el lenguaje verbal, el lenguaje corporal se articula mediante letras que forman palabras y frases con las que se intercambian mensajes. (...) Todas sus señales pueden ser aprendidas, practicadas y perfeccionadas”*.

Las investigaciones realizadas por Albert Mehrabian en la Universidad de California (1969) pusieron de manifiesto que el impacto total de un mensaje es verbal en un 7% (palabras solamente), 38 % vocal (incluyendo el tono de voz, los matices y otros sonidos) y el 55% no verbal.⁶⁹

El Dominio Corporal es un dominio constitutivo del “ser”⁷⁰

Como hemos visto en capítulos anteriores, estamos constituidos en una **coherencia personal desde la relación de los dominios primarios que son el cuerpo, la emoción y el lenguaje**. Por tanto, si intervenimos en uno de esos dominios, estaremos influyendo en los otros, y viceversa, dada la interacción de los mismos. Nuestro cuerpo somos “nosotros mismos”, no se opone a la inteligencia o los sentimientos, los incluye y alberga. Tomar conciencia del propio cuerpo significa abrirse a la posibilidad de acceder a la totalidad del propio ser, a la unidad sistémica que somos.

Distinciones del dominio corporal

A continuación haremos referencia a una serie de distinciones que hemos tomado del trabajo *“La excelencia como posibilidad”*⁷¹ Estas distinciones pertenecen al dominio primario de la corporalidad o “siendo corporal” y se constituyen en “insumos distintivos y claves” a la hora de llevar a la práctica una valoración y gestión corporal.

68 De Cuerpo Presente – Las ciencias cognitivas y la experiencia humana. Francisco J. Varela, Evan Thompson y Eleanor Rosch Editorial Gedisa – 1era edición, Barcelona, España. 1992

69 <http://www.toolshero.com/communication-model-mehrabian/>

70 Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría

71 Jornadas Regionales de Coaching. 18 y 19 de marzo – Córdoba, Argentina.

Disposiciones Corporales: centrado, apertura, resolución, flexibilidad y estabilidad (la encontramos en exceso, equilibrio o déficit)

Ejes Corporales: vertical, horizontal transversal superior, horizontal transversal inferior y de la profundidad, nos muestran presencia, apertura y flexibilidad, cadencia o seducción, e integración de los mismos, respectivamente.

Respiración: Tiene en cuenta su ubicación (alta, media y baja) y frecuencia (lenta, rápida, entrecortada)

Gestualidad: observa los gestos de la cara (Cejas, Pómulos, Ojos, Frente, Boca)

Mirada: formato, calidad y forma de la mirada (Focalizada, Cambiante, Blanda o suave, Abierta)

Tono muscular: diferentes estados en que nuestra corporalidad se manifiesta (Alto, Medio Alto, Medio, Medio Bajo y Bajo)

Voz: incluye tono, ritmo, volumen, silencios y timbre.

Movimiento: refiere a la cualidad del comportamiento corporal identificado (Movimiento conducido, consciente, explosivo, lento, suave, acogedor, equilibrado, intenso)

La consideración sobre la corporalidad que proponemos desde el camino del Aprendizaje Ontológico, asume al cuerpo como una fuente de transformación personal y desde allí se vuelve muy relevante el conocimiento de las distinciones que reconocemos en él y hemos destacado.

Comportamientos observables de la Competencia

La competencia de Valoración y Gestión Corporal, es la última de las cuatro competencias que refieren al Ámbito de Integración y Gestión Ontológica y se hace visible en una serie de comportamientos en la práctica profesional del Coach Ontológico que presentamos a continuación:

Reconoce las manifestaciones corporales del coachee e indaga acerca de ellas

- Elabora y realiza preguntas al coachee para que éste identifique su corporalidad
- Propone expresar verbalmente lo que surge de su gestualidad

Distingue en el coachee disposiciones corporales que refieren a su coherencia personal

- Asocia las manifestaciones corporales a disposiciones corporales
- Relaciona éstas con los otros dominios primarios de la coherencia personal del coachee

Invita al coachee a observar y aceptar sus disposiciones corporales e intervenir en ellas para habilitar acciones en función de sus compromisos

- Muestra que ninguna corporalidad está bien o mal sino que puede en un momento ser funcional o disfuncional a lo que desea lograr el coachee
- Crea un contexto respecto de la posibilidad de observar, explorar, e intervenir en el dominio corporal
- Chequea disponibilidad del coachee para intervenir en el dominio corporal.-

Facilita en el coachee la exploración de las diferentes disposiciones corporales para que diseñe su nueva coherencia personal.

- Crea el contexto para explorar alternativas de una nueva postura, respiración, gestualidad, voz, mirada, movimiento.
- Genera acciones que permitan que el coachee construya nuevas disposiciones, funcionales a los compromisos declarados.

Promueve que el coachee amplíe su percepción corporal como modo de darle sustentabilidad al proceso de CO .

- Chequea con el coachee cuáles son los aspectos claves de su nueva corporalidad para integrarla a su coherencia personal
- Facilita la incorporación del Aprendizaje Ontológico desde la valoración y cuidado del cuerpo

Resultados esperables y aportes de la Competencia y de sus Comportamientos observables a la práctica profesional

Dada la observación de esta competencia, los resultados esperables del COP son que:

- Facilite los procesos para que el coachee pueda “darse cuenta” de su corporalidad
- Sus coachees puedan aceptar sus disposiciones y manifestaciones corporales
- Sus coachees puedan gestionar su corporalidad en “zonas de incomodidad” durante el proceso de CO
- Aporte al coachee mayores posibilidades de acción, que puedan ser observables y sostenidas en el tiempo
- Genere que el coachee, desarrolle una corporalidad funcional a los compromisos declarados por él mismo

Dada la observación de esta competencia, los aportes esperables son:

- Mayor concientización en la comunidad de COP’s, de la mirada en el dominio primario de la Corporalidad
- Promover en las Escuelas Formadoras el valor de esta competencia y la profundización de su aprendizaje
- Ampliar la sustentabilidad de la profesión al incorporarla como competencia profesional

Reflexiones finales

Cuando un coach asiste al coachee desde su corporalidad, el coachee manifiesta en su propia transformación la distinción de un nuevo siendo corporal que le habilita otras posibilidades.

El coach sólo refleja lo que ve para que el coachee reconozca eso y vea qué le quiere decir esa señal que es mostrada a través de un cuerpo por su ser biológico.

Respetar la estructura y la salud física del coachee, velando por su bienestar y respetando que lo que éste haga con su corporalidad es propio de su elección.

Consideramos que es en la corporalización de la experiencia que sucede en la conversación de coaching donde se produce un aprendizaje sustentable, que facilita que el coachee que ha distinguido nuevos recursos lingüísticos y emocionales, también distinga lo que ha experimentado en su propio cuerpo.

Esto último, reforzará su compromiso y será un anclaje al momento de cumplir las promesas que expresó este nuevo observador.

Finalmente, entendemos que la Valoración y Gestión Corporal es una competencia que permite al Coach Ontológico Profesional estar presente a la coherencia personal del coachee desde su cuerpo.

Los invitamos a, desde la autonomía responsable, que cada lector y Escuela Formadora, avance en la profundización y desarrollo de este campo tan relevante para la Profesión.

MODELO 7CCOP – 6TA COMPETENCIA
“FACILITACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN DEL SER”
Índice de Contenidos

Introducción

La competencia motivo de este capítulo se define en el Ámbito de igual nombre: Ámbito de Transformación.

Hasta aquí desarrollamos:

La importancia de que el profesional que facilita la transformación del ser, muestre coherencia ontológica en su propio ser y accionar. Ya que es quien invita y acompaña a que otro se transforme, crea y transite en su existencia tal posibilidad. (Competencia 1, Ámbito Intra personal).

La práctica de generar un contexto de confianza y legitimación (Competencia 2, Ámbito Inter personal), es presupuesto para que el coachee se entregue a algo que aún no ocurrió. Se expresa en la construcción de un nivel de relación (que incluye la posibilidad de duda y verificación) extraordinario porque el coach sabe que ambos actuarán desde su grandeza.

En cuanto al Ámbito de integración y gestión ontológica, incluye las cuatro competencias referidas a las dos partes de una conversación: el hablar y el escuchar. Y en el primer caso referido al hablar, a los tres dominios de observación: lingüístico, emocional y corporal que conforma la coherencia personal del coachee. Si el COP escucha con apertura y desde el compromiso del coachee y su hablar es responsable, esto permite construir una relación y generar un contexto en el que el coachee pueda asumir su transformación, reflexionando y aprendiendo, a partir de una indagación generosa y de la búsqueda de opciones transformadoras.

Esta Competencia hace referencia al tercer nivel de Aprendizaje Ontológico, el nivel de la Transformación.

El COP se constituye como facilitador de los procesos transformacionales de otros seres humanos. El coachee participa en su propia transformación y creación. Y el coach, es el profesional que acompaña y estimula al coachee en el camino de lograr nuevas y más poderosas modalidades de ser.

La transformación no implica que la persona pueda lograrlo todo; ésta se da en un margen de lo que es posible según sus posibilidades humanas.

Tampoco significa que lo haga de cualquier manera: *“Más importante que tener claro qué cambiar es saber qué conservar. Toda unidad o sistema existe y se mantiene en la medida que “no entre en interacciones destructivas con su medio. Hay intervenciones o cambios que pueden ser meras perturbaciones y otras que pueden ser cambios destructivos. Si no somos cuidadosos en especificar lo que deseamos conservar de un sistema, entonces introduciendo cambios que parecen menores podemos terminar destruyendo el sistema. En cambio si especificamos lo que queremos, podemos permitir que todo cambie alrededor de lo que conservamos...Pero cuidando de asegurar un consenso en torno a lo que deseamos conservar.”*⁷².

Siguiendo con el autor, quien expresa: *“... Poner la atención en lo que se quiere conservar no es oponerse a lo nuevo, no significa quedarse pegado en algo que resulta anticuado. Abordar el cambio desde lo que se quiere conservar es hacerse cargo de cuáles son las cosas que consideramos fundamentales y que deben conservarse bajo cualquier flujo de cambio que haya en las circunstancias que estamos viviendo. Porque es precisamente de esto de lo que va a depender lo que suceda. ... Generalmente no nos hacemos la pregunta de qué es lo que quiero conservar porque pensamos que el cambio tiene sentido en sí mismo. Y no es así. El cambio tiene sentido únicamente en relación a lo que se conserva, eso es lo que le da sentido. Por eso nosotros hablamos de que lo que importa no es lo que queremos cambiar, sino lo que queremos conservar. Las empresas que perduran son aquellas que*

⁷² Humberto Maturana, biólogo chileno y destacado científico, hace referencia al principio de conservación y de transformación en El árbol del conocimiento, Cap. V, p. 67

conservan su identidad y han sabido adaptarse a nuevos tiempos sin perder su idiosincrasia.”⁷³

Definición de la Competencia

Es la capacidad de facilitar el Aprendizaje Ontológico y estar al servicio del coachee en el proceso de transición entre la conservación de su ser y su transformación.

La transformación indica en el decir de Echeverría: “*un desplazamiento ontológico*”. Desde esta perspectiva, “*hay Coaching Ontológico cuando a partir de un determinado proceso interactivo y en razón de él se genera el fenómeno que hemos caracterizado como desplazamiento ontológico que implica un cambio cualitativo en la forma de ser del coachee o lo que hemos llamado aprendizaje transformacional*”⁷⁴.

Trasfondo conceptual y fundamentación epistemológica de la Competencia

Hacemos referencia al marco conceptual de tres distinciones que involucra la Competencia: Facilitación, Transformación y Ser.

Facilitación: Marco conceptual

Facilitar, en este caso, refiere a hacer más fáciles las cosas, a desarrollar las capacidades y habilidades de personas y grupos.

En el gráfico a continuación, se presenta un modelo de cómo se lleva a cabo la Facilitación, considerando que hay una interacción de Desafíos y de Capacidades del coachee. En la facilitación se tiende un puente entre ellos, con el objetivo de potenciar y desarrollar los mismos: el Desafío se nutre con la posibilidad de promover, allanar el camino y hacer más fácil, en tanto que el aumento de las Capacidades se produce a partir de reconocer, desarrollar y potenciar.



El COP con esta competencia promueve la creatividad, y posibilita la identificación de perspectivas y acciones deseadas.

La facilitación, entonces, se refiere al arte de gestionar un proceso a partir del cual una persona pueda lograr sus objetivos en un entorno seguro, utilizando y/o construyendo sus

⁷³ Humberto Maturana, en <http://matriztica.cl/wp-content/uploads/2011/02/ObservatorioRRHH.pdf>

⁷⁴ Rafael Echeverría, Ética y Coaching Ontológico, JC Saez Editor, 2011, p. 133

habilidades y capacidades. Conlleva un propósito deliberado de operar con paradigmas, pensamientos, sentimientos, actitudes, discursos y prácticas para así desplegar capacidades y potencialidades de las personas, a nivel individual o grupal, en la construcción de acuerdos o consensos sistémicos y sustentables.

El proceso de facilitación es dinámico y en él se integran la reflexión y la acción. La facilitación involucra lograr acuerdos; se fundamenta en una comunicación que favorece el diálogo, donde el COP facilitador cocrea con el coachee condiciones de posibilidad.

Transformación: Marco conceptual

Interpretamos al CO como un espacio abierto al diseño, construcción y transformación. En el proceso se encuentra con la posibilidad de observar sus límites, y elegir transponerlos para luego experimentar que los mismos han cambiado y son diferentes y obtener a partir de acciones, nuevos resultados en su vida.

Por lo tanto, el COP facilita que el coachee se transforme en un nuevo observador de sí mismo y del mundo que lo rodea; se relacione con el mundo y con los demás e interprete la realidad de una nueva manera. Es decir, produce nuevas observaciones sobre sí mismo y el sistema en que opera, y transforma la manera de intervenir y de relacionarse con los demás.

Transformación como producto del Aprendizaje Ontológico

Cada persona cuenta con los recursos para transformarse y expandir sus posibilidades de éxito, jugando un rol activo en la dirección y el ritmo del cambio de sí mismo y del sistema.

El proceso para mejorar los resultados y alcanzar los que cada persona espera, es el Aprendizaje Ontológico. Entendemos por aprendizaje el hacer algo de forma efectiva, siendo capaz de repetir la acción y de manera autónoma.

Una persona puede evaluar en un momento particular lo que está haciendo, declararse insatisfecha y aprender a “hacer” ese algo, sin que cambie el tipo de observador que es. Las acciones que realiza se mantienen en el marco de acciones posibles para ese observador. Es el denominado **“aprendizaje de primer nivel”**.

Otra posibilidad es que esta persona, en cambio, explore el observador que está siendo y de qué manera está observando, que no le permite generar nuevas acciones; así como el sistema en que está inmerso. Y elegir que su particular observador se transforme, generando nuevas acciones posibles. En este caso, **“aprendizaje de segundo nivel”**.

El COP acompaña a la persona a generar un cambio de observador y, cuando aparecen nuevos comportamientos en el ser, estaremos en la instancia de un aprendizaje transformacional, denominado en el camino del Aprendizaje Ontológico; **“aprendizaje de tercer nivel”**.

El aprendizaje transformacional modifica aspectos asociados a la forma particular de ser del coachee. Es una opción que no implica un cambio en todos los dominios del ser.

El COP muestra al coachee, que éste tiene capacidad de diseño, de tener un propósito y de intervenir y crear su propia transformación a partir de la apertura al Aprendizaje Ontológico.

Ser: Marco conceptual

Heráclito, establecía que el fundamento de todo lo que vemos, de todas las experiencias, no está en el ser; que lo que caracteriza lo existente es el devenir; todo está en un proceso permanente de transformación y el ser es un momento fugaz de ese proceso. Al respecto decía: *“Todo está en movimiento y nada dura eternamente. Por eso no podemos «descender dos veces al mismo río», pues cuando desciendo al río por segunda vez, ni yo ni el río somos los mismos”*

El Coaching Ontológico brinda nuevas respuestas a las preguntas por el sentido del ser humano. Esta propuesta interpreta al mundo, en su transformación permanente, y al vivir como un constante acontecer.

Si aceptamos esto último, no podemos explicar la vida a través de la noción del ser como expresión inmutable y única de lo que sucede; y si, en cambio, como un instante del tiempo. Estamos “siendo”, en un mundo en permanente cambio.

Ese “siendo” constituye la persona a la que podemos observar en su coherencia personal: corporalidad, emocionalidad y lenguaje.

Comportamientos Observables de la Competencia

Cada uno de los comportamientos observables que presentamos a continuación, se entienden como los estándares de calidad establecidos para la competencia.

Favorece la identificación del Coachee, respecto a quien está siendo, del sistema en que participa y de los resultados que obtiene.

Este comportamiento se refiere a la particular modalidad de observar del coachee en el presente. Implica indagar los aspectos o rasgos que parecieran definir su forma de ser o su sentido de vida. Involucra por tanto observar el paradigma que lo ha acompañado hasta ese momento, incluyendo acciones, resultados y sistema del que participa. Es el punto de partida para la transformación.

- Distingue la historia y el presente del coachee de quién es como posibilidad.
- Chequea juicios del coachee referidos a su desempeño y a la superación o disolución del quiebre.
- Promueve la reflexión referida a su responsabilidad en los resultados que obtiene, acorde a su integridad y compromiso.

Desafía y acompaña al coachee en la creación de quien se ha comprometido ser

Al enfocarnos, como COPs, en este comportamiento, observamos que en determinados dominios, el coachee busca la expansión de su forma habitual de ser, y se inicia el camino de su compromiso con darle a su vida un sentido diferente y el de observar el mundo de posibilidades que puede declarar en su futuro.

- Identifica a qué está comprometido el coachee, mostrando las posibilidades de acción según ese compromiso.
- Reconoce las fortalezas del coachee, aceptando los espacios a conservar que éste defina.
- Anticipa, permite, estimula y promueve nuevas y más poderosas modalidades de ser, cuidando su sustentabilidad.
- Identifica y reconoce sus desplazamientos ontológicos durante el proceso

Opera en un ritmo acorde al proceso del coachee, permitiendo su reflexión y decisión.

- El COP cuida y respeta los tiempos del coachee en su proceso personal de transformación
- Invita a la indagación profunda adaptándose al espacio reflexivo del coachee.
- Utiliza el silencio y la curiosidad como herramientas para la transición.

- Indaga para comprender y expandir nuevas posibilidades de acción que el coachee elige.
- Fomenta la transición autónoma hacia el diseño de su ser.

Pregunta y confirma las acciones que el coachee se compromete a realiza

En este comportamiento el COP 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.

- Tiene presente la expansión ocurrida
- Promueve la consideración del sistema al que pertenece, como así también su impacto en el mismo
- Chequea si las acciones declaradas están alineadas a sus resultados.
- Explora las fortalezas y recursos con los que cuenta el coachee

Facilita un Aprendizaje Ontológico con sentido y dirección

Este comportamiento refleja la danza en que se lleva a cabo este proceso, hacia un objetivo de construcción de una nueva identidad.

- Promueve que el coachee verifique nuevas modalidades de ser, buscando efectividad, recurrencia y autonomía en su desempeño.
- Procura la apropiación y otorgamiento de sentido del coachee, como manera de propiciar la transformación
- Colabora en el diseño de las acciones futuras, fomentando participación plena desde sus decisiones,
- Facilita la apertura de espacios para que el coachee elija sus propios caminos e interpretaciones.
-

Resultados esperables y aportes de la Competencia y sus Comportamientos observables a la práctica profesional

Los resultados esperables en un COP son que:

- Identifica y reconoce desplazamientos ontológicos.
- Utiliza un ritmo acorde al proceso del coachee,
- Permite su reflexión y autonomía
- Pregunta y confirma las acciones que el coachee se compromete a realizar a partir de la expansión ocurrida y los recursos de que dispone, teniendo en cuenta el sistema al que pertenece, como así también su impacto.
- Es competente en facilitar la transformación del ser del coachee.

A partir de la transformación de su ser, el coachee adquiere una nueva mirada, revisa sus creencias y asume algunas más poderosas. Experimenta emocionalidades diferentes, mostrando desplazamientos en su manera de pensar, sentir y ser. Y se verifican como resultados esperables en el coachee, uno o más de los siguientes:

- Muestra una coherencia personal, indicadora de una diferente manera de ser
- Reconoce la antigua y valida la nueva.
- Diseña y lleva a cabo nuevas acciones
- Asume el riesgo en busca de resultados extraordinarios
- Tiene nueva mirada para observar el mundo

- Se produce un desplazamiento de sus mecanismos habituales de pensar y de sentir
- Celebra el aprendizaje.

Dada la observación de esta competencia, los aportes esperables a la profesión son:

Que se refleje el poder transformador que puede ocurrir en el coachee, generando protagonismo en la propia transformación como consecuencia de la práctica profesional del CO

Difundir al Coaching Ontológico como una profesión que nace y se desarrolla al servicio de la transformación del Coachee y por ende de valor agregado a la sociedad.

Los comportamientos observables definidos, aportan a visualizar y constatar el rol facilitador que juega el COP en un proceso de transformación, el cual puede ocurrir en personas, organizaciones y aún en lo social.

Un proceso innovador en el que se identifica el punto de partida de quién es el coachee y se lo acompaña en la creación de quien quiere ser.

Reflexiones finales

A partir de su transformación, el coachee, crea relaciones con otros y consigo mismo más plenas y satisfactorias, y surge en el mundo a partir de una forma particular de ser o una identidad tal, que evidencia una modificación de un nivel de profundidad no presente por lo general en otras experiencias de aprendizaje.

Por otra parte, cabe aquí agregar que la facilitación del Aprendizaje Ontológico, está ligado a una plataforma ética que lo sustenta. Y se comprende esto, pues este tipo de aprendizaje no implica adquirir competencia para realizar otras acciones, sino que surge de modificar presupuestos, contextos desde los cuales el ser humano actúa. Se refiere a la transformación del ser, el cual produce un cambio en el sentido de vida, por lo que significa un fundamental desplazamiento ético.

Siendo entonces posible que el coachee se transforme en el proceso de Coaching, esta transformación implica un tránsito hacia una comprensión y una emocionalidad diferentes, un cambio en el sentido de su vida, un punto de inflexión que muchas veces lleva a que el coachee tome en la vida una dirección diferente a la que traía. Y se entiende importante por tanto sea facilitada por un profesional competente, ético y responsable.

Al Coaching Ontológico desde esta perspectiva, se lo entiende como una estrategia de aprendizaje fundamental en la creación y transformación de quien la persona es, que lo lleva a actuar de cierta manera y no de otra, inventando y reinventando continuamente su forma de ser; siendo el facilitador de dicho proceso el “Coach Ontológico Profesional”.

El COP construye con el Coachee una relación basada en el respeto, la confianza y la aceptación de su autoridad, relación al servicio de este último, para que pueda elegir y diseñar nuevas y más efectivas maneras de actuar y de ser.

Interviene generando un contexto en que el Coachee puede descubrir lo que le impide alcanzar una vida satisfactoria y plena. Y muestra maestría en acompañarlo en el camino de transformación y creación de su futuro.

El Coach Ontológico es facilitador, se vuelve contexto para que algo sea posible, fabricante de liviandad y celebración a la vida. Que su mirada de Coach, por muy competente que sea, es sólo una interpretación incompleta, limitada e insuficiente para abarcar la totalidad de la persona. Es decir, que sus competencias nunca le permiten conocer completamente al coachee, pues siempre opera el misterio que surge de la permanente construcción y transformación de cada ser humano, transformación que muchas veces puede sorprender y maravillar.

INTEGRACIÓN ACADÉMICA

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN: Necesidad de Coaches Ontológicos	3
1. FORMACIÓN DE UN COACH ONTOLÓGICO PROFESIONAL	4
• Del Contexto para el aprendizaje	4
• Del Plan de Estudios	5
• De las Escuelas formadoras	7
• Del equipo formador	7
2. EQUHACER ACADEMICO DE LA AAPC	9
• Haciendo un breve recorrido histórico	11
3. REFLEXIONES FINALES	13
4. BIBLIOGRAFÍA	17

“Necesidad de Coaches Ontológicos Profesionales”

En el primer capítulo de este libro se planteó la “Significación del Coaching Ontológico” para la AAPC, con las 7 Competencias Profesionales que debe poseer el Coach Ontológico en las conversaciones de coaching que realice, y en este último, reflexionaremos acerca de su formación profesional.

En el vertiginoso, global y cambiante mundo de hoy, surgen innumerables dificultades en la cotidianidad del vivir, en las relaciones interpersonales dentro y fuera de los distintos ámbitos en que participa el ser humano (familiar, laboral, de estudio, religioso, entre otros). Situaciones éstas que son necesarias disolver para mejorar la convivencia y obtener los resultados, logros y/o metas esperadas, deseadas, soñadas; todo lo cual es posible con nuevos aprendizajes. El CO es una profesión que propone una modalidad de aprendizaje que da respuesta a los desafíos del tiempo presente.

La profesión del Coach Ontológico, como facilitador de los procesos transformacionales de los seres humanos u organizaciones, en pleno desarrollo hoy, está ganando legitimidad y se expande su inserción en el mundo. Por ello es necesario establecer los criterios adecuados para que su formación asegure, entre otras cosas, un eficaz y ético desempeño. De allí, la importancia de las competencias profesionales desarrolladas en los capítulos anteriores.

Es muy relevante entonces que el COP sea formado como un observador competente del ser humano para asistirlo en su proceso de Aprendizaje Ontológico.

Formación de un Coach Ontológico Profesional

La formación de un COP posee características muy diferentes de las de otro profesional, no sólo porque es distinto el objeto de estudio, sus métodos de abordaje e intervención, sino porque, el paradigma conceptual que fundamenta su accionar: **“El Coaching Ontológico, Constructivista y Sistémico”**, es diferente del paradigma educacional vigente en el que, generalmente el estudiante habita: el “Programa Metafísico”. Esto conlleva no sólo una formación profesional sino a la vez una transformación personal.

Conocer y vivir desde el paradigma del CO, hacerlo propio, requiere un proceso de transformación personal, que implica transitar desde la cultura de víctima (que cede el propio poder a las circunstancias), a la cultura de la responsabilidad (en la que retoma el poder, haciéndose cargo de su propia transformación); proceso que es dialógico, dado que la cultura se mantiene y es la persona la que se transforma, es transformar su modo de ser en el mundo, y por lo tanto la manera de estar consigo mismo y con el otro, a una manera de estar en servicio y colaboración, proceso que no es posible lograr en menos de dos años.

El rol profesional del Coach Ontológico, entre otras cosas, se centra en:

- Acompañar al Coachee a descubrir y arriesgarse en territorios nuevos; a hacerse cargo de su futuro con dignidad y autonomía.
- Generar contexto, construir y mantener un espacio ético emocional de cuidado y respeto, apostando permanentemente por las posibilidades de que cada uno construya su propio futuro y fije sus propios objetivos.

Como “ser ético”, tiene claros los límites de sus competencias y trabaja en un contexto de responsabilidad; distingue el coaching de otras profesiones/disciplinas; clarifica la naturaleza del proceso de Coaching; se compromete con los compromisos del Coachee; acuerda criterios específicos para evaluar resultados y mantiene confidencialidad de todo el proceso.

Es miembro de una comunidad de práctica en la que se enriquece y recibe reconocimiento y valor; como asimismo la comunidad existe en virtud de la responsabilidad individual de cada profesional y su compromiso con ella.

Del Contexto para el aprendizaje

Existen múltiples formas de contextos de aprendizaje, es importante generar uno en que el estudiante aprenda de las experiencias vividas (personales y de otros), reflexione sobre las mismas y reporte aprendizajes, de tal manera que le permita:

- a. posicionarse en el paradigma de CO, y
- b. recorrer el camino del Aprendizaje Ontológico

Por lo que el contexto de aprendizaje debe organizar experiencias que le permitan realizar acciones nuevas (aprendizaje de 1er nivel), modificar el observador que él es (aprendizaje de 2do nivel) y/o modificar su manera de ser (aprendizaje de 3er nivel)

Es necesario destacar que cada grupo de formación constituye una comunidad de práctica y aprendizaje en sí misma, un sistema con características particulares, desde su constitución, durante su desarrollo y hasta completar la formación. Con posterioridad a la certificación como profesional, integra otra comunidad de práctica profesional mayor que lo contiene, de la que forma parte y se enriquece, la comunidad de colegas Coaches Ontológicos nucleados en la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching.

En síntesis el contexto de formación debe entenderse como un espacio sistémico, interdisciplinario, creativo y facilitador en el que se integran formadores, estudiantes, coordinadores, supervisores, contenidos, experiencias y recursos para la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias profesionales. Contexto que puede ser organizado de múltiples maneras; presencial, semipresencial, modular, utilizando estrategias convencionales, no convencionales y/o virtuales; con duración centrada en el proceso y con espacios para la interacción y aplicación de los aprendizajes.

Para relacionar de una manera más efectiva la educación con el mundo del trabajo, es propicia la implementación de opciones educativas basadas en los modelos por competencias. Estas tienen las siguientes ventajas:

- Acerca al estudiante lo más posible al campo ocupacional.
- Integra la teoría con la práctica.
- Reconoce actitudes y valores en la formación.
- Centra el aprendizaje en el estudiante.
- Trabaja en equipo.
- Evalúa los aprendizajes permanentemente
- Garantiza las capacidades de los egresados
- Facilita la inserción laboral, generando productividad tempranamente

Cabe aclarar que como Coach Ontológico, una vez formado, requiere de una capacitación y/o especialización continua, y que la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching ofrece espacios para el logro de estos fines.

Del Plan de Estudios:

Las ofertas de formación deben:

- Entrenar en el diseño y destrezas para mantener una conversación de coaching ontológico, con la puesta en marcha del “Modelo 7 CCOP” de la AAPC para asistir a personas y organizaciones con un desempeño eficaz y ético.
- Formar profesionales capaces de desenvolverse en las organizaciones gestionando equipos de alto desempeño o como consultores externos que amplían la capacidad de innovación y mejora continua.
- Brindar una formación interdisciplinaria, que posibilite el desarrollo de habilidades fundamentales basadas en distinciones y estrategias de la profesión del Coaching Ontológico.
- Estimular la capacidad de reflexión y capacidad emprendedora, que permita una inserción segura y flexible en un mundo de cambio constante.
- Proveer el entorno adecuado para realizar diversos aprendizajes eficaces relacionados con lo intelectual, emocional y corporal, alineados con el compromiso.
- Mantener a disposición una amplia gama de oportunidades de aprendizaje que permitan desarrollar habilidades fundamentales para el crecimiento y autonomía personal en el marco de la excelencia.
- Fomentar y orientar la realización de otras formaciones de carácter complementario, ofrecidas por instituciones u organizaciones externas, que enriquezcan a la recibida.

Con el desarrollo de cuatro campos básicos:

a) De Formación General y Fundamentación Epistemológica que enmarca la Declaración de Significación del Coaching Ontológico desde la AAPC

Donde se establece el Marco conceptual y teórico del Coaching Ontológico, Constructivista y Sistémico por el camino del Aprendizaje Ontológico.

Principios de construcción del proceso de Aprendizaje Ontológico

1er, 2do y 3er Nivel de Profundidad de Aprendizaje

La Teoría del Observador

El Ser Humano como Ser Interpretativo

Estructura de Coherencia Personal y Dominios Primarios

Recursividad entre el Ser y el Hacer Humano

Carácter Generativo del Lenguaje

Devenir y Aprendizaje Transformacional

Diseño Ontológico y Construcción de Futuro

b) De capacitación específica

- Inmersión en el paradigma del CO y alineación de los dominios lingüístico, emocional y corporal del estudiante desde la competencia “Coherencia Ontológica”

- En el escuchar como competencia conversacional. Análisis de casos, observación y práctica de la competencia “Escucha con apertura y desde el compromiso del coachee”
- En el hablar como competencia conversacional. Análisis de casos, observación y práctica de la competencia: “Gestión responsable de los actos lingüísticos”
- En el campo emocional. Análisis de casos, observación y práctica de la competencia: “Reconocimiento. Diseño y Gestión emocional”
- En la corporalidad. Análisis de casos, observación y práctica de la competencia: “Valoración y gestión corporal”
- En el diseño de conversaciones. Análisis de casos, observación y práctica de las competencias: “Generación de contexto de confianza y aceptación” y “Facilitación de la transformación del ser”
- En el aprendizaje y desarrollo organizacional desde el entrenamiento ontológico

c) De entrenamiento en el “Modelo 7 CCOP” de la AAPC

Donde se practican las 7 Competencias Profesionales, a saber:

Ámbito intrapersonal:

1. Coherencia Ontológica

Ámbito interpersonal:

2. Generación de contexto de confianza y legitimación

Ámbito integración ontológica:

3. Escucha con apertura y desde el compromiso del coachee;
4. Gestión responsable de los actos lingüísticos;
5. Reconocimiento, Diseño y Gestión emocional;
6. Valoración y Gestión corporal

Ámbito de transformación:

7. Facilitación de la transformación del ser

d) De integración y práctica profesional:

- Coloquios – Audiencias – Talleres – Asesoramiento – Distinciones
- Conversaciones de Coaching:
- Dominio del Modelo 7CCOP
- Trabajo Final (de investigación o de acción)

Además debe ofrecer una amplia bibliografía actualizada (obligatoria y complementaria) y estrategias de facilitación-aprendizaje (convencionales y no convencionales, presenciales como virtuales) que propicien el aprendizaje y la incorporación de conocimientos, vivencias y experiencias; como también deben preverse estrategias de evaluación continua, base de aproximación a la certificación correspondiente, la que finalmente se obtendrá cuando el estudiante demuestre su amplio dominio en la utilización de las 7 CCOP.

De las Escuelas Formadoras:

Observando a la institución formadora como un sistema, y analizándola desde el paradigma del CO, requiere que su comunidad educativa esté centrada en dicho paradigma, lo que implica: accionar responsable, compromiso con los resultados de cada uno de sus estudiantes respetándolo como un legítimo otro, honrar la palabra y los compromisos, capacidad de adaptación ante los cambios, e innovación y liderazgo.

También, se pone en valor que la trayectoria y prestigio institucional logrado, esté fundado en el reconocimiento de otras organizaciones y de la comunidad, y que cuente con el aval de la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching.

Además posea una permanencia activa y en participación con la comunidad profesional y global, mediante alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales; convenios de intercambio con el objetivo de generar espacios para la integración de experiencias profesionales, que posibiliten a futuro una mejor calidad en los servicios que se brinden tanto a personas como a organizaciones y favorezcan la difusión y el desarrollo de la profesión.

Finalmente, promueva también la formación de postgrado, generando espacios de perfeccionamiento y formación continua, esto último en un marco de autonomía e independencia del egresado.

Del equipo formador:

Es conveniente que el equipo de formadores sea interdisciplinario, y esté alineado con: a) el logro de la visión de la institución formadora, b) la finalidad y principios éticos de la formación, y c) las metas a lograr por los estudiantes en cada uno de los niveles de formación. Que sea interdisciplinario implica que esté conformado por Coaches Ontológicos y de otras profesiones que se requieran; todos comprometidos con el paradigma del CO.

Que todos cuenten con una sólida formación, en especial en metodologías de facilitación de aprendizaje para formar en estrategias de observación e intervención ontológica, tener experiencia en la utilización de tecnologías de avanzada (de informática y multimedia), especial en los procesos de formación a distancia y todo lo cual permita lograr una alta calidad educativa y de formación personalizada.

Es necesario destacar que los integrantes de la comunidad formadora también experimentan su propio proceso de aprendizaje, a partir de los quiebres en la interacción con los participantes, su proceso personal, resistencias y avances; diseñan y reflexionan acerca de las interacciones de coaching que lideran y observan; y son cuidadosos en respetar la confidencialidad.

En esta comunidad se distinguen básicamente dos grandes roles pedagógicos: el de formador y el asistente/coordinador

Formador: rol ejercido por un MCP, CPS o CPA. Tienen a su cargo: diseñar y coordinar el proceso general de formación; liderar los encuentros presenciales, mostrando las distinciones y estrategias de observación e intervención y desarrollando los contenidos curriculares que para cada espacio se han establecido; seleccionar y articular las estrategias y recursos de formación pertinentes para cada ciclo; rediseñar el proceso ante las particularidades de cada comunidad de estudiantes.

Los Formadores tienen tareas tales como: liderar los procesos de Coaching solicitados por estudiantes; diseñar e implementar los procesos de formación para el rol de asistente/coordinador; ofrecer Coaching ante requerimiento, en especial, para ajustar el accionar del equipo de formadores a la visión institucional y conformación de esta comunidad como equipo; crear, implementar y evaluar proyectos de Coaching para la comunidad en general, inscriptas en las estrategias de contribución o extensión institucional; coordinar las actividades multimediales (foros, Chat, etc.); generar y articular espacios para el intercambio profesional con la comunidad de Coaches utilizando para ello instancias convencionales (jornadas, talleres, etc.) como no convencionales; diseñar y coordinar proyectos investigativos

en la institución y con otras que permitan la evolución y crecimiento de la profesión; conformar redes de trabajo interdisciplinarias que propicien la difusión de la profesión como asimismo, el trabajo mancomunado con otros profesionales.

Asistente/Coordinador: rol ejercido por COPs, quienes, con la finalidad de acompañar el proceso de formación del estudiante, tienen a su cargo: mantener conversaciones de coaching con el participante que lo solicite; llevar a cabo las actividades y proyectos que para cada espacio curricular diseñaron los formadores; retroalimentar y recrear los aprendizajes generados por ellos y por los formadores; evaluar de manera compartida y permanente con el estudiante sus aprendizajes en base a estándares acordados; colaborar en las instancias presenciales; proponer a los formadores los comentarios a los módulos interactivos de los estudiantes; coordinar encuentros periódicos con los grupos de estudiantes (presenciales o virtuales), con el fin de aclarar dudas de la orientación formal, coordinar acciones, evaluar grupalmente el desempeño, y coordinar las actividades propias de los espacios de aplicación e integración.

El quehacer Académico de la AAPC

La Asociación Argentina de Profesionales del Coaching (AAPC), desde su creación el 6 de abril del 2000 (por lo cual se festeja el 6 de Abril el “Día del Coach y del Coaching” en Argentina), se ocupó, entre otras cosas, de establecer los Criterios para Avalar Programas de Formación Profesional de Coaches Ontológicos y en tal sentido crea la “Comisión Académica”, la que luego se transforma en “Dirección Académica”.

El propósito de este apartado es doble: primero compartir sintéticamente cómo fuimos desarrollando el quehacer académico en la AAPC y en segundo término socializar inquietudes y preocupaciones que interpretamos pueden ser la fuente de la creación de futuros poderosos.

Los distintos Equipos de colegas que conformaron el área, en los distintos mandatos, comprometidos con la visión de la Asociación por una parte, y de dar respaldo y prestigio a las Escuelas Formadoras de Coaches Ontológicos por la otra, generaron espacio de trabajo desde el que se produjo, entre otras cosas:

- Reglamento de la Dirección Académica, en el que se estableció su: Finalidad, operatividad y compromisos con la Comisión Directiva; su constitución y miembros que la integran; sus tareas y funciones y los requisitos para iniciar los trámites de pedido de Aval, Reconocimiento, Patrocinio o Auspicio.
- Criterios para Avalar un Programa de Formación Profesional de Coaches Ontológicos: transitando de los criterios administrativos iniciales hacia los académicos.
- Criterios para otorgar un Reconocimiento para cursos, talleres o seminarios.
- Criterios para establecer el Patrocinio o Auspicio de Congresos, Jornadas, Encuentros, Simposios o similares.
- Reconocimiento de Cursos de Formación de Post-grado o Post-titulación que se estima agregan valor al proceso de formación continua de los Coaches Ontológicos.

La AAPC posee en su página web todos estos requisitos con sus correspondientes guías de qué hacer y cómo hacer, como asimismo el cursograma que tendrán los mencionados trámites dentro de la Asociación.

Se establecieron los tipos de respaldo que puede otorgar la AAPC como asimismo las distinciones en los niveles de formación, de la siguiente manera:

A- Tipos de respaldo que puede otorgar la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching:

- 1-**AVAL:** Acto por el cual la AAPC **certifica** que la Formación Profesional de Coach Ontológico (o Carrera) brindada por una Organización o Escuela cumple con los estándares mínimos establecidos para brindar una formación profesional confiable que permita obtener competencias, habilidades y actitudes de un profesional de excelencia.
- 2-**RECONOCIMIENTO:** Acto por el cual la AAPC **establece** que un Curso, Seminario o Taller; complementario (de una formación) o de especialización (de un perfil profesional, es decir de post-título) contribuye al mejor desempeño profesional de un coach ontológico.
- 3-**PATROCINIO Ó AUSPICIO:** Acto por el cual la AAPC **declara** que un Congreso, Jornadas, Encuentros, Simposio o similares, constituye un verdadero espacio para el intercambio de experiencias profesionales y el desarrollo científico de la profesión y que fortalece y/o amplía la comunidad específica de profesionales. La AAPC decide si será:
 - a. Patrocinio: apoyo académico/moral al evento
 - b. Auspicio: apoyo material el que puede ser monetario y/o de servicios: difusión del evento en su web, firma de certificados de los conferencistas y asistentes, apoyo con recursos materiales y/o humanos, etc.

B- Niveles de formación:

- 1-**CARRERA:** formación sistemática y continua que permite adquirir determinadas competencias, habilidades y actitudes para el ejercicio de un rol profesional específico. Tal formación se logra mediante la enseñanza de un conjunto de disciplinas o espacios curriculares que se articulan en un “Plan de Estudio”. Al finalizar la formación se le otorga un título o diploma que lo habilita para desempeñarse como profesional, en los ámbitos de incumbencias.
- 2-**CURSO:** formación breve en el que se articula un conjunto mínimos de temas (de una disciplina o de varias) con el fin de comprender integralmente una realidad, objeto o situación. Los aprobados reciben un certificado que así lo acredita, con el total de horas de trabajo.
- 3-**SEMINARIO:** formación de naturaleza técnica y académica que tiene como objetivo profundizar una temática y/o actualizar estrategias de intervención en un área profesional, lo que es brindado por un especialista o master en la temática. Se lo puede organizar con espacios teóricos, prácticos y/o de trabajo de campo. Al concluirlo se otorga una constancia que así lo acredita con el número total de horas de trabajo.
- 4-**TALLER:** espacio de formación caracterizado por el trabajo grupal y vivencial destinado a elaborar un producto y/o experimentar un proceso (diseño de un plan o proyecto, elaboración de un objeto, realización de una experiencia de intervención, etc.); con el fin de extrapolarlo y/o utilizarlo en la realidad concreta de trabajo o de la vida diaria. Al concluirlo se otorga una constancia que así lo acredita con el número total de horas de trabajo.
- 5- **CONGRESO:** reunión de especialistas (locales, nacionales y/o extranjeros) de una profesión o de profesiones interrelacionadas, que se celebra periódicamente para presentar sus experiencias o avances científicos, intercambiar ideas o resultados de investigaciones, presentar nuevas estrategias de intervención o innovaciones en los procedimientos o protocolos de trabajo.
- 6-**SIMPOSIOS:** reunión de un grupo de personas capacitadas sobre un tema, especialistas o expertos, los cuales exponen al auditorio sus ideas o conocimientos en forma sucesiva,

integrando así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión de que se trate. Sería como un congreso científico de una especialidad

7-JORNADAS: reunión similar a un Congreso y que puede poseer organización parecida, pero se diferencia por que en las Jornadas puede o no haber especialistas, en general los oradores poseen formación similar a la de los asistentes al evento.

8-ENCUENTROS: reunión de profesionales o miembros de diferentes organizaciones (profesionales, científicas, gremiales y/o de servicios), para debatir un tema, presentar aportes, acordar estrategias y plan de trabajo, compartir experiencias, etc.; tienen en general una corta duración.

Haciendo un breve recorrido histórico:

En el año 2005 se establecieron los requisitos académicos para avalar un Programa de Formación Profesional de Coach Ontológico con el fin de:

- a. Fijar estándares de calidad.
- b. Tener una medida de evaluación de los programas y auto evaluación de los coach docentes.
- c. Asegurar resultados de calidad de los programas, basados en la congruencia de lo declarado por las escuelas y los estándares fijados por la comunidad académica.
- d. Comprometer que haya una revisión sistemática de los estándares elegidos por la AAPC, de tal manera de asegurar el desarrollo de la calidad de la carrera de coaching ontológico en forma permanente.
- e. Asegurar un aprendizaje basado en las competencias del coach.
- f. Que haya un sello distintivo en los egresados de las escuelas con programas avalados por la AAPC.

Esos requisitos eran:

1. Que la institución cumpla con los requisitos legales establecidos por los organismos previstos en la legislación vigente; en Argentina: IGJ y AFIP. En caso de ser una institución extranjera, deberá contar con los avales correspondientes.
2. Que la Institución cuente con 3 (tres) promociones de egresados.
3. Que todos los docentes de la Institución cuenten con una trayectoria no menor a 4 (cuatro) años en el desempeño de su profesión.
4. Que la mayoría de los docentes (mayoría simple) que tienen a su cargo la formación de coaches, sean socios activos de la AAPC con 1 (un) año, como mínimo, de antigüedad
5. Que la Institución presente:
 - a) objetivos generales de la carrera.
 - b) Ejes temáticos: objetivos específicos, contenidos, fundamentación teórica, bibliografía de cada eje temático de acuerdo con la mirada de diferentes pensadores de reconocida autoridad.
 - c) Metodología didáctica.
 - d) Metodología de evaluación
 - e) Condiciones de promoción.
 - f) Indicar carga horaria (mínimo de 220 horas cátedra): Parte teórica (clases, seminarios, conferencias); mínimo requerido: 150 horas cátedra. Parte práctica (prácticas de coaching observado, audiencias públicas, rol playing, pasantías, etc. mínimo requerido: 70 horas cátedra.

Por votación de la Comisión Directiva de ese momento, se avalaron los 10 primeros Programas de Formación.

En el año 2010, ante la diversidad de ofertas existente en el mercado nacional como en el internacional, para la formación profesional de un Coach Ontológico, es que la Asociación, consideró conveniente acordar con los directores/formadores de las Escuelas avaladas, estándares mínimos para dicha formación, surgiendo así el “Plan Modelo para la Formación Profesional del Coach Ontológico” (consultarlo en la página web de la Asociación). En síntesis se acordó en que debía ser una formación terciaria, con una duración mínima de 2 años (4 cuatrimestres, 700 horas reloj) con modalidad semipresencial, que se otorgue el título de “Coach Ontológico Profesional”, para quien se estableció un perfil (competencias, habilidades, actitudes y valores), como asimismo las incumbencias profesionales.

Si bien un Coach debe poseer diferentes competencias (personales; académicas; laborales; profesionales básicas, genéricas y específicas), para la realización de una conversación de coaching debe poner de manifiesto las 7 competencias profesionales explicitadas en los capítulos anteriores y que ha pasado a denominarse el “Modelo 7 CCOP” de la AAPC.

Al definir competencias para una profesión se definen estándares para su formación.

“La importancia de acordar estándares para la formación profesional de un coach ontológico, es:

- Definir y declarar los compromisos de la formación.
- Crear acuerdos fundamentales en la formación de Coaches
- Agregar valor y calidad al quehacer profesional
- Orientar la acción de formación, en los diferentes aspectos (teóricos, prácticos, de campo, entre otros)
- Construir una comunidad profesional confiable.
- Consensuar competencias básicas del coaching profesional”⁷⁵.

La Dirección Académica en números:

- Cantidad de Programas de Formación de Coaches Ontológicos Profesional Avalados en la República Argentina: 24, algunos con mayor o menor experiencia presencial, con mas o menos desarrollos de investigación y propuestas de trabajo que se recrean continuamente, etc. producto de la identidad de cada Escuela, pero todos alineados con el Plan Modelo mencionado.
- Cantidad de Programas Reconocidos en la República Argentina: .
- Cantidad de Cursos, Seminarios o Talleres Reconocidos en la República Argentina: ____
- Cantidad de Congresos, Jornadas, Encuentros, Simposios o similares Patrocinados y/o Auspiciados en la República Argentina: ____
- Cantidad de Cursos de Formación de Post-grado o Post-titulación Reconocidos en la República Argentina: 6

Reflexiones finales

El Coaching Ontológico ha sido transversalizado en la actualidad por un contexto de grandes transformaciones, generado, entre otros por: a) los cambios culturales y de valores, b) la evolución de la persona y sus nuevas formas de relacionarse, c) las tecnologías que van modificando los estilos comunicacionales, d) los nuevos paradigmas organizacionales y e) las actuales contribuciones de diferentes ciencias que lo enriquecieron. Todo lo anterior marcó la necesidad de su resignificación, lo que se planteó en el primer capítulo de este libro.

En este contexto:

⁷⁵ Asociación Argentina de Profesionales del Coaching: “Plan Modelo para la Formación Profesional del Coach Ontológico”

Invitamos a los lectores que aun no son Coaches Ontológicos a:

Reflexionar sobre la posibilidad de ingresar al camino del Aprendizaje Ontológico y formarse como “Coach Ontológico Profesional”, ya que le abrirá un mundo de posibilidades: accederá a una profesión efectiva y requerida, enriquecerá y agregará valor a la profesión de base que posea, o se desarrollará como ser humano dentro de un paradigma diferente del paradigma cultural en el que generalmente habita como persona, permitiéndole una gran efectividad en sus acciones, Einstein decía: “ningún problema tiene solución dentro del paradigma del cual emergió”.

Invitamos a los lectores que ya son COP a:

Posicionarse en el paradigma del Coaching Ontológico, Constructivista y Sistémico, como una nueva manera de entender lo humano, tanto en su vida personal como profesional y facilitar en otros el tránsito por el camino del Aprendizaje Ontológico.

Aplicar, resguardando los principios éticos, las 7 CCOP establecidas en los capítulos anteriores. Desarrollar y dominar dichas competencias, agregará más valor y hará más efectiva su intervención profesional, desarrollando una identidad cada vez más profesional, ganando reconocimiento y expansión en el mundo laboral.

Para aquellos que no lo están, asociarse a la AAPC como Coaches Ontológicos Profesionales, posee enormes ventajas, a saber: a) formar parte de una comunidad de práctica en expansión tanto a nivel nacional como internacional; b) contar con un respaldo institucional para el ejercicio profesional y recibir permanente información del mundo del coaching tanto de nivel nacional como internacional; c) obtener beneficios en la participación de cursos de post-formación y/o especialización; d) contar con espacios virtuales para publicitar sus propios servicios o eventos que organice, e) orientación en las tareas profesionales que realiza; f) ejercitar su competencia en conversaciones de coaching; g) participar de eventos culturales; h) formar parte de los diversos Proyectos y equipos de gestión que posee la Asociación; i) participar en proyectos de contribución social; j) incluirse en proyectos de investigación científica profesional; k) formar parte de la bolsa de trabajo virtual (difusión en página web de la Asociación); l) obtener matriculación (aún en proceso); m) recibir orientación si desea abrir una Escuela de Formación u organizar un Curso, Taller o Seminario de la especialidad; entre otras.

Invitamos a los Directores de Escuelas Formadoras que no posean Programa de Formación de Coaches Ontológico avalado:

A que inicien la tramitación para lograr el Aval. La importancia de ser una Escuela cuyo Programa de Formación Profesional de Coaches Ontológicos esté avalado por la AAPC implica varios puntos importantes a tener en cuenta:

- Actitud ética: al elegir voluntariamente medir la calidad de su programa de formación y el rendimiento del mismo frente a estándares reconocidos a nivel Nacional o Internacional, implementando los mecanismos de reaseguro de dicha medición.
- Aumento del prestigio institucional a nivel Nacional e Internacional.
- Poseer el respaldo Académico de la AAPC
- Contar con espacios de acompañamiento de la Asociación con el fin de colaborar con el permanente crecimiento y calidad institucional en la formación, facilitando la elaboración de planes de mejora, actualizaciones y la incorporación de nuevas estrategias de enseñanza (presenciales y virtuales)
- El estudiante tiene asegurado estándares de aprendizaje y un sello distintivo de calidad que le facilita su inserción en el mercado laboral Nacional e Internacional.

- Participar de la Red de Escuelas con programas avalados, pilares de la AAPC, a través de la cual se ponen en marcha espacios de perfeccionamiento continuos para directores y el staff de formadores/asistentes/coordinadores en diversas áreas, tanto de contenido como pedagógicas. Red importante para el proceso de matriculación profesional, meta de la AAPC a lograr.
- Obtener beneficios en la participación de eventos que organice la AAPC, entre otros.

El seguimiento es el proceso por el cual la AAPC asegura el cumplimiento de los requisitos para la renovación del aval de los programas, que se realizará cada cuatro años. El seguimiento también asegura que las escuelas cumplan con las normas éticas declaradas por la AAPC y consensuadas por los directivos de las mismas.

Las Escuelas cuyos Programas de Formación fueron avalados por la AAPC se comprometen en mantener la calidad de la formación, certificando Coaches Profesionales que día a día engrandecen la comunidad de los Profesionales del Coaching.

Cuanto mayor profesionalismo desarrollen los egresados, mayores serán las posibilidades de ser reconocidos en el mercado como profesionales confiables a la hora de su contratación. Esto impacta en la comunidad de Coaches Ontológicos Profesionales en general, elevando el prestigio del profesional y de la profesión, lo que hace aumentar su demanda.

Invitamos a los Directores y Equipo formador de Escuelas con Programas avalados a:

- Reajustar los contenidos curriculares de su Programa incluyendo el aprendizaje de y entrenamiento del “Modelo 7 CCOP”, por lo cual podrán orientarse con lo explicitado en el apartado “Del Plan de Estudio”
- Intensificar las prácticas de conversaciones de coaching que realicen sus estudiantes, observándolas y evaluándolas teniendo en cuenta la presencia y dominio del Modelo de las 7 CCOP de la AAPC
- Acreditar como Coach a los alumnos que además de cumplir con los requisitos establecidos por su escuela, demuestren el dominio de las 7 Competencias Profesionales
- Generar espacios para la difusión de la profesión del COP: utilidad personal y empresarial, beneficios, etc.
- Crear espacios de trabajo poderosos para muchos como contribución social.
- Participar en los espacios de formación que genere la AAPC, en especial los destinados a la formación para Coaches formadores (estrategias pedagógicas y evaluativas)
- Formar parte de los proyectos de investigación que lleve adelante la AAPC.

Queremos recordarles que la evaluación del desempeño con un enfoque de competencias, es la que se lleva a cabo con relación a los criterios de desempeño que se establecen en los estándares, los cuales ayudarán a determinar los resultados de aprendizaje, criterios de evaluación, la cantidad y calidad de las evidencias requeridas para poder emitir los juicios de “competente/aún no competente”. ¿Para qué evaluar? Para:

- Confirmar la calidad del proceso y los resultados del aprendizaje.
- Producir un registro permanente de logros.
- Acompañar a los estudiantes a identificar las competencias que posee y sus áreas a desarrollar.
- Asistir a los facilitadores a identificar formas de acompañar a los estudiantes a adquirir conocimientos y a desarrollar habilidades.
- Estimular a los estudiantes proporcionándoles retroalimentación positiva.

¿Qué se evalúa?: el resultado como consecuencia de la coordinación e integración en la acción profesional, de conocimientos y habilidades comunes (básicas-genéricas); habilidades específicas; aptitudes, actitudes y valores/cualidades personales observables.

¿Quién lleva a cabo la evaluación?: El (los) facilitador (es) (formadores, asistentes/coordinadores), el propio estudiantes y sus compañeros.

Calidad hace referencia a la excelencia, a lo bueno, a lo adecuado. La “dimensión” calidad, se relaciona estrechamente con la concepción de hacer las cosas “bien” de acuerdo con determinados estándares predeterminados y en este sentido las competencias de un profesional hablan de su calidad como tal. Los atributos de la calidad son:

- **Efectividad:** en el coaching se obtiene el resultado esperado por el coachee.
- **Eficiencia:** estos resultados deben poder obtenerse utilizando los recursos personales de la mejor manera posible.
- **Aceptabilidad:** responde a los deseos, expectativas y valores del coachee; respeta sus creencias y sus derechos.
- **Legitimidad:** acepta al otro sin discriminaciones, respetando normas sociales y principios universales.
- **Oportunidad:** el coaching se produce en el momento adecuado del proceso de aprendizaje.
- **Continuidad:** el coachee experimenta los encuentros de coaching como un proceso de transformación.

Finalmente, el estándar establecido por la AAPC en el Modelo de las 7 Competencias Profesionales del Coach Ontológico, genera mayor calidad en el proceso. Y en términos de principios o valores, se puede decir que la calidad en el coaching es un derecho del coachee y un imperativo ético del coach.

Queda camino por recorrer, y lo haremos con el mismo espíritu con el que hemos caminado hasta aquí: “contribuyendo con el engrandecimiento de la profesión y de la formación de sus profesionales”

Finalmente:

A todos los Coaches Ontológicos Profesionales, como a los que dirigen Escuelas y/o forman Coaches Ontológicos, muchísimas gracias por contribuir con el desarrollo del ser humano y un mundo en paz.