



## Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas

El coaching es una disciplina que nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Desde entonces han transcurrido 30 años y estas lecciones se han extrapolado en los más diversos campos de la actividad humana. La estructura empresarial ha sabido hacer suya esta enseñanza y cada vez son más los profesionales de diferentes sectores que recurren a esta alternativa para mejorar su desempeño.

MIRIAM ORTIZ DE ZÁRATE, psicóloga por la Universidad Autónoma de Madrid.  
Coach ejecutivo, PCC por la International Coach Federation.

Independientemente del modelo que utilicemos para trabajar o en el que eliminamos formarnos, los coaches que estamos comprometidos con la consolidación de esta profesión tan joven como apasionante, debemos aprender a verla como un todo, reconociendo el aporte de las diferentes escuelas y la relación que mantienen entre ellas, huyendo del sectarismo y de las actitudes excluyentes. Esto ayudará a afianzar y consolidar los vínculos que ayuden a que los

profesionales reconozcan el valor y el aporte de cada uno de los que nos dedicamos a esta profesión, independientemente de nuestra visión personal o de la escuela en la que nos hayamos formado.

Leo Ravier<sup>1</sup> dice que la historia del Coaching es el “eslabón perdido” de esta profesión. Coincido con él, porque creo que el Coaching es producto y resultado de muy diversas fuentes. Cuando consultamos distintos autores y vertientes, encontramos referencias de muy diferente índole:

- La Filosofía, desde Sócrates y el arte de la Mayéutica, hasta la Filosofía existencialista y fenomenológica alemana (Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein), pasando por otros autores como Ken Wilber o la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría.
- La Psicología, incluyendo el psicoanálisis de Sigmund Freud, el humanismo de Carl Rogers, la Gestalt de Fritz Perls, la logoterapia de Victor Frankl, la psicoterapia cognitiva de Albert Ellis, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawick y otros mu-

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** ORTIZ DE ZÁRATE, Miriam.

**Título:** Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas.

**Fuente:** Capital Humano, nº 243, pág. 00. Mayo, 2010.

**Resumen:** El presente trabajo es el reflejo escrito del ciclo de conferencias que sobre Psicología y Coaching que está llevando a cabo el Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid con la intención de investigar y reflexionar sobre la disciplina del Coaching, sus orígenes y las indudables conexiones que existen entre éste y la Psicología. Después de 30 años, podemos decir que el Coaching ha venido para quedarse, se encuentra en perfecto estado de salud y en un proceso de desarrollo imparable. Inauguramos con éste la publicación de una serie de artículos en los que se abordarán diversos aspectos relacionados con la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos.

**Descriptor:** Coaching / Psicología

<sup>1</sup> Ravier, Leo (2005). Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires: Editorial Dunken.



© Ivan Hafizov

chos autores, como Abraham Maslow, Eric Fromm, Jean Piaget, Gregory Bateson, Wilhem Reich y un largo etcétera.

- Nuevas ideas de liderazgo y management de las nuevas generaciones de gurús americanos, como Stephen Covey, Peter Drucker, Peter Senge, Daniel Goleman, Tom Peters y tantos otros, así como de autores del desarrollo del potencial humano, incluso algunas tradiciones espirituales como el budismo o el sufismo.
- Aportaciones desde otras ciencias como la Física Cuántica, especialmente David Bohm y Fritjof Capra, la Biología del Conocimiento de Humberto Maturana y de Francisco Varela, la Lingüística a partir de John L. Austin o John Searle, la Teoría de Sistemas de Heinz Von Foerster y especialmente de Peter Senge, que la aplicó al mundo de las organizaciones y así un largo etcétera.

Todas estas fuentes tienen que ver con el Coaching pero esta disciplina no tiene una única raíz o un origen único. A pesar de que encontramos en el mercado diversos autores que se consideran “padres de la criatura”, que proceden de diferentes épo-

cas y disciplinas, no es posible identificar un origen único de manera clara e inequívoca. Pareciera más bien que haya surgido de forma simultánea en diversos lugares, fruto de un devenir que se sintetiza en una nueva metodología para el aprendizaje y el desarrollo de las personas. En cualquier caso, después de 30 años de vida, podemos decir que el Coaching ha venido para quedarse, se encuentra en perfecto estado de salud y en un proceso de desarrollo imparable. Si bien encontró en el mundo de las organizaciones un lugar en el que crecer y desarrollarse, hoy se extiende en otras direcciones y cada día vemos nuevos aportes y propuestas aplicadas a otras áreas como la educación, la política, la sanidad, etc.

#### DEFINICIÓN DEL TÉRMINO

Del mismo modo que no existe una única raíz, tampoco encontraremos una sola definición. Aunque podemos identificar coincidencias en la mayoría de las enunciaciones, también es cierto que existen variaciones según las diferentes escuelas:

- La International Coach Federation, la asociación más grande de coaches en

Actualmente coexisten varias escuelas de Coaching. Esto no significa que sean teorías totalmente independientes, de hecho, parecen alimentarse mutuamente; no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación teórica de sus propios fundamentos

el mundo, pone el foco en los resultados: "El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida". Este énfasis en los resultados es bastante frecuente en las definiciones que encontramos. Por ejemplo, en ésta aportada por el pionero Jim Selman: "Es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas".

- La Sociedad Francesa de Coaching aporta una definición más en relación con las necesidades del coachee: "Coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales,

para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer".

- En la Escuela Europea de Coaching hacen referencia al método: "Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos".
- Tim Galwey<sup>2</sup> destaca la importancia de la conversación: "El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas".
- La definición de John Whitmore, otro de los pioneros, establece un matiz interesante: "El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle."
- Quizá otra explicación menos técnica y más cercana sea la dada por Talane Miedaner<sup>3</sup>: "El Coaching cubre el vacío

<sup>2</sup> Tim Galwey, autor del método The Inner Game, pionero del Coaching en el ámbito deportivo

<sup>3</sup> Miedaner, Talane (2002). Coaching para el éxito. Barcelona: Urano.



existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”.

Todas estas definiciones aportan, sin duda, una mayor y mejor comprensión del significado del Coaching. De su lectura se desprenden algunas ideas importantes que nos ayudan a comprender mejor de qué estamos hablando: el Coaching es un proceso que se desarrolla a lo largo de un determinado periodo de tiempo y que tiene lugar entre dos personas (coach y coachee) o entre una persona y un equipo (éste es el caso del Coaching de Equipos). En dicho proceso se suceden una serie de conversaciones que tienen la particularidad de ser planificadas y confidenciales y que no se prolongan en el tiempo más allá de seis meses a un año. En dichas conversaciones, el coach utiliza una metodología basada en preguntas, que ayudan al coachee a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones. Fruto de esta exploración, el coachee es capaz de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y de aprendizaje. Con este compromiso y con el apoyo del coach, podrá movilizarse en una determinada dirección, desplegando todo su potencial, hasta conseguir resultados extraordinarios.

Del mismo modo, podemos decir que el Coaching no es una terapia orientada a resolver problemas de personas con dificultades ni tampoco un proceso de asesoramiento o consultoría, en el que se dan consejos o se le dice al cliente qué es lo que tiene que hacer.

#### **ORIGEN DEL TÉRMINO COACH. ESCUELAS Y CORRIENTES**

El término “coach” significa al mismo tiempo entrenador y autocar. La etimología de la palabra es bastante conocida. Se ubica en la ciudad húngara de Kocs y en el siglo XV, donde los viajeros utilizaban el término “kocsi szekér” o “carruaje de kocs”, para nombrar un tipo de carruaje que se popularizó en la región, al incorporar un nuevo sistema de suspensión más cómodo para los viajeros que hacían el trayecto entre Viena y

### **El Coaching Ontológico tiene vocación de intervenir aportando herramientas muy poderosas orientadas al desarrollo del potencial humano, más que a la mera resolución de conflictos o a la búsqueda de objetivos puntuales**

Budapest. Así, el término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”.

Cuando el término pasa a Inglaterra, originariamente se utiliza para nombrar el carruaje, pero a partir de 1850 lo encontramos también en las universidades inglesas para designar a la figura del entrenador: así existe el coach o entrenador de corte académico y, posteriormente, el coach deportivo. Más tarde, en 1960, el término se emplea también para distinguir programas educativos, pero hasta 1980 no se habla de Coaching como una profesión con formación y credenciales específicas. Es aquí cuando surge el concepto de Coaching Ejecutivo como una nueva y poderosa disciplina. Hoy en día, grandes organizaciones e instituciones educativas de primera línea reconocen las importantes aportaciones del Coaching al desarrollo del liderazgo en todo el mundo.

Actualmente coexisten varias líneas o familias del Coaching que caminan paralelas dentro de su propio desarrollo. Esto no significa que sean teorías totalmente independientes, de hecho, creemos que se alimentan mutuamente y que van desarrollando una nueva profesión que, a pasos agigantados, toma forma, protagonismo y consistencia. Estas distintas teorías no difieren tanto en la práctica y en los resultados como en la explicación y teorización de sus propios fundamentos.

Actualmente existen en España, y en el resto del mundo, tres grandes escuelas que identificamos por su origen geográfico, si bien las tres han experimentado una gran expansión por el resto del mundo: la Escuela Norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard; la Escuela Europea, a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore; y la Escuela Chilena u Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

## LA ESCUELA NORTEAMERICANA

La Escuela Norteamericana fue fundada por Thomas Leonard, uno de los pioneros en el desarrollo del Coaching profesional en todo el mundo, trabajador incansable, que falleció en 2003. Leonard creó las primeras asociaciones de Coaching, tanto la International Coach Federation (ICF) como la Internacional Association of Coaching (IAC), creó la Coach University y la Graduate School of Coaching, escribió seis libros sobre el tema, 28 programas de desarrollo personal y fue CEO de CoachVille.com, el portal de Coaching en inglés más importante del mundo.

“Las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapias ni psiquiatras. Lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo que le cuenten, ayude a ordenar las prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que se escojan”, afirma Leonard. Se trata, en fin, de agregar un puntal a la personalidad o compactar el yo en un tiempo en que es fácil la disolución o las disgregaciones.

## ESTILO DE COACHING NORTEAMERICANO

Leonard desarrolló una manera de hacer Coaching basada en el desarrollo del modelo autodenominado

5x15; esto es, en 5 elementos interrelacionados, cada uno de ellos compuesto por 15 ítems. No es objeto de este artículo realizar un análisis pormenorizado de cada uno de los ítems, pero nos parece interesante presentarlos, aunque sea de forma muy sucinta:

- **Las 15 competencias** recogen las habilidades básicas que debe desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito:

1. Generar conversaciones provocadoras en sesiones cortas, escuchando al cliente, cuestionándole, haciendo preguntas adecuadas, buscando claridad.
2. Facilitar el autodescubrimiento, porque cuanto mejor se conoce uno a sí mismo, mejores decisiones puede tomar.
3. Sacar lo más grande, pidiendo al cliente que piense y actúe a lo grande, que suba el listón y sus estándares.

4. Disfrutar inmensamente del cliente. Cuando el coach disfruta con un cliente, se desarrolla un alto grado de confianza de forma natural. Los clientes corren más riesgos, avanzan más rápidamente.
5. Ampliar los esfuerzos del cliente, actuando como catalizador y acelerador.
6. Navegar vía curiosidad, dejarse guiar por ella, para que se produzca el aprendizaje en un doble sentido, ya que el coach también aprende de su interrelación con el coachee.
7. Reconocer la perfección en cada situación. Una forma de ver la vida es creer que todo lo que sucede, sucede por una razón perfecta.
8. Poner rumbo a lo más importante. Dependiendo del momento, lo que es más importante para el cliente cambiará. El coach es rápido para identificar esta diana móvil y flexible para ajustar el Coaching para que sea efectivo en ese nuevo camino.
9. Comunicar claramente. Los coaches trabajan para limpiarse de prejuicios, juicios, necesidades insatisfechas, deberías, podrías, discursitos, agendas, arrogancia y miedos.
10. Contar lo que percibes. Cuanto más a menudo y más fácilmente un coach pueda compartir lo que ve, siente y escucha, añade mayor valor para ese cliente.
11. Ser el hinchado del cliente. Cuando el coach se convierte en un hinchado del cliente a todos los niveles (incluyendo sus acciones, progreso, sueños, características, compromisos, dones y cualidades), el cliente incrementa sus probabilidades de éxito.
12. Explorar nuevos territorios. El coach amplía la forma de pensar del cliente tejiendo nuevos conceptos, principios y distinciones durante la sesión, e invita al cliente a probar nuevas formas de hacer las cosas, incluso identificar nuevas metas o resultados.
13. Saborear la verdad. Siempre hay una verdad que, cuando se descubre y se articula, puede transformar la vida o el negocio de una persona.
14. Diseñar un entorno favorable. El éxito, por no mencionar la evolución personal, puede ser sostenible cuando existen entornos y estructuras de seguridad que lo apoyan.
15. Respetar la humanidad del cliente. Todos tenemos límites, tanto internos

Más de 20.000 contenidos editoriales

blogs, grupos, consultas, recursos, eventos

videochat, webminars, ponencias y muchas ventajas más

# edirectivos™

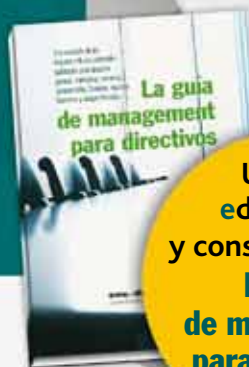
La comunidad online para profesionales y directivos

El punto de encuentro para expertos en  
Dirección General, Marketing, Ventas,  
Finanzas y Recursos Humanos

## Un entorno donde acceder a miles de contenidos, recursos y funcionalidades útiles para tu trabajo:

- Disfruta de los ARTÍCULOS EDITORIALES más relevantes.
- Potencia tu RED DE CONTACTOS profesionales.
- Lee, pregunta, opina y COMPARTE con el resto de usuarios.
- Activa TU PROPIO BLOG y difunde inmediatamente tus contenidos por todo Internet.
- Participa en GRUPOS TEMÁTICOS o crea el tuyo propio.
- Infórmate sobre los EVENTOS más importantes.
- Comunícate por VIDEOCONFERENCIA con otros miembros.
- Accede a PRESENTACIONES, WEBINARS y PONENCIAS realizadas por figuras de primer nivel y gran prestigio.

Y si eres suscriptor de nuestras revistas, además podrás acceder fácilmente a todos tus contenidos desde la propia comunidad.



Únete a  
edirectivos  
y consigue GRATIS  
**La guía  
de management  
para directivos**

Entra ahora en [www.edirectivos.com](http://www.edirectivos.com)

como externos, el coach sabe esto y lo respeta.

- **Los 15 clarificadores**, que se muestran en el cuadro adjunto, aclaran el fundamento de lo que expresa el cliente, permitiendo así que el Coaching se oriente hacia lo que en cada momento resulte más importante:

1. Urgente vs. importante, ¿efecto bombero? Lo importante es lo que sufre.
2. Afrontar vs. evitar ¿hacer frente o arte de magia?
3. Hecho vs. interpretación, ¿Realidad o fantasía?
4. Aceptar vs. resistir.
5. Referencia interna vs externa. ¿Locus inteno o locus externo de control?
6. Deseo vs. necesidad. ¿Quiero o debo?
7. Oportunidad vs. posibilidad. El éxito es la realización progresiva de una visión.
8. Fuente vs. síntoma. ¿Origen desde la visión sistémica o un causa?
9. Abriendo vs. compartiendo.
10. Respuesta o reacción. ¿Valida opciones o impulsividad?
11. Crear vs. eliminar.
12. Problema vs. preocupación.
13. Aceptación vs. resistencia.
14. Dirigiéndose a vs. huyendo de.
15. Presente o pasado.

- **Los 15 productos** recogen las diferentes aportaciones que el coach puede, en un momento dado, hacer a su cliente. El objetivo es que éste pueda aprovechar la colaboración.

1. Nuevas perspectivas.
2. Validación.
3. Un mensaje.
4. Energía.
5. Solución.
6. Un plan de acción.
7. Estructura.
8. Recurso.
9. Opciones.
10. Apoyo.
11. Aprendizaje.
12. Consejo.
13. Estrategias.
14. Feedback (retroalimentación).
15. Desafío (reto)

- **Los 15 marcos**, como puede verse, recogen las creencias en las que se mueve el coach, aquellas que le dan poder para ampliar los mapas mentales del cliente:

1. Todo se puede solucionar... o no.
2. Siempre se puede disminuir el riesgo.
3. Siempre hay una forma mejor.
4. El éxito es un efecto.
5. Las emociones nos enseñan.
6. Posponer tiene un costo.
7. La intuición es una forma elevada de la inteligencia.
8. La respuesta existe.
9. La confianza en sí mismo se construye.
10. Todos tenemos ideas.
11. El trabajo se puede disfrutar.
12. Los problemas son oportunidades.
13. La gente siempre da lo mejor de sí mismo... aunque no siempre lo haga.
14. La conciencia une. Es posible comprender verdades más allá.
15. La vida es sobre nosotros, pero no te la tomes de forma personal.

- **Los 15 puntos de estilo**, que recogen la forma en la que el coach debe relacionarse con el cliente, para que la relación de Coaching sea fructífera:

1. Percibir correctamente lo que el cliente expresa.
2. Responder claramente.
3. Tomar en serio las preocupaciones del cliente.
4. Articular de manera simple.
5. Ser ligero y neutro.
6. Colaborar
7. Saber recibir y transmitir simultáneamente.
8. Comunicar plenamente.
9. Mantener el ritmo.
10. Saber escuchar "entre líneas".
11. Utilizar palabras fácilmente inteligibles.
12. Estar seguro de sí mismo.
13. Estar centrado en el cliente.
14. Sentirse cómodo con los problemas.
15. Estar "con" el cliente.

El estilo norteamericano está caracterizado por su propia cultura práctica y ejecutiva. Se centra en incrementar la autoestima y desafía a sus clientes a pasar a la acción, a dar lo mejor de sí mismos, mejor que ningún otro estilo de Coaching. Esta forma de hacer Coaching ha contribuido muy positivamente a su enorme difusión tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo y, al mismo tiempo, ha dado pie a sus detractores a juzgar que le falta profundidad o la capacidad para realizar un verdadero aprendizaje transformacional.

# Ayudamos a las empresas ayudando a las personas.



Nº AUTOS. ADMON. 79/0157/00

En Start People ayudamos a crecer a nuestros clientes, porque somos consistentes en nuestros procesos:

- Medimos lo que hacemos y garantizamos el servicio a través de nuestros KPI's
- Disponemos de un nivel de servicio para cada necesidad.
- Somos la 4ª empresa del sector de ETT, presente en 12 países de la UE.
- Aportamos la garantía de pertenecer a USG People 3º Grupo de RRHH a nivel europeo
- Disponemos de 8 divisiones altamente especializadas

En Start People Somos Diferentes.



 **startpeople**

Trabajo Temporal

member of  usg people

902 11 33 55  
Fácil de llamar. Fácil de recordar  
[www.startpeople.es](http://www.startpeople.es)



## LA ESCUELA EUROPEA

En realidad tiene sus orígenes en el norteamericano Timothy Gallwey, que elaboró el sistema de aprendizaje que denominó el juego interior (The Inner Game). Gallwey, que curiosamente no se considera coach, formuló la famosa frase: "Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior". Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior. El juego interior tiene lugar en la mente del jugador y juega contra obstáculos como el miedo o la desconfianza en uno mismo.

John Whitmore retoma la metodología del juego interior e, influenciado por la Psicología Humanista, que conoce en profundidad a través de su mujer Diana Whitmore y de los estudios que realiza en EE.UU, crea una nueva metodología. Formando equipo con David Hemery y David Whitaker, funda Performance Consultants a primeros de la pasada década de los 80 y trabaja en la aplicación de estas técnicas al mundo empresarial.

## ESTILO DE COACHING EUROPEO

John Whitmore comienza su libro declarando que no existen soluciones rápidas: "El buen

Coaching es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial."

Para Whitmore, el Coaching consiste en liberar el potencial de una persona, para incrementar al máximo su desempeño. Utiliza la famosa metáfora de la bellota frente al recipiente vacío: somos más similares a una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble. Esta premisa supone aceptar que, en efecto, todos tenemos un potencial que puede ser liberado. Por eso, Whitmore cree que un coach debe ser capaz de ver a las personas no como son sino como pueden llegar a ser. Utiliza las siguientes premisas:

1. **Elevar la conciencia**, la capacidad de darse cuenta, lo que permitirá al cliente una mayor comprensión de sí mismo y la posibilidad de identificar el lugar al que realmente quiere llegar. La conciencia se desarrolla a través del autoconocimiento y alimenta la confianza, la seguridad y la responsabilidad. Normalmente nuestro nivel de conciencia es muy bajo, el imprescindible para salir adelante en el día a día. El coach ayuda a sus clientes a tomar conciencia del

Un proceso de Coaching focalizado en alguna cuestión como la dificultad de una persona para hablar en su trabajo, puede finalmente arrojar luz sobre una resistencia personal a decir "no", a poner límites al otro, a terminar con su timidez, sus prejuicios, etc.



© Dron

potencial que pueden llegar a desarrollar por sí mismos.

2. **Asumir la responsabilidad.** La responsabilidad implica reconocer que somos dueños de nuestras acciones. Hacernos responsables es la única opción de darnos el poder de intervenir en nuestra vida. Más allá del juicio de culpable o inocente, cuando nos hacemos responsables, podemos preguntarnos qué hacer, cómo intervenir. Solo así encontramos la posibilidad de actuar.

3. **Desarrollar la confianza en uno mismo,** para saber que podemos conseguir aquello que deseamos, para reconocernos como un ser único y valioso. La persona que cree en sí misma, tiene confianza en lo que hace y en lo que es. El que cree en sí mismo también creerá en los demás, en el futuro, en la sociedad que le rodea, tendrá una actitud más abierta al cambio y a la posibilidad.

### EL MODELO GROW

Este modelo, creado por Graham Alexander y difundido por Whitmore, está ampliamente afianzado en la Escuela Europea y presente en un gran número de organizaciones que lo han implantado como herramienta de liderazgo. De manera muy resumida, estas son sus etapas:

**GOAL:** se refiere a la meta, tanto de la sesión como del proceso. Se establecen diferentes tipos de meta: meta final, metas de desempeño o intermedias y metas de proceso. Generalmente, la meta final no está totalmente bajo el control del *coachee*, a menudo depende de circunstancias externas, pero sirve de inspiración o motivación. Las metas de desempeño o intermedias son previas a la meta final y están más bajo nuestro control. Las metas de proceso son las metas del día a día.

**REALITY :** realidad actual, situación presente. El *coach* busca un lenguaje objetivo y descriptivo para explorar la realidad del cliente, ayudándole a alcanzar niveles profundos de conciencia. En esta fase, se realizan preguntas que apuntan a los hechos y que ayudan a pensar.



John Whitmore popularizó la famosa metáfora de la bellota frente al recipiente vacío: cuando nacemos, más que un recipiente vacío que ha de llenarse a lo largo de la vida, más bien somos como una bellota, que contiene en su interior todo el potencial para convertirse en un majestuoso roble.

**OPTIONS:** opciones y estrategias posibles. El *coach* ayuda al cliente a encontrar un número suficiente de opciones, al menos cinco. Cuando el cliente agota todas las posibilidades, el *coach* puede transmitir alguna idea que el cliente no ha visto, presentándola como una opción más.

**WHAT, WHEN, WHO, WILL:** qué se va a hacer, cuándo, cómo, quién, además de la voluntad de hacerlo. Es la fase de desarrollar el plan de acción, en la que se pregunta por la opción seleccionada y también por el cómo, el cuándo, el dónde, con quién, los obstáculos posibles, los apoyos, etc.



Searle, Austin o Wittgenstein y las investigaciones biológicas de Humberto Maturana y de Francisco Varela.

Junto con Rafael Echeverría y Julio Olalla, trabajó aplicando sus principios al liderazgo empresarial durante la década de los 80. De este grupo precursor, Rafael Echeverría ha sido el autor que más ha escrito y difundido los principios de la Ontología del Lenguaje. De hecho, fue él quien propuso el nombre de Ontología del Lenguaje en el libro del mismo título publicado en 1994.

### QUÉ ES EL COACHING ONTOLÓGICO

En el núcleo de la propuesta ontológica encontramos una serie de postulados y principios de los que se sirve el coach ontológico para ayudar a su cliente a identificar qué tipo de observador está siendo y le enseña a convertirse en un observador diferente que le permita afrontar

de manera más eficaz las situaciones de su día a día. Este proceso es, a fin de cuentas, un proceso de aprendizaje. La persona que aprende a observar las cosas de una manera diferente, aprende también a actuar diferente.

### LA ESCUELA CHILENA (COACHING ONTOLÓGICO)

La Escuela Chilena o Escuela Ontológica, también muy extendida por todo el mundo, es una de las que más presencia tiene en nuestro país. Se basa en las ideas y el trabajo de Fernando Flores, que posteriormente Rafael Echeverría desarrolló en su libro "Ontología del Lenguaje" (1994).

Fernando Flores, ingeniero civil y doctor en Filosofía, fue nombrado Ministro de Economía del Gobierno chileno de Salvador Allende. Tras el golpe militar de 1973 estuvo detenido tres años, durante los cuales, como él mismo relata, reflexionó sobre las dificultades que el gobierno de Allende había tenido para explicar su proyecto y sobre los obstáculos de comunicación que habían surgido durante todo el proceso. Después de su liberación, emigró a EE.UU, donde desarrolló su filosofía acerca de la comunicación, tomando como base la filosofía de Nietzsche, Heidegger,

#### 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 a 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 genera-

tivo. 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:

1. No sabemos cómo son las cosas. Solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Nuestro cerebro interpreta lo que nuestros sentidos perciben. Vivimos en mundos interpretativos. Cada uno de nosotros somos un observador diferente de la realidad, pero ninguno de nosotros tenemos la certeza de que las cosas son como decimos. No tenemos acceso a la verdad. Tan solo podemos observar nuestra verdad.

Por este motivo, puede decirse que el conocimiento revela tanto sobre lo observado como sobre quién lo observa. De hecho, según el observador que somos, observamos unas cosas y no otras. Dime lo que observas y te diré quién eres. El Coaching Ontológico se vale

de este principio para entender el mundo interpretativo del coachee.

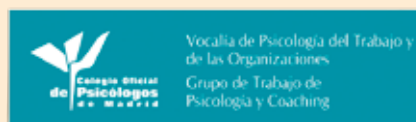
Con todo esto, podemos observar nuestras interpretaciones no ya desde el punto de vista de la verdad sino, como hemos visto, desde el punto de vista de su eficacia o del poder que tienen. De esta manera, podemos decir que hay interpretaciones que nos dan poder y nos abren puertas y otras que nos quitan poder y nos cierran puertas. El lenguaje no es inocente, toda proposición, toda interpretación, abre o cierra determinadas posibilidades en la vida.

2. No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Nuestras acciones nos permiten transformarnos, nos hacen diferentes. Este principio, que relaciona la acción y el ser, nos abre el camino al aprendizaje, ya que a través de nuestras acciones, podemos llegar a modificar nuestra identidad.

#### EL ESTILO DEL COACHING ONTOLÓGICO

El estilo del Coaching Ontológico tiene la posibilidad de alcanzar un nivel de intervención tal vez más profundo o transformacional que los otros. El objetivo sigue siendo la consecución de resultados extraordinarios pero, en el proceso, el cliente tiene la oportunidad, cuando así lo desea, de aprender a aprender. Es decir, entender el tipo de observador que está siendo, el tipo de conversaciones que mantiene, el modo como esto impacta en su día a día, etc. El Coaching Ontológico tiene vocación de intervenir aportando herramientas muy poderosas, orientadas al desarrollo del potencial humano, más que a la mera resolución de conflictos o a la búsqueda de objetivos puntuales. ▲

Información elaborada por



Rafael Echevarría protagonizó un encuentro que organizó CIVSEM (Centro de Investigación en Valores) el pasado mes en Madrid. Inició su exposición cuestionando la concepción metafísica del “ser humano” que, durante siglos, ha descansado sobre la interpretación de que el ser es fijo e inmutable, y reveló “que esta visión limita nuestra capacidad de aprendizaje y nos conduce a renunciar a posibles transformaciones avocándonos a la resignación”.

Partiendo de este planteamiento, se establece la premisa que sustenta el origen del Coaching Ontológico. Echevarría, sostiene que existe “la posibilidad de cambiar esa concepción, de hacer posible que el ser humano se regenere y pueda ser de otra manera, diferente hasta lo que ahora ha sido”.

Esta interpretación se ha articulado entorno a la ontología del lenguaje y ha dado lugar a la publicación de un libro, que precisamente lleva por título “La ontología del lenguaje”. En esta obra se expone la teoría sobre el concepto de que “el lenguaje no solo nos permite describir la realidad sino también transformarla, porque cuando callamos o cuando hablamos logramos modificar el curso de los acontecimientos”.

Durante su exposición, dejó claro que la empresa es una red dinámica de conversaciones en conversación con su entorno y que, “el Coaching Ontológico se traduce en rediseñar esas relaciones y aceptar el devenir de la transformación que permite desarrollar una concepción del individuo para vivir mejor”.

Echevarría coloca al lenguaje en el primer plano y le otorga ese poder que permite acceder a una nueva interpretación del fenómeno humano, argumentando que “somos seres conversacionales y esa es la especial capacidad que tiene nuestra especie”.

Para enfatizar su hipótesis, recurrió a las palabras del filósofo británico John Langshaw Austin, que dedicó su vida al estudio de la filosofía del lenguaje y defendía “el poder transformador y mágico que tiene la palabra”. Siguiendo esta misma línea, el ponente destacó que el lenguaje posee la capacidad de:

1. Generar identidad: un individuo lo emplea en función de su forma de pensar tanto en el ámbito profesional como en el privado, y cómo los demás le escuchan y asumen sus palabras, determina el concepto que los tienen sobre esa persona.
2. Nos centra en la relación que mantenemos con nuestro entorno, la relación se basa en lo que decimos, en cómo conversamos. Para ilustrar este pensamiento citó las palabras de Nietzsche que dicen “cuando seamos viejos y solo tengamos la posibilidad de conversar y de estar juntos”.

3. Crea compromiso, hacemos promesas mutuas, coordinamos acciones, formamos parte de una familia, de una empresa, de una institución.

4. Genera posibilidad de conversar, aspecto que condiciona la existencia de los individuos, y tomó prestadas las palabras de los profetas que decían “dame un espacio para conversar, para dar una dirección distinta a tu vida”.

Dentro de esta misma filosofía, Alicia Pizarro, coach de esta disciplina y asimismo socia fundadora de la empresa Newsfield, proporcionó unas pinceladas sobre la complejidad de su oficio y expuso, “que entorno a este campo, se debe crear un hábitat ontológico, construir una forma de vida, de convivencia entre nosotros y crear un espacio ético donde la gente aprenda a convivir”.

La pedagogía conversacional es la plataforma sobre la que se realiza el aprendizaje y añadió que “construimos laboratorios conversacionales donde la gente puede equivocarse porque se aprende por experimentación”. Respecto a las características particulares de estas conversaciones explicó, “que no son lineales y que posee gran complejidad. La belleza reside en que no hay ninguna posibilidad de tener casos típicos”.

Cada programa es una gran burbuja donde esperan que la persona crezca, y nos desveló que “por este motivo el proceso de formación debe ser riguroso y permanente, nuestra práctica vital tiene que ver con lo que enseñamos, yo no puedo ayudar a otro a cambiar si no soy capaz de hacerlo yo”.

Los juicios son la materia prima, “no existen verdades únicas y únicamente entrego una interpretación de la verdad, y si con ella le he dado sentido a esa persona mi interpretación es válida, y apostillé diciendo que “busco la luz del coachee nunca no la mía”.

Por otra parte, agregó que se debe crear un espacio emocional, en el que exista confianza, protección y respeto mutuo pero al mismo tiempo, no se tiene que crear dependencia “el coachee debe salir con energía y autonomía, y si yo como profesional no le apporto valor añadido nuestra sesión no ha resultado útil”.

Para concluir, ambos expertos transmitieron el convencimiento que de que “el coaching ontológico está profundamente conectado con el fenómeno de la vida, es una manifestación práctica de que hay que cambiar el mundo y diariamente tenemos la convicción de que estamos cambiando el curso de la historia”.

*Ana Lago, periodista*

Conektia Liberty y el Outsourcing.  
Liberty es, ante todo, el poder de la flexibilidad. Conektia le ofrece sus servicios de tal manera que pueda cambiar de modalidad con total transparencia, desde el sistema propietario al de outsourcing y viceversa.  
Minimice costes y maximice beneficios con el servicio de nómina y gestión externalizado.  
Genere la máxima rentabilidad al implementar un modelo de gestión estratégica.  
Con estos y muchos mas beneficios del outsourcing.  
Con los beneficios de Liberty.  
Con el beneficio de Conektia.

# Yes, you can



 Liberty  
CONEXIA

 Conektia  
nexing Group

[www.conektia.com](http://www.conektia.com)