



**COICREAR**  
*El Arte de Crear Juntos*

# DOSSIER DE COACHING



## **CONTENIDO:**

**Introducción al Coaching Ontológico**

**Entrevista a Julio Olalla**

**Salud y Coaching Ontológico**

**Beneficios del Coaching**

**Equipos de Alto Desempeño**

**Tipos de Coaching**

**Entrevista a Humberto Maturana**

**Programa de formación en Coaching Ontológico**

## Introducción al Coaching Ontológico.

*Por Pablo Buol*

### Definiciones

Lo paradójico es definir lo que por su propia esencia es indefinible, ya que podemos decir que el Coaching Ontológico es fundamentalmente cambio, creatividad y aprendizaje, lo que provoca una gran cantidad de definiciones válidas sobre el mismo. Sabemos que toda definición tiene ventajas e inconvenientes:

- Ventaja: Tener un código común para entender de qué hablamos.
- Inconveniente: Toda definición rigidiza, estereotipa, cristaliza un significado.

Hecha esta salvedad, podemos dar una definición del Coaching Ontológico como:

Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación.

El Coaching Ontológico es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que nos importan.

El Coaching Ontológico desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social. Es poder "soltar" lo seguro-conocido, para iniciar un "viaje" a la región de lo "aún no explorado", para atreverse a diseñar un por-venir acorde a nuestras inquietudes.

### Orígenes

En los últimos años el aporte de nuevos enfoques científicos como la física cuántica (David Bohm y Fritjof Capra), la biología del conocimiento (Humberto Maturana y Francisco Varela), el pensamiento sistémico (Heinz von Foerster), ciertas corrientes filosóficas (a partir de Heidegger), la lingüística (a partir de Austin), ciertas corrientes psicológica (constructivismo, logoterapia, gestalt), el management moderno (Peter Senge, Stephen Covey) han contribuido al surgimiento de una nueva interpretación del Ser Humano: el Coaching Ontológico.

La palabra "Coaching" significa "Entrenamiento", y viene del ámbito de los deportes, donde el coach es el director técnico que le dice a los jugadores cómo lograr una mejor performance. "Ontología" es una parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser. O sea, literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser.

El interés y el entusiasmo por llevar el coaching al ámbito personal, profesional y empresarial es algo reciente. Existe, sin embargo, mucha confusión acerca de lo que el coaching ontológico realmente es y cuáles son sus diferencias con respecto al coaching tradicional. Por ejemplo, es común escuchar a la gente hablar del coaching como una palabra que describe un gerenciamiento amistoso, supervisar, intervenir psicológicamente, aconsejar, ser

experto en cierto ámbito, etcétera. El coaching ontológico no es nada de eso.

El coaching ontológico es un paradigma diferente, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados.

### **Premisas**

El Coaching ontológico NO es un Coaching Experto, un Coach Ontológico no le dice a su aprendiz (o coachee o entrenado) qué es lo que debe hacer. No da consejos.

Cuando una persona (o equipo) no está pudiendo lograr ciertos resultados. Esta persona (o equipo) se constituye en Aprendiz, y el Coach en su entrenador o facilitador. Hablamos de "Aprendiz" porque la persona (o equipo) aprende a lograr estos resultados, no porque aprenda del Coach, sino porque aprende de su propia experiencia, en lo que llamamos la acción reflexiva. El Coach sólo acompaña y facilita este proceso de aprendizaje.

En esta relación de Coaching Ontológico, hay algunas premisas importantes que se deben respetar:

**EL CUIDADO:** El Coaching Ontológico es una relación de cuidado del otro (y de uno mismo. No se admite la presión, ni la fuerza. Sin embargo, es posible que se generen, como en todo proceso de aprendizaje, ciertos espacios de incomodidad.

**EL RESPETO:** Hablamos del "respeto del otro como un legítimo otro". O sea, validar sus experiencias y sus intereses como legítimos, no tendrían que ser diferentes de lo que están siendo. Del mismo modo, te pedimos que respetes y legitimes tu propia experiencia e intereses a lo largo de este curso.

**LA CONFIANZA:** En el ámbito del coaching ontológico se dice que el aprendiz le debe dar "autoridad" al Coach para entrenarlo. Personalmente preferimos hablar de "confianza" más que de "autoridad". Confianza en su competencia, en la sinceridad de lo que expresa y en el involucramiento en la relación.

**LA CONFIDENCIALIDAD:** Todo lo que se diga o suceda dentro del ámbito del coaching ontológico es confidencial y exclusivo de este ámbito. No puede divulgarse, salvo permiso expreso del otro.



### **Aprender a Aprender**

Los cambios cada vez más acelerados y vertiginosos que están ocurriendo en todo el mundo nos impiden mantenernos estáticos; por lo tanto, necesitamos nuevas formas personales y organizacionales para afrontarlos.

Por ejemplo: cada diez años se duplica la información y los conocimientos generados por la humanidad; al tiempo que cada diez años se vuelve obsoleta una cuarta parte de la información existente. Esto significa que rápidamente se está acumulando información que no podemos conocer, entender ni asimilar, a la vez que gran parte de los conocimientos en los que nos basamos para actuar, ya están perimidos.

Actualmente la vida promedio de las empresas en el mundo es de treinta años, e irá decreciendo conforme avance el siglo. Nacerán y morirán vertiginosamente las organizaciones. En el siglo XX, el sistema educativo se ha venido adaptando y mejorando para ser útil a una economía industrial manufacturera, donde han existido trabajos predecibles para ciertos tiempos, que exigían habilidades y aptitudes ya conocidas. La era industrial ha dado paso ya a la "era del servicio", donde las necesidades, los clientes y los mercados cambian a un ritmo impredecible. La economía se ha transformado mucho y

nuestros sistemas educativos y administrativos no se han modificado ni un 25 por ciento.

Existe una importante paradoja en esta época de la informática: hay tanta información que ahoga prácticamente a los estudiantes, profesionales y empleados en las organizaciones; sin embargo, parece que cada día estamos menos preparados e informados. La educación que se nos ha impartido está basada en la aptitud para recordar y repetir información, por tanto es una educación que no ha desarrollado las competencias necesarias para desenvolvernos efectivamente en el mundo actual.

Las personas necesitamos dominar la habilidad de aprender a aprender; también las organizaciones deben convertirse en entes inteligentes que vayan aprendiendo cada día nuevas formas de ser más competitivas para asegurar su permanencia en la vida económica del mundo globalizado en el que operamos.

Un paso fundamental para lo anterior es saber aprender; conocer la forma en que cada ser humano, cada equipo, aprende. Tomar conciencia de cuáles son las tendencias y los factores que inhiben el aprendizaje y cuáles son las tendencias y los factores que lo facilitan.

Aprender a aprender significa obtener, adaptar y utilizar procedimientos que otras personas y organizaciones emplean para aprender. Implica una actitud humilde para poder absorber los conocimientos y las experiencias que otras personas nos puedan transmitir.

Aprender a aprender significa también e implica la actitud de desaprender, esto es, la habilidad para "soltar" nuestros modelos mentales usados a través de años y que en ocasiones pueden convertirse en formas obsesivas de hacer las cosas.

### **El Coach Ontológico como facilitador de procesos de aprendizaje**

El Coach Ontológico cuestiona, con respeto, las formas en que las personas y los equipos perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias estáticas, que aunque en el

pasado dieron buen resultado ahora pueden no darlo, por nuevas posibilidades de ser y hacer que sean más efectivas para lograr los resultados deseados.

Para lograr una mayor efectividad y bienestar es preciso cuestionar las antiguas formas de pensamiento, para aprender cómo practicar "un nuevo juego", cómo ampliar la capacidad de "ver" y pensar, cómo generar nuevas posibilidades de acción, y obtener resultados que, previos a la intervención de coaching ontológico, podrían haber sido impensables.



A veces también es importante imaginar un futuro de largo plazo, para que no sólo estemos esperando de nuestras acciones presentes el beneficio inmediato, sino que logremos entender que algunos resultados llegan años después de haber sembrado. Por otro lado, en la actualidad nos estamos llenando de pereza mental, porque la modernidad nos regala información "empaquetada" y lista para ser consumida. Ya no cuestionamos las cosas y las aceptamos sin "masticarlas"; ya no proponemos ideas que podrían ser mejores que las difundidas o aceptadas por los medios reconocidos. Acatamos y usamos esas ideas sin reflexionar, instalados en una comodidad que, sin duda, perjudica nuestro desarrollo como personas, profesionales, empresas y como sociedad.

El aprendizaje y la creatividad son las herramientas fundamentales del coaching ontológico. Aprender para hacer. Ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos: diseñar nuestra propia vida. Tenemos la posibilidad de crear nuestro propio destino, para no culpar a otros por lo que dejamos de hacer o por lo que hagamos mal. ¡Podemos aprender a crearnos y recrearnos a nosotros mismos!

## Entrevista a Julio Olalla

*Magda Galvez: Julio, usted es considerado como uno de los iniciadores del Coaching Ontológico. ¿Nos puede explicar qué es exactamente?*



**Julio Olalla:** En esta respuesta vamos a hacer un pequeño prelude. Cuando en una comunidad, en una sociedad surge una práctica nueva en el terreno que sea, es porque está reconociendo que las prácticas anteriores no se hacen cargo de los problemas y las dificultades emergentes. Ninguna práctica nace a menos que las prácticas anteriores no estén respondiendo a los temas que están emergiendo. Por ejemplo, en el aprender o en el enseñar existen muchos temas como la consultoría, la consejería, el entrenamiento... hay una gran cantidad de practicas que tienen que ver con la enseñanza, con el aprendizaje. Entonces, si hay tantas otras, ¿porqué aparece una nueva llamada coaching? A mi juicio, aparece una práctica nueva porque las prácticas anteriores se enfocan en dos terrenos, en la acción como es el entrenamiento, donde se quiere que la acción sea excelente. Cuando entrenas lo que estás haciendo es repitiendo acciones conocidas hasta ser excelente en realizar esas acciones.

En otras prácticas como la enseñanza tradicional lo que importa es transmitir información. Lo que nosotros estamos diciendo es que ni la mirada sólo en la acción ni la mirada sólo en la información, producen el aprendizaje que es necesario hoy día en el mundo. Nosotros creemos que el aprendizaje que hoy es necesario en el mundo tiene que incluir al Ser, tiene que incluir a quien aprende, no sólo lo que se aprende. Y en el sentido de que incluye al Ser, al que aprende, eso se llama ontológico. La palabra ontología es la parte

de la filosofía que se encarga del Ser. Por tanto el coaching ontológico no se preocupa sólo de la acción efectiva ni sólo de la información, el coaching ontológico se preocupa del Ser desde donde actúas. En muchas disciplinas sólo es importante la acción efectiva, y muchas veces se produce acción efectiva aunque se le rompa el alma a la gente. Nosotros decimos que la acción efectiva es importante pero si no está enfocada a generar un vivir efectivo, un vivir pleno, no tiene sentido. Es un poco lo que nos está pasando. La conexión entre el Ser y la acción, entre el hacer efectivo y el vivir efectivo, eso es coaching ontológico.

*M.G. ¿Qué papel tiene el lenguaje en nuestras vidas?*

**J.O.** El lenguaje es uno de esos fenómenos en el que vivimos pero como vivimos en él, no lo vemos y no reflexionamos sobre él. Literalmente es como la vieja frasecilla de "como el agua para el pez" que aquí funciona perfectamente.

Desde los griegos la interpretación del lenguaje es que es un acuerdo social por el que nosotros nombramos las cosas, de esa manera nos referimos a ellas y sabemos de qué estamos hablando, si por ejemplo yo digo silla, los dos sabemos a qué me estoy refiriendo. El lenguaje se entendió por 25 siglos como un fenómeno descriptivo. La filosofía del lenguaje a comienzos del siglo pasado hace algo diferente y dice que es cierto que el lenguaje puede ser descriptivo pero es mucho más cierto que el lenguaje es un fenómeno generativo. Los seres humanos no sólo describimos el mundo del lenguaje sino que también lo constituimos. Un ser humano que aprende el mundo desde pequeño en conversaciones no podría aprenderlo si no tuviera el lenguaje a mano y los pocos seres humanos que conocemos que nunca accedieron al lenguaje, en realidad dejaron de ser seres humanos.

Nosotros nos olvidamos del poder constitutivo del lenguaje.

Si yo te muestro el cielo con sus estrellas y tú no tienes el poder de las distinciones vas a ver un cielo muy distinto al cielo que tu ves cuando tienes esas distinciones. En otras palabras, si yo salgo a mirar el cielo contigo una noche y no sabemos nada de astronomía, los dos vamos a mirar el cielo y

vamos a ver puntos que les vamos a llamar estrellas pero si yo soy un astrónomo y converso contigo y tengo distinciones y te hablo de las constelaciones, de los planetas y de los satélites, tú vas a empezar a ver con los mismos ojos que tenías antes un mundo que antes no podías ver y eso lo produce el lenguaje a través de la capacidad de distinguir que es un elemento fundamental. Nos permite acceder a un mundo que antes de tener esas distinciones no veíamos.

Si yo miro un motor y un mecánico mira un motor, los dos vamos a ver una cosa diferente. El mecánico mira un motor y ve cosas de las que yo no tengo ni idea y esto pasa en todas las profesiones. Por ejemplo un médico chino y un médico occidental. No sólo ven el mundo diferente sino que intervienen en mundos diferentes.

Ocurre que nosotros creemos que todo el que tiene ojos ve lo mismo y no nos damos cuenta que lo que uno puede ver depende del mundo de intenciones en el que vive y eso es lo que hace que las culturas sean tan importantes. Un español ve un mundo distinto a un rumano o a un peruano y no es porque sea mejor ni peor, es porque ve una cultura que le provee, le constituye en mundos diferentes. El lenguaje nos constituye mundos y cuando ese mundo que hemos constituido lo tenemos enfrente, creemos que todos los demás van a ver el mismo mundo que yo miro. La diferencia con que miramos el mundo lo constituyen los diversos aspectos lingüísticos en que vivimos. No es el único elemento determinante, por supuesto que hay otros, pero es un elemento esencial.

*M.G. ¿Cómo cree que va a evolucionar la profesión del coaching?*

**J.O.** Yo no estoy muy tranquilo con este tema. Creo que por un lado hay gente que como el coaching tiene popularidad, es consultor y puede conseguir que le paguen un poco más diciendo soy coach. Hay mucha gente que se llama coach y que a juicio mío no hace coaching, lo que hace es consultoría con una pequeña variante.

Cuando se habla de coaching tenemos que hacer la pregunta de ¿qué tipo de coaching?, ¿de dónde viene usted? Porque hay de todo, como la profesión no está regulada, como es un espacio nuevo se

presta al oportunismo. Creo que en este momento la situación está dividida, hay gente que es muy seria y está muy dedicada y está buscando reflexionar sobre este fenómeno con altura y entender que esta profesión surge porque como te decía al comienzo, otras profesiones en este dominio no se hacen cargo y por otro lado está el fenómeno del oportunismo, gente que se llama coach pero que también se llaman consultores. Tengo mis dudas sobre el curso que va a seguir. En la medida en que la gente de cada país que está trabajando en el tema lo tome con seriedad y con rigor, vamos a asegurar que esta profesión finalmente ocupe un lugar serio en la sociedad. Yo creo que lo que el coaching es, ese fenómeno fundamental de que el ser humano tiene que seguir evolucionando en su integridad, en el aprendizaje, eso no va a cambiar, se le llame coaching o se le llame de otra forma. Ese fenómeno va a ir adelante, pero sobre el nombre coaching y como profesión específica, la verdad es que no me atrevo a hacer pronósticos.

*M.G. ¿Qué nos sugiere ante los nuevos desafíos que hoy se imponen en el mundo del trabajo?*

**J.O.** Los seres humanos no podemos seguir trabajando solamente porque necesitamos llegar a finales de mes, algo más grande tiene que entrar en el espacio del ser humano para que la vida pueda transcurrir con cierta plenitud.

Mucha gente manifiesta no estar feliz en el trabajo. Si que hay gente contenta pero estamos generalizando. No hay gente diciendo que alegría que hoy es lunes. Más bien el ir a trabajar para muchos es el yugo de la vida y creo que eso tiene que ver con que hemos perdido el sentido de lo que hacemos, la ilusión de servir a otros. Trabajamos porque hay que ganar dinero para vivir.

Por otro lado nosotros estamos pidiendo a la gente en todos los niveles de la empresa que piensen, que tomen decisiones, en otras palabras, se nos están planteando temas de un nuevo tipo. La estructura tradicional de la empresa en el pasado era los que piensan y los que hacen. Estaban el grupo pequeño de los dueños y los directivos y estaban después los que hacían. Y en esa estructura, el fenómeno de

la confianza tenía un lugar secundario. Pero hoy día el rol del profesional que trabaja en una empresa es completamente distinto al que tenía un trabajador tradicional de la era industrial. Hoy día ese profesional está diseñando, está relacionándose con el cliente, se le está pidiendo que decida, que tome iniciativas y por lo tanto surgen fenómenos de confianza, de lealtad, de actitud que antes eran irrelevantes. Y los nuevos aprendizajes que eso determina están en un espacio distinto a donde nosotros estamos acostumbrados a aprender. Un individuo en una empresa no va a cambiar su actitud, su capacidad de tomar decisiones solamente porque tenga información, el aprendizaje que necesita no se satisface sólo con tener información, se requiere un aprendizaje emocional diferente, un aprendizaje que integre todo el ser humano. Si saber fuera igual a tener información, seríamos la sociedad más sabia de la tierra, entramos en Internet y encontramos todo lo que queremos. Pero no basta tener información para saber, saber es una cosa mucho más grande que tener información y eso todavía en la tradición de las empresas no se toma en consideración, recientemente se está empezando a considerar. Yo creo que el aprendizaje que ahora es necesario en las empresas es un aprendizaje de un nivel muy distinto, es ontológico como decía antes y no de carácter técnico. Un aprendizaje tecnológico es insuficiente para lo que queremos que pase en el mundo. Y eso no quiere decir que no tengamos que aprender tecnología.

*M.G. De existir una escuela que nos preparara para la vida, ¿qué materias incluiría en el temario?*

**J.O.** De echo a la escuela tradicional no le interesa prepararnos para la vida, le interesa prepararnos para ganarnos la vida que es diferente. Si hay algo terrible hoy día en las escuelas del mundo es que los niños no están encantados de ir al colegio, llega un momento que ya no hay la alegría de ir a aprender.

Nosotros no aprendemos a vivir, aprendemos a trabajar. Piensa por ejemplo que existe un colegio norteamericano que nació diseñado específicamente para generar dos tipos de personas, una minoría que pensara y una mayoría que fuera a trabajar.

Hoy día la crisis de la educación en casi todas partes pero en EEUU en particular, es que ese colegio no nos sirve, está preparando gente para un mundo que se acabó.

El nivel de inversión de la empresa privada en la educación está siendo más grande que la inversión del estado y eso se debe a que las empresas tienen que reeducar a la gente porque lo que traen del colegio no les sirve. Entonces qué está pasando, la empresa tiene que reeducar y el colegio tenía la ilusión que te educaba para ganarte la vida, algo está fallando.



¿Qué materias incluiría yo? Hace tiempo atrás leía a Cicerone y decía que había tres grandes cosas que si no las teníamos en la vida no podíamos ser felices. Una es tener amigos, otra tener libertad y tener paz en la reflexión es la tercera. No decía que esto fuera lo único pero que si esto falta, no se puede ser feliz.

En el mundo de hoy la amistad le está dando paso a otra cosa que son los conocidos, las relaciones que son "útiles para". El amigo no es simplemente útil, llega mucho más allá. En nuestras relaciones de hoy estamos privilegiando al conocido, a la relación puntual que tiene que ver con los temas laborales pero el amigo, ese fenómeno profundo de la amistad lo hemos dejado de cultivar. Yo diría que este es un fenómeno fundamental.

El otro es el proceso de reflexión. Pienso que hay muy pocos espacios de reflexión entre nosotros. Estamos tan orientados a la acción que consideramos que la reflexión es como una pérdida de tiempo, como si el reflexionar no fuera fundamental como parte de un proceso de vida sana y además

de creatividad. En esa escuela yo enseñaría a la gente a tener ocio que es lo contrario del negocio, la negación del ocio es el negocio. No quiere decir que esté mal estar ocupado, es muy importante estar ocupado, pero también hay que tener el espacio de la contemplación, del tiempo libre para mirar las estrellas.

La otra cosa que creo importante es el desarrollo de la gratitud. Los seres humanos debemos mirar el mundo no como aquello que te debe sino a lo que le debes. Mientras no cambiemos la relación con el mundo, mientras no lo miremos desde la gratitud, no vamos a poder resolver por ejemplo el drama de la ecología. Estamos destruyendo el mundo porque lo vemos simplemente como una fuente de materias primas, lo miramos como un objeto para usarlo y enriquecernos y yo quiero revertir eso. Por que no pensar ¿Qué le puedo yo dar al mundo? En vez de estar esperando siempre qué es lo que el mundo me da a mí. Mientras no cambiemos la relación emocional con el mundo, no estamos aprendiendo a vivir.

Así es que prepararnos para la vida implica un aprendizaje emocional, un aprendizaje reflexivo y también un aprendizaje tecnológico.

*M.G. Usted trabaja en organizaciones de diferentes países, ¿Qué diferencias encuentra entre ellas?*

**J.O.** Las diferencias que existen son de superficie, de manifestación cultural, los grandes problemas de fondo son los mismos. Yo he trabajado en países tan distintos como Australia, España, Chile o Canadá y mi impresión es que existe una cierta desilusión en el trabajo, es decir hay una gran cantidad de gente que no está contenta con su Ser. Hay una gran desvinculación entre los grandes temas de la vida y el trabajo.

*M.G. Muchas personas tienen la creencia de que consiguiendo la teoría correcta, ya se resolvió el problema. ¿Qué opina usted?*

**J.O.** El mundo sigue andando aunque sea sin explicación. Las teorías son predicciones que hacemos de conductas del mundo.

Yo conozco seres humanos profundamente desgraciados que son infinitamente cultos en términos de teoría y viven bien miserables porque el tener teoría a mí no me hace un ser humano dispuesto a trabajar con otro, a amar a otro y a ser amado. El hecho de que yo estudie teoría no significa que yo sea generoso y pueda compartir con otro ser humano, entonces la teoría supone que una aproximación conceptual va a resolver la vida y ese es el tema del coaching. No basta lo conceptual, hay una parte interna que tiene que ver con la gratitud, con la confianza, con vivir en paz y que no tiene que ver con teorías.

Las teorías pueden ser útiles, con ellas podemos aprender cosas y resolver cosas pero son infinitamente insuficientes respecto a nuestra capacidad de vivir.

*M.G. ¿Como se puede a través del coaching, generar innovación colectiva en una organización?*

**J.O.** Yo he estado trabajando con organizaciones bastante grandes en las que hago coaching colectivo, es decir, trabajo con grupos de 20 a 150 personas en una sala durante tres días y después de eso, tengo un grupo de gente que continua trabajando con ellos hasta que nos reunimos otra vez todos.

Cuando la gente colectivamente se somete a un proceso de reflexión, cuando se miran y aprenden a vivir en paz diciendo yo no sé y voy a aprender, cuando es legítimo como parte de la vida no saber, cuando es legítimo reflexionar, cuando es legítimo empezar a aprender, se produce un espacio extraordinario de conversación, de reflexión que genera una necesidad inevitable de reestructurar la organización, la forma en que trabajamos juntos.

Esto requiere de unos ejecutivos que tengan un poder de liderazgo y un pensamiento renovado y hasta el momento, esto sigue siendo minoría.

Yo estoy trabajando en Chile con una empresa muy grande en donde llevamos un proceso ya de dos años y nos reunimos cada cuatro o cinco meses gente que trabajan en distintos países y nos sentamos a reflexionar lo que nos pasa, lo que nos duele, lo que funciona, lo que no funciona y lo que ocurre después de las reuniones es



que se producen transformaciones internas que no es que yo les aconseje que las hagan, es que es inevitable cuando la gente reflexiona y piensa. Y una de las cosas más interesantes es que dejan de pensar linealmente y empiezan a pensar sistémicamente.

*M.G. ¿Cómo pueden vencer los directivos sus resistencias al cambio?*

**J.O.** Creo que ahí tenemos un rol importante que cumplir. Nadie quiere cambiar si no entiende que lo que viene o lo que podría ser, es mejor de lo que es ahora. La gente piensa primero: Yo no veo ninguna necesidad de cambio, para qué?

Y segundo: Si la veo, el costo de cambiar es mucho mayor a quedarme como estoy. Esta es su reflexión.

Para que alguien decida cambiar es porque entiende y ve que siendo quien soy, así como soy hoy, no me puedo hacer cargo de las dificultades que estoy teniendo. Que algo tiene que pasar en mí para poder hacerme cargo. Si esa reflexión no la he tenido, ni coaching ni otra cosa, yo me quedo donde estoy.

Es nuestra tarea mostrar que si tú quieres algo diferente a lo que está pasando ahora es legítimo decir: Yo soy insuficiente para ese punto, y ese insuficiente no es una acusación, no es decir estoy mal, es simplemente decir: para ese punto tengo que cambiar.

Esa reflexión requiere de una gran honestidad, de una gran valentía y requiere también de mucho coraje.

*M.G. ¿Cómo prevé la evolución de las organizaciones?*

**J.O.** En el cambio organizacional lo único que realmente importa es que entiendan que los resultados de la organización son mayores que simplemente las ganancias, que hay que incluir en los resultados el impacto social y el impacto ambiental de la empresa. Cuando estos tres puntos se coordinen y en el resultado final digamos: la empresa ganó tanto, su impacto social fue tanto y su impacto ambiental ha sido tal, en ese momento yo diría que estamos

en la dirección que vale la pena mirar.

*M.G. ¿Cuál es para usted el perfil de un coach eficiente?*

**J.O.** Yo creo que un coach eficiente es una persona que enseña desde sus propias heridas, no enseña desde yo ya tengo todo resuelto. Es capaz de transformar sus heridas en capital y te enseña desde ahí y es capaz de tener compasión por el dolor, por el drama que el coachee vive muchas veces. Por lo tanto la capacidad de empatía es fundamental.

También para mí, el coach es un personaje que vive en paz con no saber, que está dispuesto a aprender pero que no tiene miedo a no saber y es capaz de producir en otros seres humanos paz también con el no saber.

Actualmente en la vida en general nos estamos enfrentando con que todos los días nos damos cuenta de que no sabemos. Producir paz en relación a eso y producir otra vez la alegría de aprender son para mí virtudes fundamentales de un coach.

Fíjate que la mayoría de la gente cuando les hablas de aprender algo reaccionan como: ¿hay que aprender algo más? No miramos el aprendizaje con alegría, lo miramos casi como un peso.

El coach vive el aprender con alegría, el coach vive en la libertad no vive en la gravedad, el coach es capaz de ir a lo más profundo sin necesidad de ser dramático. Estas son para mí algunas de las cualidades de un coach.

*M.G. ¿Cree que existen diferencias entre hombres y mujeres coach?*

**J.O.** En la praxis de la vida yo he notado que las mujeres están más dispuestas a la reflexión de ciertos temas que los hombres, particularmente los que tienen que ver con una buena vida porque los hombres estamos todavía tomados con la necesidad de hacer.

Creo que hay una diferencia en ese sentido, no quiere decir que todos los hombres o todas las mujeres. Tenemos mujeres que son muy masculinas y hombres que son

más femeninos, no en el sentido sexual sino en el sentido arquetipal.

Yo he visto mujeres que hacen extraordinariamente un lindo trabajo cuando se trata de producir en el coachee una mirada integral, mirada a la vida entera y no solamente tres o cuatro cosas relacionadas con el trabajo. Tienen más capacidad de incluir el mundo entero del coachee y no solamente la parte laboral.

En los hombres la tendencia es irse más hacia lo laboral y quedarse ahí. Yo he visto muchos hombres coach que lo que les cuesta es poder meterse en la globalidad del mundo del otro y no solamente en un aspecto de su vida.

Hay espacios emocionales como pueden ser la tristeza, las desilusiones, los problemas de confianza que ha veces las mujeres tienen más capacidad de sostener que los hombres.

*M.G. ¿Qué piensa de la nueva economía, en donde el grande ya no devora al pequeño, sino que el ágil le gana al lento?*

**J.O.** La economía últimamente ha estado premiando a los que son capaces de transformarse y de aprender. Hay casos extraordinarios de empresas como IBM por ejemplo. Se compran empresas pequeñas que han tenido éxito y una vez que se las compran se mueren, porque lo que hacía que esa empresa pequeña tuviera éxito era su gran dinámica interior y cuando el monstruo grande la compra, le mata la agilidad interna que tenía. Esto es cierto y es cierto también que vivimos en un mundo en el que el grande sigue teniendo peso, las grandes multinacionales son parte importante de la economía mundial. Pero lo que he visto que está pasando es que las empresas grandes empiezan a estructurarse internamente como si fueran un conglomerado de empresas pequeñas para generar un proceso de gran dinamismo interior y en vez de operar como una gran empresa, funcionan más bien como una constelación de pequeñas empresas y eso hace que generen el máximo de poder interno. Y lo hacen otorgándole más espacio a la creatividad individual, dejando de tenerle miedo a los procesos caóticos que ha veces se producen, entendiendo el caos como un fenómeno fundamental de la creatividad.

Yo creo que hay una mezcla de las dos cosas. Necesitamos a veces el poder financiero que va acompañado a la gran empresa y necesitamos la agilidad de transformación de pensamiento de la pequeña organización. Creo que las grandes están empezando a entenderlo y a organizarse internamente también.

*M.G. ¿Cuáles son los valores que persistirán en la sociedad del futuro?*

**J.O.** Creo que hay valores fundamentales como la ética, la honestidad, el coraje, la persistencia, la franqueza, la generosidad, la calidez y otros que trascienden en el tiempo.

Creo que hay un valor en el mundo de hoy que está empezando a crecer y que no sé como llamarlo justamente por ser nuevo. Tiene que ver con la capacidad de mirar planetariamente, mirar el todo, empezar a entender que todo está conectado con todo y que mis acciones afectan a un todo. Es una mirada que va a cambiar en el sentido de responsabilidad.

El valor del ciudadano planetario más que del ciudadano nacional es un valor que viene y creo que va a ser importantísimo y lo encuentro además deseable. El valor de la gratitud, de pensar como podemos ser un regalo para el mundo en vez de pensar que el regalo es el mundo para mí es otro valor fundamental. Estos valores tienen que ver con un pensamiento holístico, un pensamiento sistémico que es otro valor que está empezando a crecer.

*M.G. ¿Qué nos aconseja para compaginar el mundo personal y el mundo laboral en los tiempos que vivimos?*

**J.O.** Para vivir una vida diferente a la que tú ya no quieres seguir viviendo, hay algo inevitable, al menos así lo he ido entendiendo yo con los años, y es que necesitas del coraje. Y el coraje no quiere decir no tener miedo, el coraje tiene que ver con ser capaces de actuar a pesar de tener miedo.

Si nosotros queremos transformarnos en la vida, si queremos una vida mejor tenemos que tener el coraje de poner a prueba el que no sabemos, de admitir que nos

equivocamos, de intentar un mundo inédito, un mundo que todavía no conocemos.

Nosotros hablamos mucho del coraje en el sentido físico, por ejemplo de tirarnos en paracaídas y yo no estoy hablando de ese coraje, ese está conectado con la adrenalina y yo estoy hablando de otro. Un coraje que te hace pararte en la vida y decir por aquí va, por aquí pienso, aquí no sé y poder determinar tus acciones por un sentido ético fundamental. El deseo de colaborar, de cambiar, de contribuir a pesar de que a veces, muchas veces no vas a ser comprendido y es más, algunas veces vas a ser hasta despreciado por aquello.

Yo no creo que los seres humanos tengamos procesos importantes de transformación mientras no desarrollemos coraje. En mis programas de lo primero que hablo cuando la gente llega al programa es del coraje. Ustedes quieren aprender pero tienen el coraje para hacerlo o quieren aquí confirmar lo que ya saben. Ese coraje es un coraje mayor. Yo he visto seres humanos dentro de los programas que nosotros hacemos que es como si entraran en un torbellino y se dan cuenta que algunas de las cosas que han hecho las van a tener que revisar, repensar, darles otro carácter.

Que a lo mejor lo que hasta ayer era útil como sabiduría, deja de ser sabiduría en el mundo que empieza. Una de las partes más difíciles de todo aprendizaje es el aprender a desaprender. Entonces el coraje de tener la frescura de poder seguir pensando y no transformarte en un defensor de teorías, la capacidad de poder reflexionar con liviandad, de no tener que andar defendiendo tesis, a eso me refiero, ese coraje es fundamental y nosotros no hemos aprendido así, hemos aprendido a estar defendiendo posturas.

Lo que yo aconsejo es tener coraje en ambos lados de repensar el mundo, el coraje de empezar a vivir con la siguiente pregunta que ya he comentado anteriormente: qué regalo soy yo para el mundo en vez de qué regalo es el mundo para mí. Creo que esto lo engloba todo. Los seres humanos que trabajamos y que hemos perdido el contacto con que nuestro trabajo es servir a otros, nos produce al final depresión. No hay nada más bello para un ser humano, que hacer lo que hacemos sabiendo que le sirve a otros. Y eso pone junto lo personal y lo profesional.

### ¿ PARA QUE SIRVE EL COACHING ONTOLOGICO?

- \* Para lograr los resultados que quieres, en lugar de buenas excusas
- \* Para darle a tu empresa o equipo de trabajo un claro rumbo hacia la efectividad
- \* Para descubrir y aprovechar los recursos personales y/o profesionales que hoy no tienes disponibles
- \* Para poder establecer un plan para llevar a cabo tus objetivos y poder accionar con efectividad hacia ellos
- \* Para aprender a transformar los problemas en oportunidades
- \* Para despertar sueños y nuevas oportunidades y poder diseñar el futuro que quieres
- \* Para usar adecuadamente la comunicación y producir cambios en la conducta personal
- \* Para nutrir hábilmente tu comportamiento con elecciones conscientes de mayor flexibilidad.



## Salud y Coaching Ontológico

*Por Laura Guadalupe Rolón Gregorio*

Mi nombre es Laura Guadalupe y mi presentación tendrá una base un poco biológica pues me he disciplinado para la Medicina, específicamente en Anatomía Patológica. Y quiero comenzar de este modo, porque me gustaría decirles cómo y por qué veo tan importante esta disciplina emergente y cómo me gusta compararla con el diálogo continuo que permite que las células se comuniquen efectivamente entre sí para beneficio de nuestro cuerpo y cómo, las distinciones que propone esta disciplina basada en el lenguaje, la corporalidad y las emociones, hace que funcionemos cada vez mejor como personas individualmente y en sociedad.

Les invito de esta forma a viajar un poco por el cuerpo humano, para compartir desde mis inicios en el Coaching ontológico, los cambios en mi esqueleto interno mental, que me permiten adoptar hoy distintas formas para moverme y avanzar por la vida, tratando de ser una candela para mí misma y para los demás, no solamente desde mi área diagnosticando enfermedades.

Resulta que el ciclo de una célula comprende dos períodos: la división celular y el período de reposo hasta la próxima división y es aquí, en este período de reposo que me paro a observar, cómo los seres humanos muchas veces nos quedamos en esta instancia, dejando que la vida misma pase sin energías para evolucionar y poder iluminar el mundo. Lo comparo con la zona de confort que nos permite vivir cómodos, sin demasiados cuestionamientos y sin cambios de hábitos. La diferencia está en que las células "salen" de ese período de reposo y a nosotros muchas veces nos gusta quedarnos allí.

Hace veinte años comencé enseñando la estructura celular del cuerpo humano, con toda la pasión y el entusiasmo propio de esa edad, porque el hecho de transferir conocimientos para asegurar la interpretación del funcionamiento de las células siempre me apasionó y fui avanzando y pasaron los años y tuve el privilegio de conocer a mucha gente. La enorme cantidad de horas que pasaba en

los hospitales donde me especialicé, me sirvieron para aprender cada vez más acerca de las enfermedades y también me ayudaron a reflexionar desde una perspectiva diferente, sobre la mente humana y las enfermedades que yo no podía ver con el microscopio, que es mi instrumento de trabajo.

Y fue así que comencé a cambiar y mi observador interno hizo un salto hacia delante. Al sentir los problemas institucionales en donde yo trabajaba, veía que en una gran mayoría de ellos tenían las mismas causas: El diálogo y la escucha efectiva, la distinción de transparencia, la de quiebre, la del lenguaje reactivo y otras... todas distinciones del Coaching ontológico.

En sus raíces occidentales y orientales, la educación superior era aquella que indagaba sobre los fundamentos de todas las cosas y que preparaba individuos para la sabiduría y la felicidad. Y a decir de Pérez Lindo hoy, "la abundancia de la información no ha hecho más que acentuar la fragmentación de saberes y la ignorancia sobre el significado cultural de éstos". Coincido plenamente con él y pienso, que eso es lo que nos coloca cómodamente en el "período de reposo", citado con el ejemplo de la célula, que muchas veces, se extiende toda la vida.

Terminamos la facultad y pensamos que ya sabemos todo, nos especializamos en un área o tal vez en más de una, pero nos acomodamos allí y trabajamos en eso, y nos va bien y avanzamos y nos va mejor, somos "muy profesionales" y empezamos a hacernos conocidos...nos invitan a congresos, escribimos artículos científicos, participamos en nuestra sociedad y hasta llegamos a hacernos famosos en el mundo. Somos expertos en lo que trabajamos, pero y un poco más allá?

Qué pasa cuándo tenemos problemas en la familia, en la empresa donde trabajamos, en la clase con los alumnos, con nuestros compañeros de trabajo, con clientes o pacientes que se quejan o no quedan del todo satisfechos por el trato que le damos? Eso no lo aprendimos, no es de nuestra especialidad.

Al examinar mi historia puedo ver claramente el observador que soy hoy,

gracias a los conocimientos médicos acumulados, a las experiencias pasadas, a las relaciones entabladas con diversidad de gente, con alumnos en el aula, con profesores de Medicina, con directivos médicos y administrativos. Y muchas veces me viene a la mente un fragmento del tango de Santos Discépolo: "Todo es igual, nada es mejor, lo mismo un burro que un gran profesor"... y veo que la gente hoy más que nunca, rinde culto a la mentira y que "la vida es un juego de ganar o perder".

Y por todo esto, comencé la búsqueda para ver cómo podía aportar una luz a esta "economía del pillaje y de la especulación" (linda frase de decir de Pérez Lindo) y hacer ver que sin la inteligencia, no existe progreso para poder construir con bases sólidas, un nuevo hábitat de personas civilizadas y aquí aparece Edmund Burke diciendo: "Lo único que se necesita para que triunfe el mal, es que los hombres buenos no hagan nada". Y ahí aparezco yo, tratando de seguir aprendiendo y aplicando en mi vida y en la vida de los demás, las valiosas distinciones del coaching ontológico.

Hace unos cinco años, comencé a participar de eventos sobre Evaluación del aprendizaje y sus políticas para la acreditación de Facultades de Medicina... Un verdadero reto, un gran propósito, un proyecto extraordinario, que une a los EEUU, a la Comunidad Europea, al MERCOSUR Educativo, a la Red Iberoamericana de Acreditación y Evaluación.

Y nuevamente conocí mucha gente y organizaciones con distintos paradigmas y una vez más, observé gente insatisfecha con su trabajo, instituciones incapaces de crecer aprovechando el talento, la creatividad y todo el potencial de su gente y profesionales con "inteligencia mental", con incapacidad de ver todas las dimensiones de los seres humanos: cuerpo, mente, corazón y espíritu.

Y seguí participando en cursos sobre calidad personal e interpersonal, comunicación e inteligencia emocional, administración de conflictos, planificación educativa, liderazgo, formación integral y gerenciamiento en salud, entre otros y creo que estoy encontrando "mi voz", tratando

de compartir los conocimientos médicos mediante inteligencia mental y las distinciones de coaching ontológico mediante: el lenguaje, la corporalidad y las emociones.

Decía Richard Dawkins que "los genes al igual que los diamantes, son para siempre" y creo que si encontramos nuestra voz y podemos inspirar a los demás para que encuentren su voz dejaremos un legado para siempre y estaremos trabajando para que no triunfe el mal en el mundo. Estaremos unidos en un proyecto extraordinario, donde juntos romperemos los límites y nos expandiremos en todas las direcciones, para encontrarnos en un mundo nuevo, grande y maravilloso, que podremos legar a nuestros hijos.

Viví un incidente concreto y fatal en mi vida hace un año, que me llevó más aún hacia esta dirección. Y tenía dos caminos divergentes: o entregarme y caer en una profunda depresión o aprender a crecer desde la herida. El coaching ontológico me insufló vida y me permitió mejorar mi esqueleto interno, como el de las células, para adoptar una visión diferente de mi vida personal, profesional y social, que hoy me permite moverme de otro modo y protegerme de las debilidades de los demás y de mis propias debilidades y más que nunca comprendo que "cuando viajamos por la vida, es la posición del alma, la que decide su meta, no la calma ni la lucha" como dice Ella Wheeler

Y de eso se trata, de nuestro constante crecimiento, de nuestra facultad para ampliar las respuestas, de aprender, de contribuir, de evolucionar para que todo a nuestro alrededor evolucione y de alejarnos de nuestras comodidades, del "período de reposo", para no volver a sentirnos agotados, anquilosados, desvalorizados, frustrados, desanimados, miedosos, solitarios, aburridos, incapaces, enfermos. Para pasar a la acción y esforzarnos por cumplir nuestro deber, con inteligencia mental, física, emocional y espiritual. Y saber lo que estudiamos y tratar de ser expertos en eso, pero aprender además a tener una visión más profunda de las cosas. "Saber, aprender y hacer...porque saber y no hacer, en realidad es no saber y aprender y no practicar, no es aprender".

Somos nuestra propia elección, pues después de la vida misma, la facultad de elegir es nuestro mayor don.

Y con estas distinciones aprendemos a vivir, a amar, a aprender y a dejar un legado y podemos inspirar a otros para que de esa misma manera cambiemos este mundo y no optaremos por derrumbarnos y ceder, porque tendremos los conocimientos y el esqueleto interno, para movernos efectivamente como las células, para salir adelante en cualquier situación. Podremos ver que la libertad se expande, que el crecimiento se acelera y que la alegría se hace más profunda y verdadera y seremos más grandes cada día, ejercitando la musculatura espiritual.

Nos veremos a nosotros mismos y veremos a la gente, a través de la lente de su potencial y de sus mejores actos y dejaremos de mirar la vida con miopía, para pasar a tener una imagen óptica óptima, trascendiendo nuestra vida y creando un espíritu magnífico en los demás. El desconocimiento o las falsas apreciaciones acerca de esta disciplina, muchas veces mal transmitido por el saber popular, atentan contra la posibilidad de aprender estas distinciones y puede anular oportunidades ciertas de crecimiento y triunfo. Hoy, sacamos la cabeza a este escenario virtual, que nos presenta al mundo, para constituir así la Federación Latinoamericana de Profesionales de Coaching Ontológico en un espacio de aprendizaje y crecimiento personal, para inspirar a los demás a encontrar su voz, para transferir poco a poco esta revolución de la ontología del lenguaje, a cada rincón de las personas.

Me gusta seguir con la comparación de la complejidad de la célula que nos habita a todos y a cada uno de nosotros. El diálogo continuo permite que las células se comuniquen entre sí y coordinen su conducta para beneficio del organismo. Es este comportamiento social de cada célula, lo que asegura la ejecución de una determinada acción. Existen mecanismos íntimos muy complejos que llevan a una célula, a salirse de este sistema ordenado y a hacerse maligna.

Lo mismo ocurre con nosotros. Si crecemos llenos de cariño y apoyo, con una cultura de diálogo efectivo continuo actuaremos

permanentemente con un fin beneficioso y tendremos el hábito de afirmar a la gente. Sentiremos entusiasmo, que es la mejor forma de crear el futuro.

Eliminando los cinco cánceres metastáticos que ya nombraba S. Covey hace tiempo y que son "criticar, quejarse, comparar, competir y enfrentarse", estaremos limpiando el mundo de relaciones tóxicas, de metástasis de células cancerosas en las relaciones y en la cultura, para convertirnos en una luz y no en juez.

Construiremos relaciones con actos regulares de amabilidad, consideración, valoración y servicio, al igual que las células, siendo luz y energía para un mismo fin.

El coaching ontológico no ofrece pociones mágicas para aprender a controlar las situaciones, pero con él aprendemos hábitos sanos, que desencadenan buenas relaciones en todas las esferas.

Para aquellos que prefieren no afrontar el tema o eligen no informarse en profundidad, este espacio que lo pueden recorrer a solas, les dará una visión diferente y les recordará que todos estamos constituidos por células y que con esfuerzo y conocimientos, podemos trabajar igual que ellas.

Es un camino largo, pero aquí estamos para ser una luz en el mundo.

El coaching ontológico es una novedosa práctica profesional, crecientemente solicitada por personas, empresas e instituciones que buscan alcanzar logros significativos en su vida personal y laboral. Su misión es que las personas lleguen a la transformación personal, el desarrollo profesional y la expansión laboral. Su visión es intervenir con estrategias efectivas para que la gente desafíe sus quiebres personales, familiares, educacionales y laborales y expandan su potencial corporal, emocional, conversacional y espiritual. El coaching ontológico desarrolla la actitud y aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para encontrar nuevas conexiones, ya se a nivel individual o en el profesional.

## Beneficios del Coaching.

*Por Pablo Buol*

Todo deportista o artista conoce la importancia de ensayar y entrenar. Quienes integran equipos de fútbol, orquestas, tenistas, ballet, etc. entrenan muchas horas antes de realizar su actividad concreta. Esto les permite lograr mejores resultados que si se presentaran sin entrenamiento previo y, muchas veces, estos resultados muestran su excelencia y plenitud.

Es curioso que en el mundo empresarial y profesional no nos demos tiempo ni espacio para entrenarnos. Tampoco en nuestra vida personal. No es porque el mundo empresarial sea más competitivo que el deportivo, ni porque en nuestra vida personal no tengamos tiempo... es simplemente una cuestión cultural. El problema es que esta cultura de acción sin entrenamiento nos lleva a altos grados de mediocridad, ineffectividad y malestar.

Salimos al ruedo con una educación deficiente, ya sea con conocimientos mínimos o con una especialización profesional, pero sin entrenamiento previo y una gran falta de formación en temas esenciales:

- Sabemos hablar, leer, y escribir... pero no sabemos comunicarnos.
- Tenemos una buena inteligencia lógica... pero pésima inteligencia emocional.
- Logramos un cierto desarrollo de nuestra capacidad individual, pero no sabemos trabajar en equipo.
- No hemos desarrollado nuestra creatividad, ni nuestra proactividad, ni nuestro poder de acción.
- Pretendemos tener razón, pero no sabemos cuidar nuestras relaciones.
- Decidimos y juzgamos, sin técnica ni fundamento profundo.

Y la lista podría continuar por varias páginas...

El coaching ontológico es un entrenamiento que nos lleva a superar estas deficiencias y lograr resultados extra-ordinarios en todos los ámbitos de la vida. No es mágico, pero sí sumamente efectivo.

En las empresas donde se han realizado entrenamiento de coaching ontológico se han comprobado los siguientes beneficios:

**Mejora del desempeño y la productividad:** El coaching no podría haber tenido el crecimiento que tuvo sino funcionara bien en este sentido. El coaching favorece a que individuos y equipos pongan lo mejor de sí en las tareas que realizan, algo que la capacitación tradicional, en general, no consigue.

**Desarrollo de la gente:** Desarrollar a las personas no sólo implica enviarlos a realizar cursos breves o workshops una o dos veces por año. El coaching brinda a los managers una manera efectiva de facilitar día a día el desarrollo del talento y retenerlo.

**Mejora del aprendizaje:** El coaching favorece el aprendizaje, sin pérdidas de tiempo, ya que permite lograrlo sin dejar las tareas habituales ni el lugar de trabajo. Mejora de las relaciones: El mismo acto de realizar una pregunta poderosa, agrega valor. Si las preguntas se hacen con intención de ayudar a otros a crecer y mejorar, transmiten implícitamente un mensaje: "me importas".

**Mejora de la calidad de vida en el trabajo:** El empleo efectivo por parte de los managers de técnicas de coaching para el desarrollo de su gente, requiere de ellos una mayor consciencia en las respuestas que dan a cada una de las circunstancias que se presentan en el ámbito laboral. El respeto de valores tales como la humildad, la autenticidad, la responsabilidad, la colaboración, la confianza, produce un impacto directo en el bienestar que las personas comienzan a experimentar al perseguir sus objetivos de trabajo.

**Más creatividad:** El ambiente de coaching fomenta el aprendizaje y el descubrimiento de alternativas creativas para producir mayor efectividad. La actitud de aprendizaje y diálogo, posibilita una emocionalidad de entusiasmo creativo, en lugar del miedo al ridículo, a la burla o a la descalificación.

**Mejor uso de habilidades y recursos:**

Dado que uno de los pilares culturales a los que aspira una cultura que favorece el coaching y el aprendizaje es la responsabilidad e integridad incondicional, se promueven y valoran los comportamientos de quienes persiguen sus objetivos de mejora utilizando todos los recursos disponibles, poniendo en acción el máximo de sus habilidades, respetando sus valores.

**Respuestas más rápidas y efectivas a situaciones de emergencia:**

En una atmósfera en la cual las personas son valoradas por su capacidad de aprender, impera la iniciativa, y al encontrarse ante un imprevisto o una emergencia la gente toma acción y riesgos incluso antes de que sus jefes, alejados del lugar donde ocurren dichas situaciones, les digan qué hacer. En una cultura donde impera el miedo a ser castigado ante el error, nadie se mueve sin la aprobación o el pedido explícito de su jefe.

**Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio:**

La esencia misma del coaching está empapada del espíritu de cambio y responsabilidad. Hacer lo mismo que hice hasta ahora no resulta una estrategia efectiva para mejorar. Cada vez es más evidente que la flexibilidad y la resiliencia constituyen factores de supervivencia organizacional.

Un estudio; realizado sobre coaching demuestra que 99% de los encuestados están de acuerdo que el coaching puede ofrecer beneficios tangibles a las personas y organizaciones. También los profesionales sostienen que el coaching es una forma eficaz de promoción del aprendizaje, puede tener un impacto en los resultados de la organización y puede ofrecer beneficios para los individuos y las organizaciones.

Una reciente encuesta realizada por MetrixGlobal LLC demostró que el coaching produjo la devolución de 529% de la inversión realizada junto con significativos beneficios intangibles para la empresa.

En el ámbito personal el coaching ontológico ha demostrado los siguientes beneficios:

- Aprender a resolver los problemas

- Mejorar la gestión y las habilidades interpersonales.
- Mejor relación con los compañeros del trabajo.
- Mayor conciencia de sí mismo.
- Mejor establecimiento de metas.
- Aumento de la confianza.
- Mejora de la calidad de vida.
- Mejora las habilidades de comunicación.
- Mejora de la salud o condición física.
- Mejores relaciones familiares.
- Aprenda cómo identificar y actuar sobre las necesidades de desarrollo.
- Ser más eficaz, asertivo en el trato con la gente.
- Tener un impacto positivo en el rendimiento.
- Mejor capacidad de ver las nuevas perspectivas.
- Adquirir nuevas habilidades y capacidades.
- Desarrollar una mayor adaptabilidad a los cambios.
- Más equilibrio vital.
- Bajar los niveles de estrés.

Hoy el Coaching Ontológico es la principal y más eficaz forma de Desarrollo, tanto en el ámbito empresarial, como profesional y personal.

*"Llámenlo Coaching Profesional, Coaching Ejecutivo, Coaching de Vida, o Coaching Corporativo. Como quiera, este fenómeno es uno de los servicios corporativos de hoy". Escuela de Negocios de la Univ. De Harvard*



## Equipos de Alto Desempeño

*Por Rafael Echeverría, Ph.D.*

Una de las ofertas más frecuentes en el mundo de la consultoría de empresa promete transformar los actuales equipos de trabajo en equipos de alto desempeño. Salvo escasas excepciones, quienes las contratan suelen terminar profundamente desilusionados. La brecha entre lo prometido y las expectativas generadas, por un lado, y los resultados posteriormente alcanzados, por el otro, es frecuentemente abismal. Este es un tema, por lo tanto, en el que es preciso entrar con mucha prudencia pues uno suele encontrarse, como punto de partida, con una justificada desconfianza.

A pesar de lo anterior, es necesario reconocer que durante los últimos años se han hecho avances importantes, primero, para comprender el secreto que subyace en el desempeño de los equipos y, luego, para realizar transformaciones capaces de sorprender a los más incrédulos. Estos avances se han realizado de manera dispersa, pero una vez integrados en una propuesta coherente, suelen producir lo que pareciera ser un milagro. Equipos que durante un largo tiempo exhibían desempeños mediocres, son transformados en equipos que sorprenden no sólo a sus clientes, sino también a sus propios miembros. ¿Cuál es el secreto? La combinación de muy diversos factores, algunos de los cuales procuraremos exponer en este breve artículo.

### La dinámica de relaciones

En términos generales, podemos señalar que el factor quizás más importante en lograr este resultado guarda relación con el desarrollo del enfoque sistémico en la mirada que hoy se le confiere al desempeño de los equipos. El término desempeño es muy especial. Por un lado apunta a la acción, al comportamiento. Pero va más lejos. Tiene el gran mérito de mirar ese comportamiento desde la perspectiva de los resultados que genera. Acción y resultados aparecen como dos facetas indisolubles del desempeño (performance).

Lo primero a destacar cuando se trabaja con equipos es que la suma de desempeños individuales destacados no siempre genera

como resultado equipos de desempeño destacable. La clave del desempeño de los equipos no está, estrictamente, en las competencias de sus miembros individuales. La real clave del desempeño de los equipos se encuentra en algo muy diferente: la particular dinámica de relaciones entre sus miembros. Este factor no logra ser percibido si observamos la manera cómo cada individuo se comporta aisladamente. Lo importante es cómo los miembros del equipo se comportan en conjunto en la flecha del tiempo.

Esa dinámica de relaciones es la que determina que en algunos casos el desempeño de un equipo sea inferior, equivalente o superior a la suma de las acciones individuales de sus miembros. Todos hemos tenido la experiencia de haber participado en equipos en los que sentíamos que cuando estábamos juntos perdíamos el tiempo y que más valía haber estado haciendo algo por cuenta propia. Eso es precisamente el rasgo característico de un equipo de bajo desempeño. En contraste con él, algunas veces hemos tenido la experiencia opuesta. Hemos sentido que cuando estamos trabajando juntos se logra hacer cosas que ninguno de sus miembros harían si fueran dejados por su cuenta.

La dinámica de un tal equipo afecta a todos sus miembros de tal forma que el estar juntos se traduce en una motivación permanente, en la apertura constante de nuevas posibilidades, en aprendizajes inesperados y, lo que es más importante, en resultados que nos asombran a todos. Cuando, bajo esas condiciones, preguntamos quién fue el responsable de lo que se generó, descubrimos que nos cuesta apuntar a una persona en particular. La mejor respuesta pareciera ser "Fuente Ovejuna", lo que equivale a decir, "Fuimos todos" o, mejor dicho, "Fue la dinámica que todos fuimos capaces de generar al trabajar en conjunto."

### Cuatro dominios de intervención

En nuestra metodología para transformar equipos de trabajo, distinguimos cuatro dominios de intervención, ninguno de los cuales puede ser ignorado. El primero de ellos es el dominio de la renovación (o de las competencias de sus miembros y de su compromiso con los resultados y el

aprendizaje). Cuando hablamos de competencias, reconocemos dos áreas diferentes: las competencias técnicas y las que llamamos competencias genéricas. De ambas, las más importantes son las segundas. El segundo dominio es aquel que llamamos de la dirección del equipo. Un equipo que no sabe dónde va y cómo llegar donde se propone, simplemente no puede ser un equipo de alto desempeño. Este es un factor del que no puede prescindirse. El tercer dominio es aquel de la adecuación del equipo a la estructura y políticas del sistema del que es parte. Por mucho que uno busque transformar a un equipo, si el sistema al que pertenece es incoherente con los cambios introducidos, tarde o temprano el sistema volverá a absorberlo, a menos que el propio equipo emprenda la transformación estructural de su sistema. Todos esos dominios no pueden ser olvidados.

Sin embargo, éstos no son los dominios donde se guarda el secreto del factor clave del desempeño del equipo. Tal secreto reside en un dominio diferente: se trata del dominio de la interacción, clave del tipo de dinámica que predominará en el equipo. Es más, si ponemos adecuada atención a este dominio, las posibilidades de intervenir en los otros tres dominios (que operan como condiciones necesarias del alto desempeño) se expanden significativamente.

Uno de los insumos importantes a nuestro modelo de intervención cuando trabajamos con equipos, proviene de la investigación realizada por alrededor de doce años en el Capture Lab, de EDS, empresa de la General Motors, y dirigido por el Dr. Marcial Losada. El Dr. Losada estudia la dinámica de funcionamiento de los equipos cuando están reunidos para discutir su misión estratégica. Su principal conclusión es que el criterio de diferenciación del desempeño de los equipos es la conectividad que exhiben sus miembros en su dinámica de relaciones. En términos muy generales, la conectividad permite ser definida como la capacidad que muestran los miembros del equipo para expandir con sus acciones las acciones de los demás y para expandir sus propias acciones a partir de las acciones de los otros. En otras palabras, este estudio nos señala que la conectividad es el secreto del desempeño de los equipos.

### **La conectividad y la competencia genérica del escuchar**

La conectividad, sin embargo, es un resultado de una determinada dinámica de relaciones. Y mientras la conectividad siga siendo vista sólo como un resultado, el secreto, aunque reconocido, seguirá siendo secreto. Para descubrirlo, para revelar su poder y su misterio, es preciso traducir ese resultado en acciones; es preciso identificar aquellas acciones que generan la conectividad. Es allí cuando nuestros propios desarrollos conceptuales en Newfield Consulting muestran ser particularmente poderosos. A partir de ellos, la conectividad revela estar fundada en una competencia genérica particular: la competencia del escuchar.



Sostenemos que la conectividad se produce como resultado de la competencia de un escuchar altamente efectivo. Ahora si, estamos en el dominio de la acción y, por lo

tanto, estamos en condiciones de abrir el espacio al aprendizaje y la transformación para conducir a individuos y equipos por la senda del alto desempeño.

Detengámonos por un momento en el fenómeno del escuchar. Uno de los aspectos importantes que cabe destacar en torno al escuchar es que de él no sólo es responsable el oyente, es también responsable el orador. En rigor, del escuchar somos co-responsables oyente y orador. Si el oyente sabe escuchar de manera efectiva, ello le permitirá aumentar su conectividad con los demás, comprender mejor al otro y permitir que éste último pueda transformarlo con lo que le dice y llevarlo a pensar y a actuar en forma diferente. Sin embargo, el propio orador puede también con su hablar generar la escucha de la que el orador inicialmente carece. Para desarrollar el escuchar y, por ende, la conectividad, cabe desarrollar algunas importantes competencias en la manera como nos hablamos.

A partir de este momento, al intervenir en el dominio de la interacción, disponemos por tanto de dos caminos de aprendizaje. El primero de ellos, consiste en adiestrar al equipo en la competencia genérica del escuchar efectivo. Que cada uno de sus miembros, más allá de sus competencias técnicas individuales, incremente su capacidad para comprender y ser transformado por el decir y el hacer de los demás. El segundo camino de aprendizaje significa trabajar simultáneamente en el desarrollo de algunas competencias genéricas claves asociadas con las formas de hablar que logran expandir la escucha de los demás. Al combinar estos dos caminos, se incrementa la conectividad en la dinámica de relaciones del equipo y, como resultado, se comienzan a observar resultados sorprendentes en el desempeño del equipo.

La pregunta que muchos se harán es ¿y cómo se hace todo esto? Evidentemente es imposible detallar la particular metodología que aplicamos en nuestros programas de formación y consultoría, en un breve artículo como éste. Sin embargo, si podemos apuntar algunas pistas que permiten reconocer que ello es perfectamente posible. Hemos identificado ocho subdominios que están presentes en la manera como hablamos con los demás y que tienen la capacidad de impactar de manera significativa la manera como somos escuchados. A manera de ejemplo, haremos referencia a algunos de ellos.

### **La importancia del espacio emocional y de la positividad**

Uno de los subdominios de mayor impacto en generar la deseada conectividad en los equipos guarda relación con lo que llamamos el carácter del espacio emocional que constituimos en nuestras conversaciones. Uno de los resultados que plantean las investigaciones realizadas en el Capture Lab de EDS es que la conectividad en los equipos se incrementa sustancialmente cuando predomina la positividad por sobre la negatividad, en el espacio emocional que exhibe su particular dinámica de relaciones. Mientras la positividad expande la escucha mutua, la negatividad la restringe. Es importante, por lo tanto, conducir a los equipos a mantener la preponderancia de la positividad.

Para hacerlo, hemos descubierto que es importante desagregar los factores emocionales que inciden en la tasa de positividad versus negatividad del espacio emocional. Para tal efecto, trabajamos con cinco ejes emocionales. El primero de ellos lo denominamos el eje emocional del aprendizaje. Lo que aquí importa es hacer predominante en el equipo la emoción de la humildad versus la arrogancia, cuando se enfrentan situaciones nuevas en las que no estamos adecuadamente preparados. El segundo, es el eje emocional de la gestión de diferencias. La manera cómo el equipo encara situaciones en las que sus miembros discrepan resulta ser determinante. En los equipos de alto desempeño predomina el respeto por las diferencias, en los de bajo desempeño se impone la invalidación y descalificación. Esto puede ser corregido.

Por último, tenemos tres ejes emocionales asociados a la estructura de la temporalidad: pasado, presente y futuro. En lo que se refiere al pasado, en los equipos de alto desempeño prevalece la aceptación, en los de bajo desempeño el resentimiento por cuestiones que no han sido adecuadamente resueltas y que le pasan factura al presente. En relación al futuro, en los equipos de alto desempeño predomina la ambición y el entusiasmo; en los de bajo desempeño, la resignación. Un equipo en resignación no cree en que sus acciones sean capaces de modificar el presente y por lo tanto encara los desafíos desde la impotencia. El tercer eje emocional es el del presente. En los equipos de alto desempeño, prevalece la confianza mutua entre sus miembros. En cambio, los equipos de bajo desempeño se revelan estar dominados por el temor o el miedo. Ello evidentemente compromete su conectividad. Todo esto puede ser también perfectamente corregido.

### **La cultura de alta impecabilidad**

Un segundo subdominio que incide también en la dinámica de las relaciones del equipo, subdominio que, como otros, no aparece en los resultados del Capture Lab, guarda relación con el grado de impecabilidad que los miembros del equipo exhiben en el cumplimiento de sus compromisos. Este es un campo en el que somos particularmente fuertes. Para ello nos apoyamos en los desarrollos producidos por el Dr. Fernando Flores, fundador de Business Design

Associates. Una de las cosas que le ofrecemos a nuestros clientes es el ayudarlos a construir una cultura de alta impecabilidad. Para alcanzarla, es importante desarrollar otras competencias genéricas importantes: las competencias del pedir, del ofrecer y de hacer promesas. Resulta sorprendente comprobar cuán incompetentes suelen ser la gran mayoría de los equipos en torno a estas competencias, claves en asegurar el objetivo de la conectividad. Algunos no saben o no se atreven a pedir o a ofrecer. La gran mayoría si bien lo hacen, son altamente inefectivos al hacerlo, comprometiendo la efectividad del equipo, obligando al retrabajo y produciendo desaliento.

Una vez que una petición o una oferta son aceptadas, constituimos una promesa. La capacidad de manejarse con fluidez en el arte de constituir y cumplir las promesas es determinante en el desempeño de los equipos. Si existe una alta probabilidad de lo que se promete no se cumpla de la manera cómo fue prometido, la escucha que tendremos de las promesas que se hagan y, por ende, la conectividad del equipo, quedan comprometidas. Pero el problema no sólo es asegurar que el equipo exhiba una alta de cumplimiento en las promesas que realiza. Es también importante aprender a hacerse cargo de aquellas situaciones inevitables en las que el cumplimiento aparece comprometido. Todo ello constituye un dominio de aprendizaje y transformación.

### Las rutinas defensivas del callar



Mencionemos, por último, en tercer subdominio de aquellos ocho que hemos identificado en nuestro modelo de intervención. Éste ha sido desarrollado por el profesor Chris

Argyris, de la Universidad de Harvard por sus discípulos, como el Dr. Robert Putnam, de Action Design. Lo llamamos el dominio de las rutinas defensivas del callar. En toda conversación existe una brecha entre lo que las personas piensan y lo que dicen. No

decimos todo lo que pensamos y ello no es necesariamente un problema. Sin embargo, cuando esta brecha se acrecienta, sucede que aspectos muy importantes de lo que pensamos, aspectos que comprometen el quehacer conjunto del equipo, son callados. Un equipo en lo que esto acontece se convierte en un equipo enfermo. La palabra es la moneda dura de todo equipo y el elemento básico de su cohesión interna y efectividad. Pues bien, en los equipos de bajo desempeño esta brecha entre el pensar y el decir suele ser crítica y sus miembros pronto aprenden a desconfiar de lo que se dice. Dejan, en rigor, de escucharse; dejan de conectarse:

Es importante descubrir qué conduce a un equipo a desarrollar estas rutinas defensivas del callar, qué lleva a sus miembros a no revelar aspectos importantes de lo que piensan, qué temores, qué experiencias del pasado que todavía se mantienen abiertas, sin cerrar, ni menos cicatrizar. El problema de estas rutinas defensivas del callar es que suelen hacerse invisibles. Los miembros del equipo no sólo callan lo que piensan, también callan el hecho de que callan, produciendo lo que Argyris llama el efecto del doble sellado, a través del cual el fenómeno borra sus propias huellas. La intervención requiere ser capaz de identificar esas rutinas defensivas del callar, disolverlas y enseñarle a los miembros del equipo a tomar medidas para que ellas no vuelvan a surgir. Todo esto es materia de aprendizaje.

Estamos conscientes de que este artículo dejará muchas preguntas abiertas. No podía ser de otra forma. Sólo hemos podido entregar algunos elementos muy puntuales de una metodología que es bastante más amplia de lo que este espacio nos permite exponer. Nuestro objetivo, sin embargo, ha sido procurar mostrarle al lector que, en un campo muchas veces plagado de vanas habladurías, se ha producido un vuelco fundamental que permite aprender el secreto del desempeño de los equipos y que nos entrega herramientas poderosas para intervenir produciendo transformaciones sorprendentes. ¿Lo habremos logrado? Esperamos, al menos, haber avanzado en esa dirección.

## Tipos de Coaching.

*Por Pablo Buol*

En los últimos 10 años la palabras coach y coaching se han puesto de moda en distintos ámbitos de nuestra sociedad. Se habla de coaching en revistas especializadas de gestión empresarial, hasta en programas televisivos de concursos. Abundan los libros de coaching, los artículos por internet, diarios y revistas. Ofertas de cursos, talleres y servicios. Se habla de coaching ejecutivo, coaching de equipos, coaching y liderazgo, life coaching o coaching de vida, coaching empresarial, coaching coactivo, coaching ontológico... generando una gran confusión y con poca claridad de lo que se está hablando. Para colmo, como en toda disciplina, existen personas con escasa formación y una cierta falta de ética que hablan y ejercen algo que llaman coaching, sin tener la preparación mínima necesaria.

Parte del problema surge pues la palabra coach (entrenador) y coaching (entrenamiento) se utilizan para referirse a disciplinas y miradas muy distintas. El coaching, básicamente, es un entrenamiento para lograr mejores resultados, pero sólo con éste término no alcanza para definir de qué estamos hablando.

De acuerdo a la metodología utilizada podemos decir que existen 3 tipos de coaching totalmente distintos:

1) **Coaching experto:** Así llamamos al coaching donde una persona, con conocimientos, habilidades y experiencia en una temática específica, entrena a otra u otras personas en esta temática. Puede ser un coach de baile o canto, un coach financiero, o un coach de un deporte específico. En última instancia es la misma figura del profesor, maestro, tutor, asesor, etc. dedicada no sólo a transmitir su enseñanza específica sino también a entrenar activamente en la misma.

2) **Coaching de acción:** Es un tipo de entrenamiento que surge en el mundo deportivo, fundamentalmente en EEUU, y luego es llevado al ámbito empresarial y personal. Es un entrenamiento basado en el

desafío, la presión y motivación de las personas. Es estresante, vivencial, agresivo y orientado exclusivamente al logro de objetivos, generalmente con altos costos. Tiene buenos resultados, especialmente en culturas anglosajonas. Y ha tenido un gran auge en América Latina desde hace unos años, generando mucha controversia por su metodología agresiva y con rasgos de secta.

3) **Coaching ontológico:** Surge a partir de las investigaciones del biólogo Humberto Maturana, el desarrollo realizado por Fernando Flores y los estudios y sistematización de Rafael Echeverría. Incorpora también elementos de la psicología, la filosofía, la lingüística y el management moderno. Se focaliza en un aprendizaje transformacional, a través del cuestionamiento, auto-observación, reflexión y acción para el logro de resultados extraordinarios con efectividad y bienestar. Es fundamentalmente cuidadoso, respetuoso y no agresivo. Tiene excelentes resultados, tanto en el ámbito empresarial como personal, y muy especialmente en la cultura latina.

También, de acuerdo al destinatario del coaching podemos hablar de coaching personal (individual), grupal (de equipos) y corporativo (empresarial).

Finalmente, de acuerdo al contexto y los objetivos, podemos hablar de coaching ejecutivo, empresarial, deportivo, de vida, etc.

El aprendizaje del coaching ontológico, hoy en día, cumple dos funciones fundamentales.

Por un lado cubrir la creciente demanda de profesionales de esta disciplina requeridos en toda América Latina y Europa (principalmente España).

Por otro lado, y no menos importante, cubrir las carencias y deficiencias de la educación recibida y el contexto cultural, promoviendo la utilización de conocimientos, herramientas y técnicas destinadas a mejorar nuestra efectividad y bienestar. O sea, mejorando nuestros resultados y nuestra calidad de vida.

## VENTAJAS DEL COACHING EN LAS EMPRESAS



- \* Contar con una visión externa
- \* Resolver problemas estratégicos o de organización
- \* Aumentar la productividad y la eficiencia
- \* Mejorar el trabajo en equipo, la comunicación o el compromiso propio o de los empleados.
- \* Construir una nueva cultura empresarial
- \* Formar y mejorar habilidades
- \* Para darle a la empresa o equipo un claro rumbo hacia la efectividad
- \* Para comunicarte y relacionarte desde la excelencia

### PORCENTAJE DE MEJORAS EN LA EMPRESA



ADMINISTRACION TRADICIONAL	V.S.	ADMINISTRACION COACHING
Ven su rol como el de dirigir y controlar el desempeño de su gente, para obtener resultados predecibles		Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes
Tienen objetivos y están generalmente en objetivos previamente definidos		Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa
Tratan de motivar a la gente		Insisten en que la gente se motive a sí misma
Son responsables por la gente que dirigen		Demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando
Obtienen el poder de la autoridad de su cargo		Lo obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos
Miran el futuro basados en sus mejores predicciones		Miran el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad
Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos		Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente		Crean una nueva cultura

## Entrevista a Humberto Maturana

Por Albino Gómez

*Humberto Maturana nació en 1928 y comenzó su vida científica como estudiante de medicina (1948) en la Escuela de Medicina de la Universidad de Chile. Continuó sus estudios en Inglaterra y en 1958 obtuvo su doctorado (Ph.D) en biología en la Universidad de Harvard. Ha publicado decenas de libros y su obra más difundida en nuestro país es El Arbol del Conocimiento, en colaboración con Francisco Varela. Continúa investigando, ya no en la Universidad sino en su Instituto de Formación Matriztica que conduce con Ximena Dávila Yáñez, donde me recibió. Escuché durante casi dos horas la suave voz del doctor Maturana, en una reflexiva meditación entre la biología y la filosofía. Lo que sigue son algunos tramos del reportaje.*



**En general los intelectuales no tienen hoy, una mirada esperanzada sobre el mundo de nuestros días. Usted es un hombre de ciencia, un biólogo conocido mundialmente por sus trabajos, pero además ha incursionado permanentemente en los temas educativos, en los del conocimiento, en los sociales e incluso en temas políticos. ¿Cuál es su visión sobre nuestro mundo de hoy?**

Según mi mirada, vivimos una cultura altamente centrada en el desarrollo tecnológico, la búsqueda del éxito individual y social en un ámbito de competencia, desconfianza y control. Esta conducta, esta actitud cultural genera dolor, sufrimiento e incertidumbre en el quehacer relacional, cotidiano y profesional. Nosotros pensamos que la ampliación de nuestro entendimiento del vivir humano entrega una capacidad reflexiva y de acción relacional que libera el

alma, la inteligencia y la creatividad, del peso y oscurecimiento emocional del dolor y de la incertidumbre cultural que padecemos.

**Su mirada se vincula, por un lado, con el concepto del fenómeno biológico y, por otro, con el fenómeno cultural que tiene que ver con la historia.**

Se trata de miradas al espacio del dolor y del sufrimiento que nuestra cultura genera. Entonces, nuestra tarea en el Instituto de Formación Matriztica, que surgió como un centro de estudio y formación en la Biología del Conocer y del Amor, es enseñar las características de lo humano, del hombre, entendiéndolo como un ser biológico y como un ser cultural, y sobre todo conocer los fundamentos biológicos vinculados con la naturaleza de los seres que somos. Y ver su origen, no en un sentido solamente antropológico sino también biológico. Preguntarnos cómo surge lo humano, cómo los seres humanos somos seres amorosos, aunque cultivemos la agresión y muchas otras cosas negativas, pero en el fondo, si urgueteamos en ese fondo, vamos a encontrar que allí, en todo ser humano, se da siempre una posibilidad de lo amoroso, de ver al otro o a los otros, como seres vivos -se trate de seres humanos, de animales o de plantas- en su legitimidad.

**¿Lo importante es entonces la legitimidad?**

Sí, porque en su negación surge la conducta no ética, la corrupción, la falta de honestidad, la falta de transparencia, que tiene que ver con la cultura que vivimos, fundada en relaciones de dominación y sometimiento. Esa es la cultura que debemos abandonar.

**¿Podemos vincular todo esto con las emociones y con los sentimientos?**

Nosotros decimos que si miramos las emociones, en general, lo que distinguimos son clases de conductas relacionales, modos de estar en la relación, modos de movernos en la relación con otro o con nosotros mismos o con las circunstancias. Cuando hablamos de sentimientos, hacemos cierta referencia sensorial.

**¿Actuamos siempre desde la emoción?**

Así es. Pero la emoción no es una limitante o una circunstancia que interfiera como frecuentemente se dice, sino que ella simplemente permite darnos cuenta de que toda conducta racional se funda en premisas no racionales afectadas por la emoción.

### **¿En el odio se produce la ilegitimidad del otro?**

Exactamente, la conducta relacional niega la legítimidad del otro. La conducta de la negación del otro es lo odiado. Pero este otro puede no enterarse y, por ende, no sufrir por ello. Sin embargo, ese odio recae sobre mí como persona, altera mi fisiología. Y entonces me pasan a mí las cosas que le pasan a uno cuando de hecho se niega a ese otro.

### **Eso me hace pensar que no se puede odiar impunemente**

No se puede...

### **¿Qué pasa en la indiferencia?**

En la indiferencia el otro no tiene presencia, no existe.

### **Pero, ¿no hay agresión en la indiferencia o en el silencio?**

La hay cuando la indiferencia o el silencio son intencionales.

En el vivir diario se da la ilusión o el error y la percepción, y creo que para usted es muy importante la distinción entre esas categorías ¿podría hablarme de ellas?

Si usted mira la historia de la humanidad podrá ver dos corrientes, una que podríamos llamar la corriente oriental que dice que todo es ilusión, que todo es impermanente. El budismo, por ejemplo, claramente está centrado en eso. Y la otra es la occidental, para la cual todo es materia, todo es energía, la ilusión es una falla, una insuficiencia perfectiva. Y estas dos corrientes tienen consecuencias distintas. El pensar oriental dice que todo es ilusión porque todo es impermanente, vive de acuerdo a ello, y entonces no son las cosas las que guían a sus seguidores sino el entendimiento de que todo es ilusión. En el Instituto decimos que si analizamos nuestra vida cotidiana

advertimos que tenemos ilusiones y errores, pero uno no sabe que está viviendo una ilusión cuando la está viviendo. Uno no sabe que está viviendo un error cuando está viviéndolo. Uno nunca puede saber si lo que está viviendo ahora no lo va a tratar luego como un error o como una ilusión. Si lo que hoy he vivido, después, en relación a otra experiencia, lo reafirmo, entonces lo que viví fue una percepción, una situación efectivamente válida. Si lo que hoy he vivido, después, en relación a otra experiencia, lo invalido porque frente a ella eso no tiene valor, lo que viví fue un error, una ilusión. Pero ni la ilusión o la percepción son en sí, sino que son afirmaciones de validación o invalidación que surgen en la comparación de experiencias. Entonces, todo el tema del conocimiento y de la verdad cambia porque aparece centrado, no en el referente a un en sí -que es lo que uno pretendería si las cosas fuesen en sí una percepción o fuesen en sí una ilusión- sino que depende de nosotros que algo sea válido si lo aceptamos como válido, lo cual nos hace responsables acerca de los mundos que estamos generando.

### **¿Vale decir que yo genero y soy responsable del mundo que vivo?**

Así es. Pero además, el mundo que yo vivo, el mundo que usted vive, es con otro porque el lenguaje surge en las conversaciones, en el dar ciertas cosas junto con otros. Entonces aparecen una visión y un entendimiento de la convivencia que no pretenden tener una validez trascendente, pero que tienen la validez responsable de lo que uno quiere hacer en el bienestar de un convivir de mutuo respeto. Eso es lo que tiene de notable el mundo de convivencia fundado en ese mutuo respeto, en la colaboración que no requiere una verdad trascendente. Y eso es lo que queremos por nuestra biología, por la clase de seres que somos.

**Hablando del lenguaje, para usted, doctor Maturana, es muy importante la palabra, el poder del lenguaje. Quisiera conocer su opinión sobre este tema, porque creo que es muy grave su empobrecimiento y el deterioro que viene sufriendo, sin que pareciera advertirse que el hombre se constituye a través del lenguaje, que sin él no hay**



**pensamiento, que su reducción también genera un mundo reducido.**

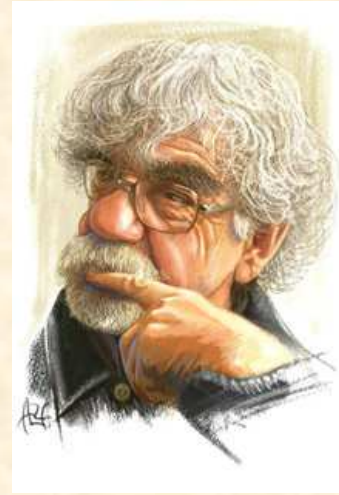
Es erróneo creer que mediante la palabra sólo estamos mostrando cosas o describiendo las cosas que están allí. Lo que está en juego es siempre un flujo de coordinación conductual. Entonces, los mundos que vivimos se crean en el "lenguajear". Y cuando decimos que los niños están creciendo -ya sea por la televisión o por las circunstancias familiares- con un lenguaje reducido, es cierto como usted dice, que se les está reduciendo el mundo, lo cual tendrá seguramente para ellos tristes consecuencias.

**También nos interesaría conocer su opinión acerca de la cuestión social y de la pobreza, en este mundo en el cual siguen creciendo la población, el hambre, las enfermedades, la mortalidad infantil, las migraciones...**

Yo creo que una cultura o una convivencia con población de crecimiento continuo es inevitablemente generadora de pobreza. La pobreza aparece cuando uno extrae de su entorno con más rapidez que lo que el entorno repone. Si la población se duplicara y se duplicara también la circunstancia adecuada para vivir, podría no haber pobreza, pero eso no pasa porque los ritmos de crecimiento son distintos. Además podría ocurrir que se equiparase el ritmo, pero que en lugar de una justa distribución hubiese acumulación, y esto último rompería la equiparación de los ritmos. Vale decir que la riqueza global puede producirse, pero el tema es quiénes la acaparan. Entonces, la pobreza, básicamente se genera porque parece que no queremos aceptar la relación entre el crecimiento poblacional y lo que el medio produce, más la relación entre lo que el medio produce y lo que se le quita. También se conserva de algún modo la pobreza por la solidaridad, por el altruismo, por la beneficencia, que son meros paliativos, que no destierran la pobreza, y sólo tranquilizan la conciencia de los donantes. Lo que destierra la pobreza es la educación, el trabajo digno, la acción concreta que permita salir de ella. Creo que el tema del crecimiento de la población es el más importante de todos, porque frente a una población creciente no hay posibilidad de que el entorno entregue todo lo que ese

crecimiento demanda, y entonces es inevitable que se genere pobreza.

**¿Por qué son tan importantes para usted los temas de la población y de la ecología?**



Porque son esencialmente los que permiten tomar conciencia de la marcha hacia una situación catastrófica para la humanidad, pero esto también ha llevado a una insoslayable atención por dichos temas. Y

es por eso que la preocupación por la ecología es ahora mucho mayor que hace cincuenta años. Incluso la preocupación por la educación de los niños en el ámbito de la ecología y el cuidado del medio ambiente es también mucho mayor ahora, aunque no siempre tomada con la profundidad con que debiera hacerse, pero está presente. La preocupación por los desechos, por el reciclaje están apareciendo. Y no se trata de una moda.

**Usted dijo en una de sus obras que Jesucristo era un gran biólogo. ¿Cómo llegó a dicha conclusión?**

Fundamentalmente porque sus referencias eran ecológicas. Toda la prédica de Jesús es una invitación a acabar con la angustia a través del desapego. Como cuando dice, por ejemplo, que hay que ser como niños para entrar en el Reino de Dios, y vivir en la inocencia del presente, en el estar de la armonía con las circunstancias. Decir todo eso era haber comprendido la biología del ser espiritual.

**Dos preguntas finales. Pareciera entonces que para encarar a fondo la problemática nacional, la regional e incluso la mundial, habría que partir del amor y de la educación como fundamento básico de nuestras sociedades, que pudiera prepararlas para una vida democrática y no para**

### someterse a dictaduras o tiranías. ¿Es esto así?

Por supuesto, nosotros pensamos que uno tiene que actuar en este cambio para vivirlo dentro de un sistema democrático y no a través de una tiranía. Pero la democracia debo vivirla, no exigirla. Vivirla de tal modo en la forma de comportarme, que se pueda decir que esa es una conducta democrática legítima, y lo interesante es que eso llega a la gente, lo acepta y le gusta, porque se siente reflejada en ella o al menos como modelo de lo que quisiera hacer y cumplir. Pero esto hay que aprender a vivirlo desde niño, porque el niño va a ir transformando sus propias vivencias a través de los adultos que tenga a su lado, y no por lo que le digan sino por lo que vea que hacen y cómo viven esos adultos, que son desde la familia hasta la escuela los fundamentos de su proceso educacional. Entendiendo la educación como una transformación en la convivencia, que comienza desde que el niño llega al mundo, y no a partir de la escuela. Si nosotros queremos que nuestros hijos crezcan como personas éticas, tenemos que conducirnos con ellos como personas éticas, no hay otra forma. Nuestro fundamento como seres amorosos es en realidad la base insoslayable para lograr un vivir ético que debe conservarse en la convivencia.

**En noviembre de 1987, todavía bajo Pinochet, usted redactó un texto que firmaron varios Premios Nacionales de Ciencias, donde decía que las acciones que constituyen una sociedad democrática no son la lucha por el poder ni la búsqueda de una hegemonía ideológica, sino la cooperación que continuamente crea una comunidad donde los gobernantes acepten ser criticados y eventualmente cambiados cuando sus conductas se alejan del proyecto democrático con que fueron elegidos. Y hacía un llamado a todos los chilenos para incorporar la sensatez a la vida nacional y recuperar la dignidad. ¿Por qué lo hizo?**

Siempre creí que había que hacer de la democracia un espacio político para la cooperación en la creación de un mundo de convivencia en el que ni pobreza, ni abuso, ni tiranía, surgieran como modos legítimos de actuar, en el saber de que no se es dueño de la verdad y que el otro es tan legítimo como uno. Más aún, tal obra exige la reflexión y la aceptación del otro, y por sobre todo, la audacia de aceptar que las distintas ideologías políticas deben operar como diversos modos de mirar los espacios de convivencia. Y esto es una cosa muy distinta de la lucha por el poder.

### VENTAJAS DEL COACHING EN LO PERSONAL

- Habilidades para establecer rápida y fácilmente una comunicación eficaz, logrando relaciones humanas poderosas.
- Estrategias para transformarse en observadores diferentes, detectando nuevas posibilidades de acción.
- Modelos para resolver conflictos, utilizando los recursos disponibles en el momento. Herramientas para clarificar objetivos y desarrollar caminos para lograrlos.
- A descubrir tus dones talentos, deseos, valores, necesidades, sueños y avanzar rápidamente por el camino del auto-descubrimiento
- El desarrollo de nuestras capacidades, la madurez, el compromiso, el amor a la libertad y riqueza de nuestra misión
- Aprende que el Coaching Ontológico tiene un poder sin precedentes para tratar con el sufrimiento humano basado en la comprensión de los seres humanos



COCREAR es una Consultora de **Coaching Ontológico**. Realiza cursos de formación y entrenamientos en **inteligencia emocional** y **comunicación** con el fin de desarrollar la **efectividad**, bienestar y relaciones de las personas, equipos y empresas. Capacitación y consultoría organizacional.

# Diplomado Internacional en Coaching Ontológico

## Programa de formación profesional

**Avalado por la Federación Latinoamericana de Profesionales de  
Coaching Ontológico.**

Especialización empresarial optativa en Consultoría y  
Capacitación organizacional

### Presentación

En el complejo y vertiginoso entorno de cambio en el que vivimos, nuestras prácticas habituales y las explicaciones con las que vivimos resultan insuficientes para darle sentido a la vida personal y profesional. Las fórmulas del éxito de ayer ya no funcionan para resolver los problemas de hoy y nos imponen nuevos desafíos para movernos con efectividad y bienestar dentro de la incertidumbre del presente.

Presentamos un programa de formación profesional de Coaches Ontológicos Profesionales orientado a generar un proceso de transformación personal y profesional, aumentar nuestro poder de acción a través del desarrollo de la capacidad de aprendizaje, habilidades de inteligencia emocional y destrezas de creatividad, liderazgo y comunicación efectiva, que permiten formar entrenadores profesionales que puedan desempeñarse en el ámbito personal y organizacional, a través de la realización de entrenamientos, consultoría y capacitación.

El Coaching Ontológico es una disciplina emergente que permite colaborar con las personas, los equipos y las organizaciones para que se hagan cargo de los nuevos desafíos que nos presenta el mundo actual, cambiando aquellas prácticas que les causan ineffectividad y malestar, por otras que permitan generar entornos de confianza y entusiasmo, incrementando la calidad y la efectividad en los distintos ámbitos de la vida cotidiana.

Este programa de formación no está enfocado solamente a transmitir información, sino a generar nuevas posibilidades de ser y hacer. No se trata sólo de entregar herramientas, sino de formar profesionales capaces de utilizar dichos instrumentos con la conciencia de que lo fundamental para el logro de un resultado no es la herramienta, sino quien la utiliza. Entendemos el aprendizaje como transformación, cambio y capacidad de acción.

El crecimiento y mejoramiento constante del quehacer empresarial requiere de profesionales especializados en distintas áreas, que son contratados para transmitir su know how, identificar, investigar y recomendar acerca de las prácticas empresariales actuales y cómo mejorarlas.

Nuestra propuesta es invitarlos a tomar este curso-entrenamiento transitando por un espacio de e-learning, en el que podrán reconocerse como protagonistas de su propio

aprendizaje.

## Destinatarios

Este curso está dirigido a profesionales independientes, consultores, capacitadores, formadores, gerentes y toda persona que quiera dedicarse al coaching, la consultoría organizacional y/o la capacitación empresarial.

## Objetivos

Desarrollar en los participantes las competencias claves requeridas para su formación como capacitadores y consultores organizacionales a través de la transferencia de conocimientos, experiencias, metodologías, técnicas y herramientas que desarrollen su efectividad como profesionales del campo de la capacitación y consultoría empresarial.

- Incorporar destrezas de inteligencia emocional
- Desarrollar recursos y habilidades para el logro de resultados
- Disolver conflictos y estados emotivos bloqueantes
- Observar creencias propias y del sistema que limitan la efectividad
- Adquirir competencias conversacionales para la coordinación de acciones y una comunicación clara
- Desarrollar destrezas de Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Acompañar a profesionales y ejecutivos a través del Coaching individual y empresarial
- Aprender a rediseñar conductas que permitan expandir tu Poder de Acción
- Lograr de una mejor calidad de vida, con mayor efectividad y bienestar.

## Metodología

El dictado se realiza mediante la modalidad de e-learning (virtual), con la ayuda de herramientas tecnológicas de avanzada que garantizan que la relación profesor-alumno y el aprendizaje se concreten de manera participativa. Los recursos tecnológicos que utilizamos son los siguientes:

- Plataforma interactiva en red.
- Material para descargar desde la plataforma a su computadora.
- Biblioteca virtual con acceso 24 horas al día.
- Foros de discusión y consulta con acceso 24 horas al día.
- Ejercicios, guía de aprendizaje, reflexiones y trabajos prácticos.
- Elaboración de un proyecto final.

### ¿Qué significa "Curso virtual"?

- **"Virtual"** (o "e-learning") significa que los participantes interactúan con el entrenador desde sus computadoras personales, a través de Internet.
- **Cualquiera** que disponga de una PC con conexión a Internet puede participar.
- **No se requieren conocimientos ni destrezas especiales** en el uso de tecnologías ni programas de computación, más allá de los de uso corriente (un navegador de Internet, una cuenta de correo electrónico y un procesador de textos).
- **El Entrenador estará a disposición** de todos los participantes para responder

- sus dudas y consultas y para guiar el aprendizaje individual de cada participante.
- No se realizan encuentros presenciales, y cada participante puede realizarlo **en el horario que más le convenga**.

LA CAPACITACION VIRTUAL ES TANTO O MAS EFECTIVA QUE LA PRESENCIAL, PUES LOS TIEMPOS DE VIVENCIA Y CONTACTO CON EL ENTRENADOR SON MAS AMPLIOS Y PROFUNDOS.

## Contenidos

### **PROGRAMA DE COACHING ONTOLOGICO**

#### **Módulo 1**

Introducción al coaching ontológico  
Bases de la ontología del lenguaje  
Un nuevo panorama histórico.  
Postulados básicos de la ontología del lenguaje  
Ser, verdad y poder  
Relaciones entre acción y ser  
La importancia de los modelos mentales  
La fuente de los modelos mentales  
Reflexiones sobre el observador y lo observado

#### **Módulo 2**

Responsabilidad, madurez y efectividad  
Aprendiendo a aprender  
El camino del aprendizaje  
Conciencia y competencia  
Los enemigos del aprendizaje  
Creatividad una nueva concepción para una nueva época

#### **Módulo 3**

Acción humana y lenguaje  
Razón y lenguaje  
La distinción de transparencia  
La distinción de quiebre  
Responsabilidad incondicional  
Estímulo – reacción  
Responsabilidad vs. Reactividad  
Tres niveles de responsabilidad  
Motivación extrínseca e intrínseca  
Seis dimensiones del comportamiento  
Control y elección  
Ser proactivo  
El espejo social  
Circulo de preocupacion / circulo de influencia  
Control directo, indirecto e inexistente

#### **Módulo 4**

El lenguaje como dominio consensual

### **ORIENTACION EMPRESARIAL (Optativa)**

#### **Módulo 1**

- El nacimiento de una organización.
- Organización: algunas definiciones básicas.
- La organización bajo la perspectiva sistémica.
- La interacción de la organización con el medio.
- La estructura de la organización.
- Cultura organizacional, performance y cambio.

#### **Módulo 2**

- La organización inteligente
- La búsqueda de la innovación y la transformación en la organización
- La creatividad en los recursos humanos
- Estrategia
- Las nuevas reglas del planeamiento estratégico
- Estrategia organizacional

#### **Módulo 3**

- Análisis de necesidades de capacitación a nivel organizacional
- Condiciones y estrategias de capacitación.
- Etapas de la estrategia reactiva.
- Procedimientos de capacitación pro-activa.
- Necesidades de capacitación a nivel organizacional

#### **Módulo 4**

- El rol del consultor y del capacitador
- El consultor interno
- Factores que influyen la actividad

El lenguaje como coordinación de coordinación de acciones  
 Capacidad recursiva del lenguaje humano  
 El individuo como construcción lingüística  
 La relación mutua entre los sistemas lingüísticos y el comportamiento individual.  
 Los actos lingüísticos básicos  
 Afirmaciones y declaraciones  
 Compromisos conversacionales  
 Integridad y confianza  
 Rupturas y costes  
 Quejas improductivas  
 Reclamos productivos

### **Módulo 5**

Los juicios  
 Los juicios y la estructura de la temporalidad  
 Cómo se fundan los juicios  
 La doble cara de los juicios  
 Los juicios y el sufrimiento humano  
 Juicios y formas de ser  
 La escalera de inferencias  
 Cómo los modelos mentales afectan a la escalera de inferencias  
 Algunas estrategias para mejorar la efectividad en las conversaciones conflictivas

### **Módulo 6**

El escuchar: el lado oculto del lenguaje  
 Escuchar no es oír  
 Acciones comprendidas en el hablar  
 Matriz básica del escuchar  
 Comunicación empática  
 Carácter y comunicación  
 Comprensión y percepción

### **Módulo 7**

Emociones y estados de ánimo  
 Trabajo sobre el enojo, miedo, culpa, vergüenza  
 Estados de ánimo y acción  
 Dominio de observación de los estados de ánimo  
 Los estados de ánimos en contextos sociales  
 Estados de ánimo como un dominio de diseño  
 Cuatro estados emocionales básicos  
 Resentimiento, resignación, motivación, paz  
 De la resignación a la motivación

### **Módulo 8**

El poder de las conversaciones  
 Diseñando conversaciones  
 La conversación para la coordinación de acciones

- El rol de consultor
- Fases en el ciclo de consultoría
- El consultor exitoso

### **Módulo 5**

- Diseño y desarrollo de la capacitación
- Evaluación de la capacitación
- Estrategias y técnicas de capacitación
- Capacitación basada en tecnología

### **Módulo 6**

- Aprendizaje, saber y poder
- Acciones y aprendizaje colectivos
- Estilos y estrategias de aprendizaje
- RECTA: Un modelo de entrenamiento de equipos.

### **Módulo 7**

- Introducción al pensamiento sistémico
- Estabilidad y efecto palanca
- Los modelos mentales como sistema
- Escuchar el lenguaje
- Nuevas formas de pensar
- Aprendizaje generativo.
- Visión objetiva y subjetiva

### **Práctica del coaching ontológico**

Proceso de coaching  
 Teoría y técnica de la práctica  
 El carácter del coaching ontológico  
 Modelo de conversación de coaching  
 Etapas y procedimientos del coaching ontológico  
 Un arte de preguntar  
 Generación de contexto  
 Rearticulación y reinterpretación de las creencias  
 Diseñar acciones efectivas

### **Coaching empresarial**

Coaching empresarial: herramienta de aprendizaje organizacional  
 La crisis de la empresa tradicional  
 Reflexiones sobre el trabajo y el conocimiento  
 Trabajo rutinario y trabajo creativo  
 Competencias conversacionales  
 La productividad de las actividades de coordinación

La conversación para posibles acciones  
 La conversación para posibles conversaciones  
 Relaciones personales y conversaciones  
 Conversaciones públicas y privadas  
 Tres niveles de expresión  
 Exponer e indagar  
 Un modelo diferente para exponer e indagar  
 Algunas estrategias para exponer productivamente  
 Algunas estrategias para indagar productivamente

La productividad del trabajo reflexivo de aprendizaje  
 Hacia un nuevo modo de hacer empresa  
 El nuevo perfil de autoridad: el coach  
 La estructura formal de la empresa emergente  
 La confianza y las relaciones sociales  
 El carácter activo y generativo del lenguaje  
 Competencias conversacionales como competencias genéricas  
 Confianza, sistema y comportamiento

## Entrenador: Pablo Buol



Fundador y Director Internacional de Cocrear; Co-Fundador y Director Honorario de la Federación Latinoamericana de Profesionales de Coaching Ontológico (FLAPCO).

Es Consultor en Capacitación y Desarrollo; Coach con Diseño Ontológico en Management y Liderazgo.

Brinda seminarios para ejecutivos, profesionales y público en general en diversos países de América Latina, y ha coordinado programas de entrenamiento y formación en organizaciones como ANMAT, St. Luke's College, Chevallier, Municipalidad de Villa Constitución, AADI-CAPIF, Fiscalía de Investigaciones Administrativas, Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), Editora Perú y la SuNaT (Perú),

EDAN (Paraguay).

Fue Consultor del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y del Banco Mundial. Participó como conferencista en el Congreso de La Lengua Española realizado en General Pico, La Pampa (Argentina), en la Convención de Profesionales de Capacitación realizada en Lima, Perú; en el Congreso de RRHH y Management en Asunción, Paraguay; y otros.

Autor del libro "RefleAccionar, reflexiones para la acción". Fue co-organizador y un destacado disertante en el Congreso Latinoamericano de Gerentes, realizado en Buenos Aires en octubre de 2009.

Desde el año 2003 ha diseñado sus programas de formación en coaching ontológico, del cual han participado cientos de alumnos en toda América Latina, Estados Unidos y España.



**COCREAR**  
 El Arte de Crear Juntos

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