

Facultad de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales

Escuela de Comunicación Social

Trabajo de Tesina

**Comunicación y Acción: El Coaching Ontológico como herramienta
comunicacional en las Organizaciones**

Director de Tesina: Lic. Edgardo Toledo

Alumno: Juan José Aicardi

Abril de 2014

Índice

A. Introducción	4
B. Marco teórico	6
1. Organización	6
2. Comunicación	7
3. Conversaciones	9
4. Quiebre	10
5. Ontología del Lenguaje.....	11
6. Coaching Ontológico	12
C. Marco Metodológico	13
D. Investigación	15
1. Introducción	15
2. Organización.....	15
3. Comunicación	17
4. Conversación	19
5. Quiebre	23
6. Ontología del Lenguaje	25
6.1. Primer Postulado.....	27
6.2. Segundo Postulado	28
6.3. Tercer Postulado	30
7. Coaching Ontológico	31
8. El Coach	38
8.1. Etapa de Introducción	39
8.1.1. El papel generador de contexto.....	39
8.1.2. La identificación del Quiebre de Apertura.....	40
8.2. Etapa de Interpretación.....	41
8.2.1. La búsqueda de Emociones y Juicios maestros	43
8.2.2. El papel de la Intuición en el proceso de Coaching Ontológico.....	43
8.2.3. El Arte de hacer preguntas.....	44

8.3. El cierre de la etapa de Interpretación	46
8.3. Etapa de Intervención.....	46
8.3.1. Pasado, presente y futuro.....	48
8.3.2. La Emocionalidad en el proceso de Coaching Ontológico.....	49
8.3.3. El Coaching Ontológico como Arte y como Política.....	50
8.3.4. Estrategias de Intervención.....	51
8.3.5. La incorporación de lo aprendido en el proceso de Coaching Ontológico.....	52
8.3.6. El cierre de la Interacción.....	53
8.3.7. Acciones posteriores al cierre.....	54
E. Conclusiones	56
F. Bibliografía	58

A. Introducción

“En un mundo cada vez más complejo, se volvió como requisito fundamental que las personas trabajen en conjunto para lograr sus objetivos”.¹

En la actualidad, toda organización sabe que si no se transforma, compromete su supervivencia. Este desafío suele generar gran presión en los integrantes de la organización. Sin embargo es en los niveles directivos donde se suele generar el mayor grado de tensión, pues se tiene conciencia de lo que se está generando en el presente no va al alcanzar para el futuro.²

El trabajo de equipo como modalidad de acción permite simplificar las problemáticas crecientes y complejas, mejorando así la capacidad de respuesta de las organizaciones.

Los valores compartidos entre los miembros son muy importantes porque determinarán la calidad de las relaciones entre los integrantes, dándole sustentabilidad y posibilidad de desarrollo al equipo.

Tener una dirección común se convierte en una condición indispensable para el trabajo en equipo dentro de una organización. Quienes saben hacia donde se dirigen y lo que quieren lograr, están en posibilidad de armonizar energías y evitar el desperdicio de las mismas. Para ello, requieren del diálogo y la discusión que permita el intercambio de ideas sobre posibles acciones que lleven al logro de los objetivos trazados. Mediante la puesta en marcha del diálogo se está en condiciones de alinearse como equipo y desarrollar la capacidad para crear los resultados deseados colectivamente a través de generar en los miembros una visión compartida emanada del **convencimiento que produce el conversar**.

Actualmente, las organizaciones requieren de personas capaces de relacionarse sanamente con otros. Es importante entender que las relaciones humanas sanas son aquellas en donde existe diálogo y discusión desde la ya mencionada perspectiva, es decir, personas que reconocen que lo importante no es imponer, sino comprender y llegar a acuerdos.

-
- 1 BECKHARD, Richard, *La organización del futuro*, Editorial Deusto, Barcelona, 2006.
 - 2 ECHEVERRÍA, Rafael, *La empresa emergente*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003.

La comunicación es acción. En la organización se construye una red de conversaciones para cumplir con peticiones y compromisos. Sin embargo, **existen dificultades en las organizaciones para la coordinación de acciones** que permiten cumplir con los compromisos asumidos.

Flores reconoce que esta situación nace de las dificultades que las personas tienen para responder a los problemas nuevos que surgen del mencionado contexto, y de la insatisfacción respecto a las responsabilidades y funciones de cada una de ellas.³

A partir de un recorrido teórico, y su análisis, de los conceptos de **comunicación para la acción**, se abordará esta situación con el objetivo de plantear un marco desde el cual se pueda pensar **qué son las organizaciones**; y cómo utilizando **Coaching Ontológico como herramienta comunicacional**, el **Comunicador Social puede intervenir** para resolver las dificultades en la coordinación de acciones, que permitan cumplir con un objetivo determinado (por ejemplo, crear espacios de diálogo para resolver problemáticas en diferentes áreas).

Los objetivos, entonces, son los siguientes:

Definir los conceptos organización, comunicación y coaching ontológico, desde los que emergen las definiciones de conversación y quiebre. De esta forma, se apunta a pensar qué son las organizaciones.

Definir qué intervención puede desarrollar un Comunicador Social bajo este concepto de organización.

• 3 FLORES, Fernando, *Creando Organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.

B. Marco Teórico

1. Organización

Para definir el concepto **Organización**, primero corresponde distinguirlo del de Institución.

Schvarstein afirma que la institución es el cuerpo normativo jurídico – cultural compuesto de valores, ideas, creencias, leyes que determinan la forma de intercambio social. Es un nivel de realidad social que define cuánto están establecidas normas y valores dominantes.⁴

El concepto de **Organización**, según este mismo autor, refiere a los siguientes aspectos:

- **Establecimientos** a los cuales se asigna una finalidad social determinada por una o más instituciones; por ejemplo, el establecimiento empresa y la institución trabajo.
- **Unidades compuestas** en las que se producen interacciones entre sus partes componentes, los sujetos que la forman; por ejemplo, los miembros de un equipo en un área de una organización determinada.
- **Construcción social** constituida a partir de la vigencia de determinados valores configurados por los preceptos, categorías conceptuales que brindan un orden simbólico del mundo. Schvarstein explica que se trata de una construcción perceptual y pregunta: “¿quién tocó alguna vez una organización?”. Siguiendo con el ejemplo anterior, que los miembros de éste equipo puedan reconocer el área a la que pertenecen, por ejemplo, Recursos Humanos, es meramente perceptual y responde a una estructura simbólica desarrollada.

Existe una relación recíproca en donde las organizaciones materializan, en un momento determinado, el orden social que establecen las instituciones. Esta relación, sostenida en el flujo de lo instituido – instituyente, brinda el carácter dinámico de las organizaciones.⁵

A su vez, Flores entiende que la organización es un fenómeno político, entendiendo por político como la reflexión acerca de cómo es posible vivir socialmente, para determinar nuestro ser social, a partir de algunos interrogantes: qué clase de interacciones se darán, qué

• 4 SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos aportes, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2002.

• 5 SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos aportes, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2002.

clase de conversaciones se sostendrán, cómo se llevarán a cabo. La organización, entonces, es uno de los lugares en donde se sostienen estas conversaciones.⁶

Por este motivo, a través de la comprensión lingüística, se arriba a la posibilidad de generar “conversaciones para la acción”.

De esta forma, éste autor se distancia de la definición tradicional, que refiere a un grupo motivado por un conjunto de deseos donde cada uno de sus miembros coopera para satisfacer deseos individuales, la cual no permite generar espacio para conversaciones, ya que se interpreta simplemente la relación entre un grupo y la satisfacción de un conjunto de deseos.⁷

Entonces, se partirá entendiendo a la organización como **establecimiento, unidad compuesta y construcción social desde la que es posible generar conversaciones sobre su diseño.**

Las redes de conversaciones constituyen a las organizaciones. De esta forma, Flores explica que la organización se realiza a través de la comunicación y remarca, así, la importancia de la comunicación en la organización.⁸

2. Comunicación

En el viejo paradigma, el concepto de **Comunicación** abarca tres aspectos donde supone que el lenguaje:

- se refiere al mundo, representa al mundo que está afuera,
- su función es la de transmitir mensajes, y
- es un proceso secundario.⁹

El nuevo paradigma define que la **comunicación es el espacio de construcción conjunto de sentido a partir de acuerdos o desacuerdos.**

-
- 6 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.
 - 7 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.
 - 8 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.
 - 9 PEARCE, W. Barnett, *Nuevos modelos y metáforas comunicacionales*, en *Nuevos paradigmas y subjetividad*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1994.

Existe una gran cantidad de autores que trabajan sobre el nuevo paradigma de Comunicación, pero se va a desarrollar este concepto tomando como referencia las definiciones de Pearce.

Este autor afirma que el **lenguaje construye el mundo**, no lo representa, ya que **contiene un aspecto formativo**: decir algo no es simplemente nombrar, es convocar a ser como se lo ha nombrado, según como cada uno de los participantes de esa conversación entienda lo dicho.¹⁰

Comba y Toledo sostienen que no es sólo una de las provisiones de que está pertrechado el hombre tal como está en el mundo, sino que **es el lenguaje mismo el que hace que los hombres simplemente tengan mundo**. Es así que los autores sostienen que **la existencia del mundo está constituida lingüísticamente**, ya que es el lenguaje quien pone al individuo en una determinada relación con el mundo y en un determinado comportamiento hacia él.¹¹

El lenguaje y la realidad están conectados a partir de que ésta última es imagen del primero. Von Foerster, remitiéndose a Bateson, explica que, como consecuencia de la posibilidad de invención, **el lenguaje crea**. De esta forma, éste autor concluye que **el lenguaje viene primero y el mundo es una consecuencia de éste**.¹²

Comba y Toledo afirman que, contrariamente de lo que planteaban las primeras teorías de la comunicación, el lenguaje no es un simple medio de transmisión de la información, **sino el ambiente donde las personas viven**. Los seres humanos no sólo usan el lenguaje, en realidad habitan dentro de él.¹³

-
- 10 PEARCE, W. Barnett, *Nuevos modelos y metáforas comunicacionales*, en Nuevos paradigmas y subjetividad, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1994.
 - 11 COMBA, Silvana y TOLEDO, Edgardo, *Tecnologías Digitales: Los mundos posibles*, Gedisa, Barcelona, 2004
 - 12 VON FOERSTER, Heinz, *Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden*, en Nuevos paradigmas y subjetividad, Ed. Paidós, Barcelona, 1994.
 - 13 COMBA, Silvana y TOLEDO, Edgardo, *Tecnologías Digitales: Los mundos posibles*, Gedisa, Barcelona, 2004

En segundo lugar, y como resultado de lo definido, Pearce explica que la función primaria del lenguaje es la construcción de mundos. De esta manera, se entiende que **la comunicación es un proceso constructivo de lo humano.**¹⁴

Por último, según Pearce, la comunicación está constituida por actividades sociales. **Las actividades que sustentan el mundo social son las conversaciones**, entendiéndolas como diseños de actividades conjuntas.

3. Conversación

La **Conversación** es la **unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución de acciones.**

Se arriba a esta definición partiendo de que la **organización sobrevive sólo si puede contraer compromisos y cumplir con ellos**, para lo que toma compromisos relativos a los recursos que requiere para cumplirlos.¹⁵

Estos recursos forman una **red de conversaciones** que incluye **peticiones y promesas**, las cuales constituyen las dimensiones de la acción lingüística. Desde estas dimensiones se construye la **conversación para la acción.**

Los elementos que constituyen esta red de conversaciones para la acción son los **actos ilocucionarios.**

Al emitir una oración, precisa Searle, un hablante está realizando tres géneros de distintos actos:

- Actos de emisión: emitir morfemas, oraciones;
- Actos proposicionales o locucionarios: referir y predicar; y
- Actos ilocucionarios: preguntar, ordenar, etc.¹⁶

• 14 PRIMAVERA, Heloísa, *Todo/nada, siempre/nunca, distinto/igual...*, en *Redes. El lenguaje de los vínculos*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1995.

• 15 FLORES, Fernando, *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Editorial Granica, Santiago, 1997.

• 16 SEARLE, John, *Actos de habla. Ensayo de filosofía del lenguaje*, Ed. Planeta, Barcelona, 1994.

4. Quiebre

Winograd y Flores definen que los quiebres son cualquier interrupción en el flujo transparente de acción, que incluye acontecimientos positivos (oportunidades) como negativos (problemas). Es una situación no obvia que, una vez que se la reconoce, conduce a revelar el nexo de relaciones para cumplir la tarea. Estas relaciones constituyen la “red con el propósito de”, una cadena de medios disponibles para responder al quiebre.¹⁷

Cabe señalar que los conceptos de situación de irresolución o quiebre no son similares al de problema. Un problema, según Flores, es una red de recurrencias que implican insatisfacción (por ejemplo, que está faltando) y propósito (qué se necesita), y presuponen una estructura interpretativa para definirlos como tales. El concepto de quiebre es más primitivo y anterior al momento de definir que se trata de un problema ya que no es recurrente.¹⁸

Para enfrentar estos quiebres, las organizaciones tomaron conciencia de la necesidad de una herramienta que le permitiera superar los obstáculos que le imponían estos inconvenientes donde dijo presente el Coaching, dejando su funcionalidad exclusivamente deportiva para pasar al plano Organizacional.

5. Ontología del Lenguaje

El coaching ontológico toma como premisa a la **Ontología del Lenguaje**, la cuál es entendida por Echeverría como una teoría filosófica no metafísica que interpreta a los seres humanos como seres lingüísticos, haciendo hincapié en el poder transformador de la palabra.¹⁹

Una comprensión ontológica de los seres humanos nunca puede darnos una respuesta concreta y determinada a la pregunta de lo que significa ser humano. Nuestro ser es un campo abierto al diseño. Lo que una aproximación ontológica puede entregarnos son sólo algunas distinciones generales que sirven como parámetros para definir una estructura básica de posibilidades en este proceso abierto del devenir. No puede proveer ni más ni menos que eso.

-
- 17 WINOGRAD, Terry y FLORES, Fernando, *Hacia la comprensión de la informática y la cognición*, Ed. Hispano Europea, 1987.
 - 18 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.
 - 19 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

Esta estructura general de posibilidades, que compartimos todos en tanto seres humanos, es lo que Heidegger llamó el Dasein, “ser en el mundo” que somos.

Ontología es la indagación en el Dasein. La filosofía de Heidegger se abrió al reconocimiento de que, para entender lo que significa ser humano, debemos recurrir al lenguaje. Los seres humanos, reconoció Heidegger, habitan en el lenguaje.²⁰

Las personas se inventan a sí mismas en el lenguaje. Son una construcción lingüística que, vista desde una óptica metafísica, pareciera oscilar entre la realidad y la ficción. Una especie de burbuja lingüística.

Tomando como base el concepto ontológico de Heidegger, Echeverría plantea los tres postulados básicos de la Ontología del Lenguaje:

- “No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”.
- “No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace”.
- “Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales”.²¹

6. Coaching Ontológico

Wolk define al Coaching Ontológico como una dinámica de aprendizaje 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.²²

El coaching ontológico aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen. Es una dinámica de transformación mediante la cual las personas revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y estar dentro de una organización.

-
- 20 HEIDEGGER, Martín, *Ser y Tiempo*, Editorial Universitaria, Santiago, 1997
 - 21 ECHEVERRÍA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 22 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

Los seres humanos obtienen resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que toman (dominio del hacer). Y las acciones que se toman están íntimamente relacionadas con la manera en que éstos se observan a sí mismos y observan al mundo (dominio del ser). El coaching ontológico trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona.²³

Una vez estos cambios fueron hechos en el individuo (por él mismo), su perspectiva se amplía, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando respuestas al juicio de valor que fue el quiebre. Se produce un cambio ontológico en el paradigma de la persona, sus patrones de interpretación y análisis de las cosas.²⁴

-
- 23 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 24 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

C. Marco metodológico

Dentro de la diversidad de estilos de investigación para cumplir con el objetivo planteado, se ha escogido a la metodología cualitativa, teniendo en cuenta que “los métodos son más o menos apropiados al tema o problema que se desee investigar”.²⁵

Se realizará un recorrido teórico a partir de la exploración de conceptos centrales en la definición de la problemática. Este recorrido está pensado desde la lectura de algunos autores que aportan distintas nociones sobre el problema. Por este motivo, la exploración que se llevará a cabo será fundamentalmente bibliográfica.

Esta exploración tomará como fuentes distintas facetas, entre los que se puede enumerar:

Textos que integran el contenido de materias de la carrera de Comunicación Social;

Libros;

Sitios de Internet relacionados con el tema;

Artículos de revistas especializadas.

La lectura de este material comenzará ampliando los conceptos descriptos en la situación problemática planteada en la Introducción, para construir, progresivamente, una red de definiciones que permita dar cuenta del área en la que se está trabajando, manteniendo el eje sobre el objetivo planteado.

Además, la investigación será vinculada con la observación participante que resulta de la interpretación de los conceptos en la realidad de una organización.

Para esta observación, se tendrá en cuenta que entre el observador y la organización se constituye un proceso de influencia recíproca en donde el observador es un participante activo.²⁶

Cabe señalar que, como en la relación entre sistema observador y sistema observado, el observador forma parte de la definición del sistema observado y el sistema observado forma

-
- 25 SAUTU, Ruth, *La trastienda de la investigación*, Ed. Lumiere, Buenos Aires, 2001
 - 26 ANOLLI, Luigi, *También el psicólogo debe ajustar cuentas consigo mismo*, en *Al frente de la Organización*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1997.

parte del intelecto y la cultura del sistema observador, se entiende que el observador, al observar el sistema, se observa a sí mismo. Este primer nivel de observación se integra con un segundo nivel en el cual el observador se observa a sí mismo mientras observa su propia observación, es decir, observa la relación que se establece entre él y esta observación.

El motivo, por el cual se destaca este aspecto de la metodología, es para llegar a hacer una interpretación crítica de estos conceptos en la realidad de una organización.

D. Investigación

1. Introducción

Se comenzará ampliando los conceptos introducidos en el Marco Teórico, “organización”, “comunicación”, “conversación”, “quiebre”, “ontología del lenguaje” y “coaching ontológico”; para conceptualizar el contexto desde el que se propondrá la intervención del Comunicador Social.

2. Organización

Para definir el concepto **organización**, primero corresponde distinguirlo del de institución. Schvarstein afirma que la **institución** es el **cuerpo normativo jurídico – cultural compuesto de valores, ideas, creencias, leyes que determinan la forma de intercambio social**. Es un nivel de **realidad social que define cuánto están establecidos normas y valores dominantes**.²⁷

El concepto de **organización**, según este mismo autor, refiere a los siguientes aspectos:

- **Establecimientos** a los cuales se asigna una finalidad social determinada por una o más instituciones; por ejemplo, el establecimiento empresa y la institución trabajo.
- **Unidades compuestas** en las que se producen interacciones entre sus partes componentes, los sujetos que la forman; por ejemplo, los miembros de un equipo en un área de una organización determinada.
- **Construcción social** constituida a partir de la vigencia de determinados valores configurados por los preceptos, categorías conceptuales que brindan un orden simbólico del mundo. Schvarstein explica que se trata de una construcción perceptual y pregunta: “¿quién tocó alguna vez una organización?”. Siguiendo con el ejemplo anterior, que los miembros de éste equipo puedan reconocer el área a la que pertenecen, por ejemplo, Recursos Humanos, es meramente perceptual y responde a una estructura simbólica desarrollada.

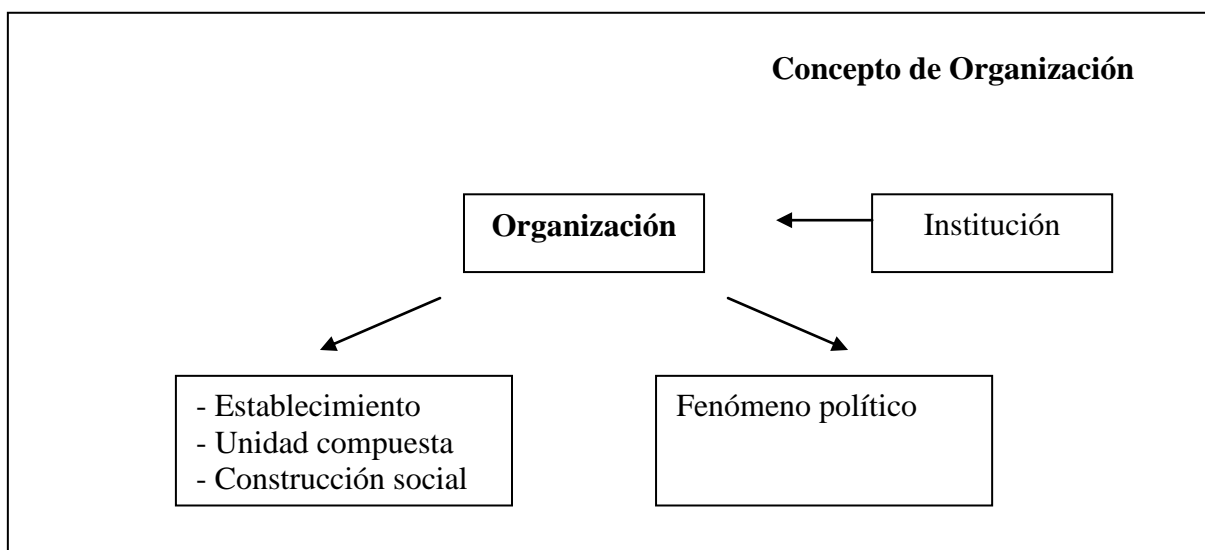
A su vez, Flores entiende que la organización es un **fenómeno político**, entendiendo por político como la **reflexión acerca de cómo es posible vivir socialmente**, para determinar

• 27 SCHVARSTEIN, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos aportes, Ed. Paidós, Buenos Aires, 2002.

nuestro ser social, a partir de algunos interrogantes: qué clase de interacciones se darán, qué clase de conversaciones se sostendrán, cómo se llevarán a cabo. La organización, entonces, es uno de los lugares en donde se sostienen estas conversaciones. Por esto, el autor plantea que a través de la comprensión lingüística, se arriba a la posibilidad de preguntarse “¿cómo generar conversaciones para la acción en las organizaciones?”.²⁸

De esta forma, Flores se distancia de la definición tradicional, que refiere a un grupo motivado por un conjunto de deseos donde cada uno de sus miembros coopera para satisfacer deseos individuales y colectivos, la cual no permite repensar y diseñar la organización, ya que se interpreta simplemente la relación entre un grupo y la satisfacción de un conjunto de deseos.²⁹

Entonces, se partirá entendiendo a la **organización** como **establecimiento, unidad compuesta y construcción social desde la que es posible generar conversaciones para la acción.**



- 28 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.
- 29 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.

3. Comunicación

Las **redes de conversaciones constituyen a las organizaciones**. De esta forma, Flores explica que **la organización se realiza a través de la comunicación** y remarca, así, la importancia de la comunicación en la organización.³⁰

En el viejo paradigma, el concepto de comunicación abarca tres aspectos donde supone que el lenguaje:

- se refiere al mundo, representa al mundo que está afuera,
- su función es la de transmitir mensajes, y
- es un proceso secundario.³¹

Echeverría sostiene que este paradigma comprende al lenguaje como una capacidad individual, como una propiedad de la persona. Esto le otorga precedencia al individuo con respecto al lenguaje. Implica que es el individuo el que habla y escucha. Asume al **individuo como precondition del lenguaje**.³²

El nuevo paradigma postula que, los seres humanos como individuos, **se constituyen en el lenguaje**. Esto implica que le otorgamos precedencia al lenguaje con respecto al individuo. El lenguaje nace de la **interacción social entre los seres humanos**. En consecuencia, **el lenguaje es un fenómeno social**, no biológico.³³

Este nuevo paradigma define que la **comunicación es el espacio de construcción conjunto de sentido a partir de acuerdos o desacuerdos**.

Este concepto parte de las definiciones de Pearce respecto al nuevo paradigma de la comunicación.³⁴

-
- 30 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.
 - 31 PEARCE, W. Barnett, *Nuevos modelos y metáforas comunicacionales...*, en *Nuevos paradigmas y subjetividad*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1994.
 - 32 ECHEVERRÍA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 33 ECHEVERRÍA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Buenos Aires, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 34 PEARCE, W. Barnett, *Nuevos modelos y metáforas comunicacionales...*, en *Nuevos paradigmas y subjetividad*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1994.

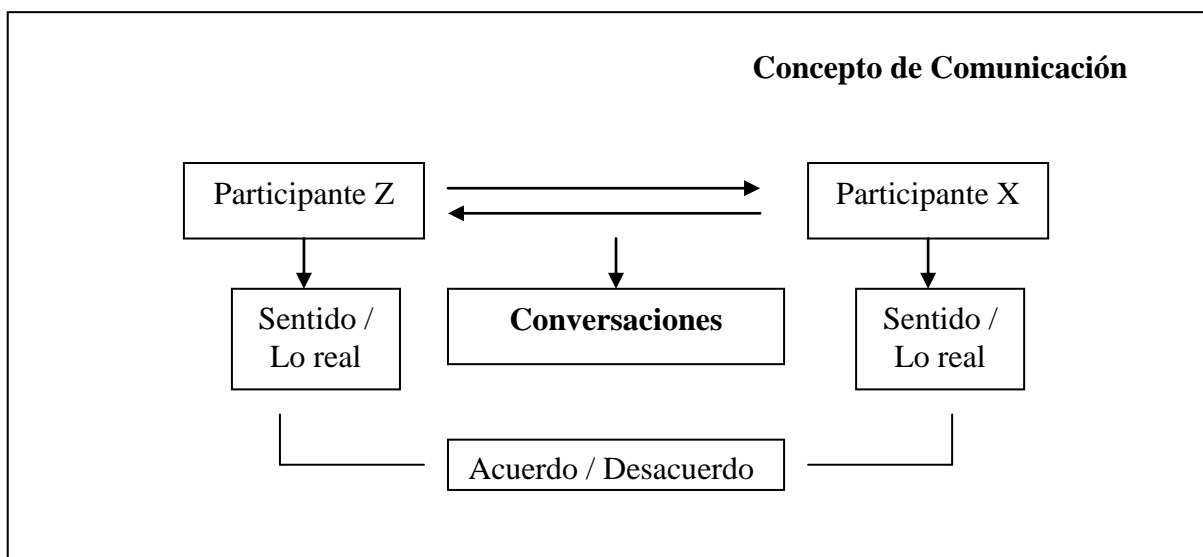
Este autor afirma que el **lenguaje construye el mundo**, no lo representa, ya que **contiene un aspecto formativo**: decir algo no es simplemente nombrar, es convocar a ser como se lo ha nombrado, según como cada uno de los participantes de esa conversación entienda lo dicho.

El lenguaje y la realidad están conectados a partir de que ésta última es imagen del primero. Von Foerster, remitiéndose a Bateson, explica que, como consecuencia de la posibilidad de invención, el **lenguaje crea**. De esta forma, éste autor concluye que el **lenguaje viene primero y el mundo es una consecuencia de él**.³⁵

En segundo lugar, y como resultado de lo definido, Pearce explica que la **función primaria del lenguaje es la construcción de mundos**. De esta manera, se entiende que la **comunicación es un proceso constructivo de lo humano**.³⁶

Por último, según Pearce, la **comunicación está constituida por actividades sociales**. Las actividades que sustentan el mundo social son las **conversaciones**, entendiéndolas como **diseños de actividades conjuntas**.

De esta forma, es posible conceptualizar que **comunicación es un proceso de construcción social, conjunta, formado por actividades sociales denominadas conversaciones**.



- 35 VON FOERSTER, Heinz, *Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden*, en Nuevos paradigmas y subjetividad, Ed. Paidós, Barcelona, 1994.
- 36 PRIMAVERA, Heloísa, *Todo/nada, siempre/nunca, distinto/igual...*, en Redes. El lenguaje de los vínculos, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1995.

4. Conversación

La **conversación** es la **unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución de acciones**. Se arriba a esta definición partiendo de que la **organización sobrevive sólo si puede contraer compromisos y cumplir con ellos**, para lo que **toma compromisos relativos a los recursos** que requiere para cumplirlos.³⁷

Estos recursos forman una **red de conversaciones** que **incluye peticiones y promesas**, las cuales constituyen las **dimensiones de la acción lingüística**. Desde estas dimensiones se construye la **conversación para la acción**.

Los elementos que constituyen esta red de conversaciones para la acción son los **actos ilocucionarios**.

Al emitir una oración, precisa Searle, un hablante está realizando **tres géneros de distintos actos**:

- **Actos de emisión:** emitir morfemas, oraciones;
- **Actos proposicionales o locucionarios:** referir y predicar; y
- **Actos ilocucionarios:** preguntar, ordenar, etc.³⁸

Según Austin, el punto de partida para comprender este último género es el **modo y el sentido en que se está usando el habla en una determinada situación**. Este autor advierte que la **oportunidad y el contexto en que unas determinadas palabras son usadas, es fundamental para la comprensión de las mismas**.³⁹

Los **actos ilocucionarios**, entonces, consisten en **emitir palabras dentro de oraciones, en ciertos contextos, bajo ciertas condiciones y con ciertas intenciones**.⁴⁰

-
- 37 FLORES, Fernando, *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Editorial Granica, Santiago, 1997.
 - 38 SEARLE, John, *Actos de habla. Ensayo de filosofía del lenguaje*, Ed. Planeta, Barcelona, 1994.
 - 39 AUSTIN, John Langshaw, *Cómo hacer cosas con palabras*, Ed. Paidós, Barcelona, 1982.
 - 40 SEARLE, John, *Actos de habla. Ensayo de filosofía del lenguaje*, Ed. planeta, Barcelona, 1994.

Aunque es algo cotidiano en la realidad de las organizaciones, existen dificultades para hacerlo de una forma que permita alcanzar los resultados deseados. Ésto se ampliará cuando se defina el concepto y las fuentes de quiebre.

Searle distinguió que los actos ilocucionarios **constituyen una estructura de análisis para determinar distintos tipos de compromisos:**

- **Acto Asertivo / Afirmativo:** El hablante se compromete a la credibilidad de que lo que expresa y se justifica con evidencias o razones, como las garantías, afirmaciones y testimonios. Cuando se emite la siguiente aseveración: “revisé la información y no encontré lo que Ud. dice que me envió”, es posible que el hablante demuestre o justifique lo que expresó dando evidencias, como permitiendo que se revise la información con la que cuenta, para asegurar la veracidad de sus palabras. A su vez, el que escucha deberá demostrar que envió la información de referencia, en el caso que él afirme haberlo hecho.
- **Acto Directivo:** El hablante intenta conseguir que quien lo escucha haga algo a futuro con solicitudes, peticiones, órdenes, consejos y mandos. Siguiendo el ejemplo anterior, el hablante puede solicitar: “envíeme la información nuevamente”.
- **Acto Comisivo:** El hablante se compromete a ejecutar una acción futura con promesas. Flores plantea que todas las expresiones son compromisos. El escuchar puede responder a la solicitud del hablante: “mañana se lo envío”. Lo característico de estos actos es la doble autorreferencialidad del compromiso del hablante. Siempre existen compromisos a ciertos cursos de acción que, dependiendo del contexto en que se emitan, pueden ser obvios. Por ejemplo, prometer “mañana vengo a trabajar”.
- **Acto Declarativo:** El hablante expresa un estado de hechos en el mundo. Si el jefe de quien solicita la información declara: “no va a ser necesaria la información solicitada”, los pedidos y promesas deberán ser redefinidos o eliminados. El contenido proposicional de la expresión es correspondiente con el mundo sólo en virtud de la ejecución del acto declarativo. De esta forma, esta acción reorganiza el espacio social y determina las próximas acciones. Cabe aclarar que esta declaración corresponde si quien lo emite está legitimado para hacerlo.

- **Acto Expresivo:** El hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo que revela la forma en que estamos abiertos a nuestra situación en el mundo. En el ejemplo que se desarrolló, puede darse que el hablante entienda que el escucha no tiene la intención de colaborar, por un gesto de desánimo de éste. En una conversación los estados de ánimo se expresan en la sintonización, en ponerse en el lugar del otro. Ésto será ampliado cuando se defina el concepto de escucha interpretativa.⁴¹

Flores define que los actos **directivos y comisivos forman la red de conversaciones que se llevan a cabo en la organización**. Además, estos actos poseen una temporalidad que especifica una **acción ejecutada en el futuro**.⁴²

Searle señala que existen determinadas **condiciones para que los actos comisivos, las promesas, sean válidos:**

- Input brinda condiciones de comprensión y output cubre condiciones de hablar inteligiblemente: el hablante y el oyente conocen el idioma.
- Expresa proposición de que promete al emitir la oración: así se distingue que se trata de un acto ilocucionario.
- Predica un acto futuro al expresar la promesa: no es posible prometer haber hecho algo.
- Oyente prefiere que se cumpla: en el caso de una amenaza, es una promesa defectiva.
- Acción prometida no es obvia: no es algo que el hablante vaya a hacer sin que haya existido un motivo.
- Hablante tiene intención y responsabilidad: se trata de una promesa sincera.
- Hablante intenta estar obligado a hacer: existe un compromiso hacia el oyente.
- Emisión con intención de que el oyente reconozca promesa: la expresión apunta a que el oyente entienda que existe un compromiso del hablante.
- Elementos léxicos y sintácticos acordes: para comprender el significado de la oración⁴³

Además de las conversaciones para la acción, Flores también define otro aspecto de las conversaciones: **las conversaciones para las posibilidades**. Éstas son los cimientos de todo proceso de coaching ontológico, ya que **producen oportunidades para comprometerse en una**

• 41 SEARLE, John, *Actos de habla. Ensayo de filosofía del lenguaje*, Ed. planeta, Barcelona, 1994.

• 42 FLORES, Fernando, *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Editorial Granica, Santiago, 1997.

• 43 SEARLE, John, *Actos de habla. Ensayo de filosofía del lenguaje*, Ed. planeta, Barcelona, 1994.

acción, en donde se abren distintas alternativas (posibilidades) **a seguir o tener en cuenta para cumplir con el compromiso.** Consisten en actos de afirmación y declaración que dan paso a la acción.⁴⁴

Cabe destacar que si la organización se queda sólo en estas conversaciones, no avanza. Como plantea Primavera, la **coordinación de acciones se produce a través de las conversaciones para la acción y para crear posibilidades.** Estas últimas son las que dan paso a las conversaciones para la acción.⁴⁵

En la organización se produce una declaración de visión, lo que quiere ser, y de misión, lo que es. De esta forma, establece las conversaciones para la acción mínimas, por ejemplo, definir objetivos que comprometan a sus miembros, para cumplir con ella.

Para completar este concepto, Maturana define que la **conversación es el entrecruzamiento entre el lenguaje y la emoción.**

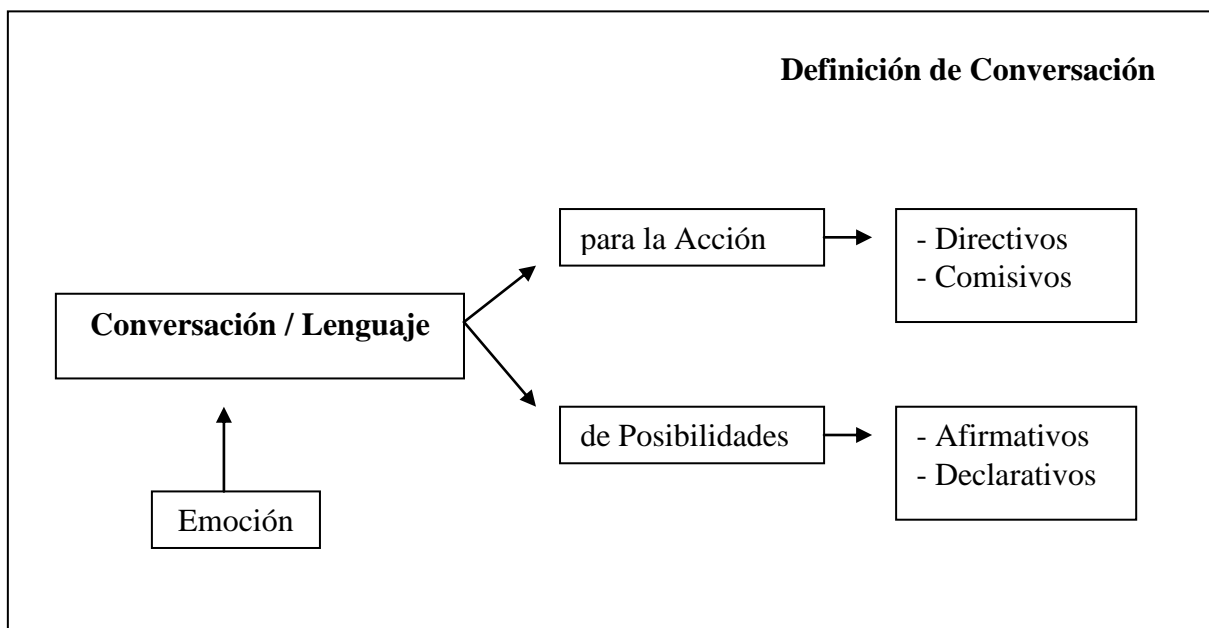
Con respecto al **lenguaje**, Maturana explica que **es particular a lo humano, porque es donde el ser es haciendo reflexiones, y se da en el ámbito de las coordinaciones de acciones consensuales.**

El autor define que **lo humano se instituye en el entrelazamiento de lo racional**, que se constituye en coherencias operacionales de los sistemas argumentativos, **con lo emocional**, que funda nuestros argumentos. Así, **las premisas fundamentales están sustentadas en emociones**, por ese motivo, si existe desacuerdo se niega el fundamento del pensar del otro.⁴⁶

Flores agrega que el **lenguaje**, las conversaciones para la acción y las posibilidades, expresa lo que no es obvio y esta expresión es desencadenada por un quiebre.⁴⁷

Más adelante, se relacionará el concepto de quiebre con los distintos tipos de conversaciones.

-
- 44 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.
 - 45 PRIMAVERA, Heloísa, *Todo/nada, siempre/nunca, distinto igual...*, en *Redes. El lenguaje de los vínculos*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1995
 - 46 MATURANA, Humberto, *El sentido de lo humano*, Ed. Hachette, Santiago, 1992.
 - 47 FLORES, Fernando, *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Ed. Granica, Santiago 1989.



5. Quiebre

Winograd y Flores señalan que los quiebres son cualquier interrupción en el flujo transparente de acción, que incluye acontecimientos positivos (oportunidades) como negativos (problemas). Es una situación no obvia que, una vez que se la reconoce, conduce a revelar el nexo de relaciones para cumplir la tarea. Estas relaciones constituyen la “red con el propósito de”, una cadena de medios disponibles para responder al quiebre.⁴⁸

Echeverría sostiene que sólo emerge la deliberación, cuando este fluir en la transparencia, por alguna razón se ve interrumpido. El autor dirá, entonces, que un quiebre es una interrupción en el fluir transparente de la vida.⁴⁹

Los seres humanos tienen un quiebre, cuando aquello que antes les era transparente, emerge en su campo de atención. Sólo entonces, su acción se rige por los padrones de la acción racional.

-
- 48 WINOGRAD, Terry y FLORES, Fernando, *Hacia la comprensión de la informática y la cognición*, Ed. Hispano Europea, 1987.
 - 49 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

A partir del quiebre de la transparencia, se constituye la relación sujeto-objeto, y se comienza a pensar en cómo restablecer la transparencia perdida. El modelo de la acción racional, por lo tanto, es un puente que une situaciones de transparencia, y surge cuando se produce un quiebre en la acción transparente.

Echeverría sostiene que todo quiebre involucra un juicio de que aquello que acontece, sea ello lo que sea, no cumple con lo que se espera que aconteciera. Un quiebre por lo tanto, es un juicio de que lo acontecido altera el curso esperado de los acontecimientos. Tomando esto como premisa, el autor destaca que todo quiebre es un juicio, por lo que si las personas no tuvieran la capacidad de hacer juicios, no tendrían quiebres.⁵⁰

Echeverría sostiene que una pregunta habitual que la gente se hace es porque se habla de quiebre y no de problema. Una de las ventajas de la distinción de quiebre es que le permite a las personas reconocer que estos quiebres pueden ser tanto negativos como positivos.

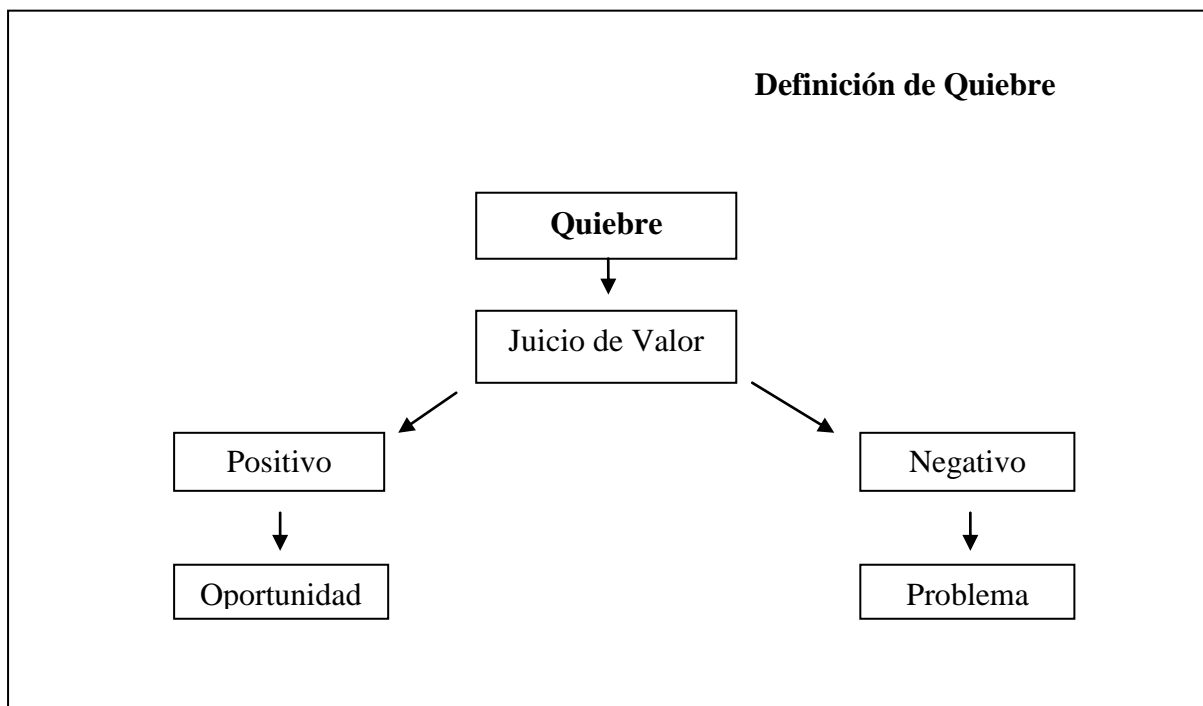
La razón principal para optar por la distinción de quiebre se refiere a que, al introducir un término nuevo este evita la contaminación con los supuestos provenientes de la concepción tradicional. Esto no sucede con la distinción de problema. Al introducir la distinción de quiebre, se hace implícito el reconocimiento de que este habita en el juicio de un observador. Cuando se habla de problemas, en cambio, normalmente se supone que ellos existen por sí mismos, independientemente del observador. La distinción de quiebre, por lo tanto, permite que se pueda diferenciar de esa tradición.

De la misma manera que, aquello que anteriormente se definía como problema, al modificarse la interpretación que lo sustenta, puede ahora aparecer como una oportunidad.

Cabe señalar que los conceptos de situación de irresolución o quiebre no son similares al de problema. Un problema, según Flores, es una red de recurrencias que implican insatisfacción (por ejemplo, que está faltando) y propósito (qué se necesita), y presuponen una estructura interpretativa para definirlos como tales. El concepto de quiebre es más primitivo y anterior al momento de definir que se trata de un problema ya que no es recurrente.⁵¹

-
- 50 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 51 FLORES, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1997.

Para enfrentar estos quiebres, las organizaciones tomaron conciencia de la necesidad de una herramienta que le permitiera superar los obstáculos que le imponían estos inconvenientes donde dijo presente el Coaching, dejando su funcionalidad exclusivamente deportiva para pasar al plano Organizacional.



6. Ontología del Lenguaje

Como ya comentamos, el coaching ontológico toma como premisa a la **Ontología del Lenguaje**, la cuál es entendida por Echeverría como una teoría filosófica no metafísica que interpreta a los seres humanos como seres lingüísticos, haciendo hincapié en el poder transformador de la palabra.⁵²

Una comprensión ontológica de los seres humanos nunca puede darnos una respuesta concreta y determinada a la pregunta de lo que significa ser humano. Nuestro ser es un campo abierto al diseño. Lo que una aproximación ontológica puede entregarnos son sólo algunas distinciones generales que sirven como parámetros para definir una estructura básica de posibilidades en este proceso abierto del devenir. No puede proveer ni más ni menos que eso.

• 52 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

Esta estructura general de posibilidades, que compartimos todos en tanto seres humanos, es lo que Heidegger llamó el Dasein, “ser en el mundo” que somos.

Ontología es la indagación en el Dasein. La filosofía de Heidegger se abrió al reconocimiento de que, para entender lo que significa ser humano, debemos recurrir al lenguaje. Los seres humanos, reconoció Heidegger, habitan en el lenguaje.⁵³

Los seres humanos se inventan a sí mismos en el lenguaje. Son una construcción lingüística que, vista desde una óptica metafísica, pareciera oscilar entre la realidad y la ficción. Una especie de burbuja lingüística.

Echeverría destaca la importancia de recortar el alcance sobre la forma utilizada para presentar los tres postulados básicos de la Ontología del lenguaje. Para el autor existen dos maneras distintas de presentarlos. Podría haberse dicho en el primer postulado que “los seres humanos son seres lingüísticos”. Ha escogido no hacerlo así. De haberlo hecho, se habría asumido que los seres humanos pueden postular cómo son los seres humanos. Se habría, por lo tanto, asumido que se puede dar cuenta y acceder al “ser” de las cosas (en este caso los seres humanos). De hecho, este paradigma sostiene lo contrario. **Nunca se puede decir cómo las cosas realmente son: sólo se pueden decir cómo “las personas las interpretan”.** Por lo tanto, en vez de explicar cómo son las cosas, se debe plantear cómo se interpreta que son las cosas.⁵⁴

Tomando como base el concepto ontológico de Heidegger, Echeverría plantea los tres postulados básicos de la Ontología del Lenguaje:

- 1- “No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”.
- 2- “No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace”.
- 3- “Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales”.⁵⁵

• 53 HEIDEGGER, Martín, *Ser y Tiempo*, Editorial Universitaria, Santiago, 1997

• 54 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

• 55 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

6.1. Primer postulado

El primero y el más importante de estos postulados hace referencia a los seres humanos. Postula que el lenguaje es, por sobre todo, **lo que hace a los seres humanos el tipo particular de seres que son. Los seres humanos, son seres lingüísticos, seres que viven en el lenguaje. El lenguaje, es la clave para comprender los fenómenos humanos.**

Es importante evitar una interpretación reduccionista de este postulado, que restrinja la complejidad de los fenómenos humanos al lenguaje y que, por tanto, prescinda de otras dimensiones no lingüísticas de la existencia humana. –teniendo claro que los seres humanos no son sólo seres lingüísticos y que, por lo tanto, el lenguaje no agota la multi-dimensionalidad del fenómeno humano. Se sostiene que la existencia humana reconoce tres dominios primarios, pudiéndose derivar cualquier otro dominio de fenómenos humanos de estos tres. Sin entrar a desarrollar este tema en esta ocasión, es importante identificar estos tres dominios primarios. Ellos son, el dominio del cuerpo, el dominio de la emocionalidad, y el del lenguaje.

Cada uno de estos dominios abarca fenómenos diferentes que no permiten su reducción a otro, sin sacrificar, con ello la especificidad de los fenómenos que tiene lugar, por ejemplo, en el dominio personal, (emociones) son coherentes con los que se podrá detectar a nivel del cuerpo (posturas) y del lenguaje (lo que se dice o se escucha). Estas relaciones de coherencia habilitan la posibilidad de efectuar “reconstrucciones” de los fenómenos propios de cada dominio a través de cualquiera de los otros dos.

Si se reconocen tres dominios primarios, de los cuales el lenguaje es sólo uno, ¿por qué entonces se postula la prioridad del lenguaje? ¿Por qué se sostiene que lo que hace a las personas como son, en cuanto seres humanos, es el lenguaje? Por cuanto es precisamente a través del lenguaje, que las personas le confieren sentido a su existencia y es también desde el lenguaje que les es posible reconocer la importancia de dominios existenciales no lingüísticos. Incluso cuando se apunta a los dominios del cuerpo y la emocionalidad (los dos dominios primarios no lingüísticos) no puede sino hacerse desde el lenguaje. Toda forma de conferir sentido, toda forma de comprensión o de entendimiento pertenece al dominio del lenguaje.

No hay un lugar fuera del lenguaje, desde el cual las personas puedan observar su existencia.

Es precisamente a través del mecanismo de la “reconstrucción lingüística” mencionado arriba, como logran accesos a fenómenos no lingüísticos.

La experiencia humana, lo que para los seres humanos representa la experiencia de existencia, se realiza desde el lenguaje. **Los seres humanos habitan en el lenguaje.**

6.2. Segundo postulado

Las consecuencias del postulado anterior, en el sentido de que los humanos son seres lingüísticos, sólo pueden ser plenamente extraídas en la medida en que se pueda ser capaz de modificar radicalmente la concepción tradicional del lenguaje.

Por siglos, se ha considerado al lenguaje como un instrumento que permite “describir” lo que se percibe (el mundo exterior) o “expresar” lo que se piensa o siente (mundo interior). Esta concepción hacía del lenguaje una capacidad fundamentalmente pasiva o descriptiva. El lenguaje, se suponía, permitía hablar “sobre” las cosas. La realidad, se asumía, antecede al lenguaje y éste se limitaba a “dar cuenta” de ella.

El segundo postulado se hace cargo, precisamente, de cuestionar la concepción tradicional del lenguaje. Apoyado en los avances registrados durante las últimas décadas en el campo de la filosofía del lenguaje, este postulado reconoce que el lenguaje no sólo permite a los individuos hablar “sobre” las cosas: **el lenguaje hace que sucedan cosas**. Se abandona la noción que reduce el lenguaje a un papel pasivo o descriptivo, para sostener que **el lenguaje es generativo**. Esto significa que, el lenguaje no sólo permite describir la realidad, sino que también **crea realidades**. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad.

Todo lo que se dice, se encuentra, por definición, dentro del dominio del lenguaje. ¿Cómo los seres humanos podrían hablar sobre lo que es externo a la persona sin negar con ello esta misma “externalidad”?

Tal como se ha sostenido anteriormente, la forma en que una realidad externa (cuya existencia no se puede negar), existe para los individuos, sigue siendo lingüística. Una vez que algo se convierte en parte de sus vidas, una vez que la realidad externa existe para ellos, dejó de ser externa, ya la forma en que existe para los individuos es en el lenguaje.

Al postular que el lenguaje es generativo, se está sosteniendo que **el lenguaje es acción**. Tal como se afirmara anteriormente, se sostiene que **a través del lenguaje, las personas no sólo hablan de las cosas, sino que alteran el curso espontáneo de los acontecimientos: hacen que las cosas ocurran**. Por ejemplo, al proponerle algo a alguien o al decirle “sí”, “no” o “basta” a alguna persona, se está interviniendo en el curso de los acontecimientos.

Según Echeverría, basta pensar en las infinitas oportunidades en las que un individuo, un grupo, un país cambiaron de dirección y alteraron su historia porque alguien dijo lo que dijo. De la misma manera, reconoce que la historia (individual o colectiva) hubiese podido ser tan diferente de lo que fue si alguien hubiese callado, si no hubiese dicho lo que expresó.

El lenguaje, no es una herramienta pasiva que le permite a las personas sólo describir cómo son las cosas. **El lenguaje es activo. Por medio de él se participa en el proceso continuo del devenir.**⁵⁶

Así como se sostuvo que para comprender cabalmente lo que estaba involucrado en el postulado de que los seres humanos son seres lingüísticos era necesario modificar la antigua comprensión del lenguaje, de la misma forma se afirma que para comprender lo que está involucrado en la premisa de que el lenguaje es acción, se debe también modificar la concepción tradicional sobre la acción. Es importante, sin embargo, reconocer que el núcleo básico la ontología del lenguaje descansa en una modificación del significado de tres términos: **seres humanos, lenguaje y acción**.

Echeverría, al sostener que el lenguaje es acción, está señalando que **el lenguaje crea realidades**. El autor ejemplifica esto de muchas maneras. Las personas al decir lo que dicen, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna, abren o cierran posibilidades para ellas mismas y, muchas veces, para otras. Cuando las personas hablan, **modelan el futuro**, el suyo y el de las demás. A partir de lo que se dijo o se les dijo, a partir de lo que se calla, a partir de lo que se escucha o no escucha de otras, sus realidades futuras se moldean en un sentido o en otro.

Pero además de intervenir en la creación del futuro, los seres humanos **modelan su identidad y el mundo en que viven a través del lenguaje**. La forma como operan en el lenguaje es el factor quizás más importante para definir la forma como serán vistos por los demás y por ellos

• 56 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

mismos. Descubrirán pronto cómo **la identidad personal, la suya y la de los demás, es un fenómeno estrictamente lingüístico**, una construcción lingüística. Distintos mundos emergen según el tipo de distinciones lingüísticas que sean capaces de realizar.⁵⁷

6.3. Tercer postulado

El reconocimiento del postulado anterior conduce directamente al tercer postulado. Este se presenta como conclusión natural de lo dicho hasta ahora.

Desde la visión tradición se asume normalmente que cada individuo nace dotado de una particular forma de ser; que cada uno, en consecuencia, posee una manera de ser permanente, fija o inmutable. La vida, desde esta perspectiva, es un espacio en el cual esta forma de ser, de la que presumiblemente los seres humanos estarían dotados desde el nacimiento, se revela y despliega. La vida, por lo tanto, permitiría descubrir cómo son realmente las personas.

Para Echeverría la ontología del lenguaje asume una posición radicalmente diferente. Ella sostiene que la vida es, por el contrario, el espacio en el que los individuos se inventan así mismos.

Sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser. **El ser humano no es una forma de ser determinada, ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación. Y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje.** A partir de las bases de condicionamiento mencionadas, los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje. Nadie es de una forma de ser determinada, dada e inmutable, que no permita infinitas modificaciones.⁵⁸

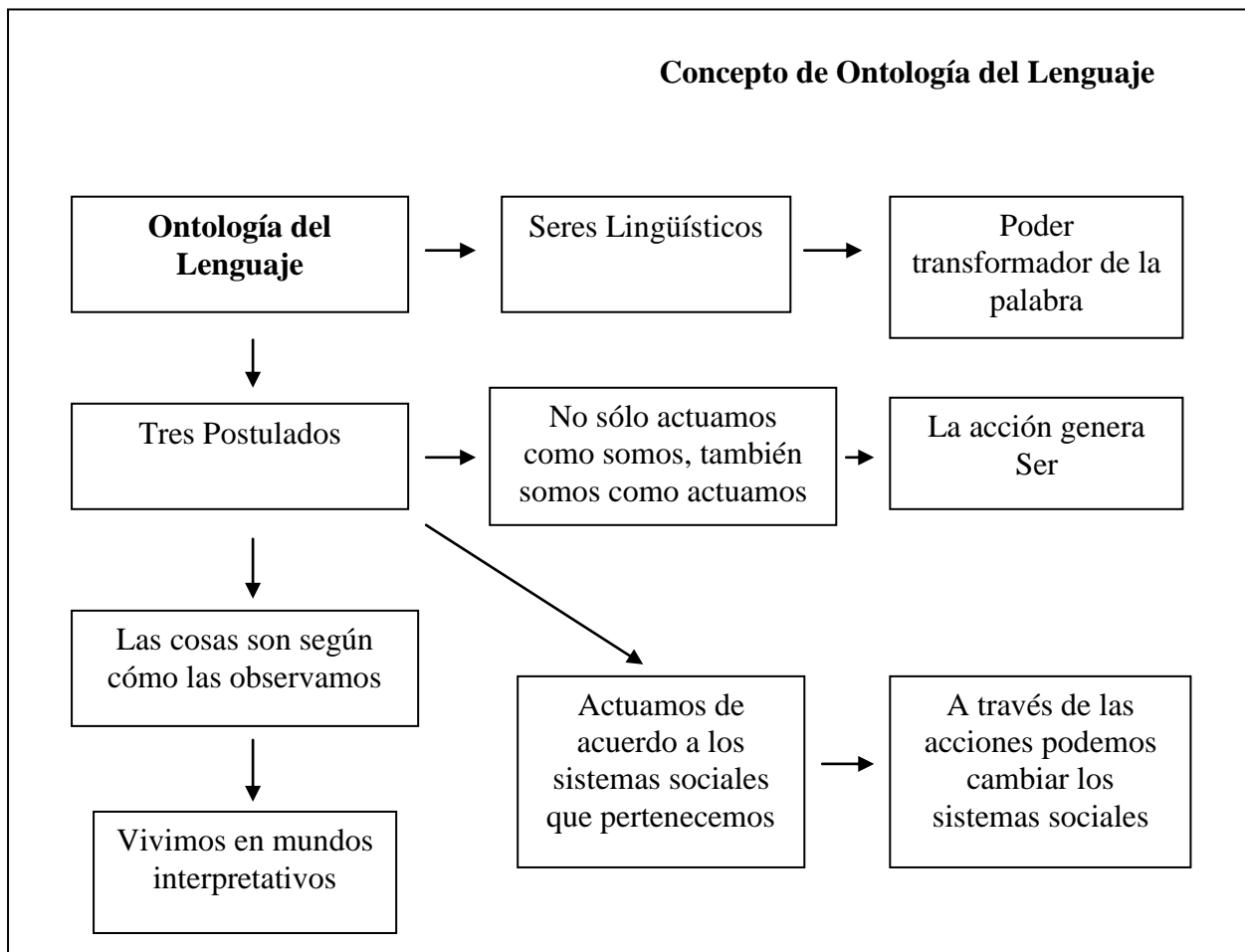
El autor, afirma que esta interpretación le permite a los seres humanos ganar dominio sobre sus propias vidas, al jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que quisieran convertirse. Esta es la promesa que formula la ontología del lenguaje para el futuro.

Lo que Echeverría destaca, sin embargo, que esta interpretación suele ser una fuente frecuente de malentendidos. Es que el **lenguaje no es, como se ha visto, el foco ni la preocupación de la ontología del lenguaje. Su interés principal son los seres humanos.** Esto distingue a la ontología del lenguaje de disciplinas como la lingüística y la filosofía del lenguaje.

• 57 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

• 58 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

Aunque haya sido fuertemente influenciada por ambas, la ontología del lenguaje tiene un objeto de estudio diferente. **La lingüística y la filosofía del lenguaje tienen al lenguaje como preocupación principal. El foco de atención de la ontología del lenguaje son los seres humanos.**⁵⁹



7. Coaching Ontológico

El Coaching Ontológico aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen. **Es una dinámica**

- 59 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
- 60 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

de aprendizaje mediante la cual las personas revisan, desarrollan y optimizan sus formas de ser y estar dentro de una Organización. ⁶¹

Los seres humanos obtienen resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que toman (dominio del hacer). Y las acciones que se toman, están íntimamente relacionadas con la manera en que éstos se observan a sí mismos y observan al mundo (dominio del ser). **El coaching ontológico trabaja fundamentalmente en el dominio del ser, produciendo cambios en el tipo de observador que es la persona.** ⁶²

Una vez estos cambios fueron hechos en el individuo (por el mismo), su perspectiva se amplía, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a tomar acciones diferentes, logrando respuestas al juicio de valor que fue el quiebre. **Se produce un cambio ontológico en el paradigma de la persona,** sus patrones de interpretación y análisis de las cosas. ⁶³

Echeverría afirma que **las acciones de los individuos determinan sus resultados.** Por lo tanto, **toda modificación de las acciones que conducen a un mejoramiento de los resultados de las personas, se la denomina aprendizaje.** Este autor, define al Aprendizaje de primer orden, como una modalidad de aprendizaje que busca expandir la capacidad de acción de la persona, manteniendo constante el tipo de observador que es. ⁶⁴

Existe una segunda modalidad, a la que Echeverría denomina Aprendizaje de segundo orden. En este caso, en vez de intervenir buscando una modificación directa en su capacidad de acción, **el individuo se concentra en transformar el tipo de observador que es.** Por eso mismo, el autor afirma que esta segunda modalidad de aprendizaje es una **intervención ontológica.** Con este término sólo se quiere decir que en el Aprendizaje de segundo orden, la persona se compromete y transforma su forma particular de ser.

-
- 61 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003
 - 62 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 60 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003
 - 64 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

En la medida en que se entiende **al aprendizaje como la expansión efectiva de la capacidad de acción del individuo, se reconoce también que el aprendizaje es una de las estrategias más importantes en la creación de quienes son los seres humanos.**⁶⁵

Payeras sostiene que el coaching ontológico no es un proceso terapéutico, sino un proceso de aprendizaje. Que una persona opte por el coaching ontológico no significa suponer que algo anda mal con ella misma, sino simplemente **reconocer que hay cosas que interrumpieron su flujo de transparencia y que no sabe cómo afrontar.** El coaching se funda en el principio de la autonomía del coachado. Es él quién decide, quién opta, quién en último término resuelve.⁶⁶

Wolk afirma que una persona realiza una petición de coaching cuando tiene un quiebre. Algo no está funcionando en la vida del individuo, en su trabajo, y no sabe cómo hacerse cargo de ello. **El observador que es la persona, no es suficientemente competente para mostrarle lo que debe hacer.** Es el coacheado quien convierte a alguien en coach al darle a ese sujeto el permiso para involucrarse en una interacción con él en la cual está dispuesto a exponerse como persona.⁶⁷

El rol del coach es conferido por el coachado sobre la base de la confianza. La confianza puede ser vista tanto desde el dominio de la emocionalidad del coacheado (y, por lo tanto, como una emoción que lo acompaña), como desde el dominio de los juicios que éste hace sobre el coach. No es posible hacer coaching sin el permiso del coacheado. Pero este permiso se desplaza según oscilen la confianza y la autoridad hacia el coach.

La declaración de quiebre por parte del individuo implica sostener que algo no funciona, que algo anda mal, que hay cosas que no le gustan y que quisiera que fueran diferentes, teniendo que, simultáneamente, **tener el juicio de que no sabe cómo hacerse cargo de ello.** El observador que es no llega a ser suficientemente competente para mostrarle lo que debe hacer.

-
- 65 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 66 PAYERAS, Joan, *Coaching y liderazgo*, Editorial Diaz de Santos S.A., Madrid, 2004.
 - 67 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

Según Echeverría, **sólo existen quiebres (las personas suelen llamarlos problemas) para un observador determinado**. En el coaching ontológico se le llaman quiebres y no problemas por dos razones:

- Ellos marcan una interrupción en el fluir de la vida de la persona.
- Es el tipo de observador el que declara que algo es un quiebre. El quiebre revela al observador.⁶⁸

Siguiendo lo planteado en este último punto, la misma experiencia puede constituir un quiebre para alguien y no serlo para otra persona. O puede ser un quiebre bajo ciertas circunstancias y no serlo bajo otras. Por lo tanto, se puede decir que todo quiebre es una apertura al Ser de una persona que lo declara como tal.

La forma de Ser de una entidad remite a su comportamiento, el segundo principio de la ontología del lenguaje: la acción genera Ser. Se puede explicar el comportamiento de una determinada entidad por referencia a su estructura, como también se puede hacerlo por referencia a su historia.

Es necesario examinar la importancia de la estructura de relaciones dentro del sistema (o los sistemas) a los que pertenecen las personas, sistemas de los que ellas son miembros o componentes. **Los seres humanos, nos dice Buber, son seres dialógicos.** Son de acuerdo al tipo de relaciones, de conversaciones y diálogos, que mantienen con otros.⁶⁹

Una regla fundamental que debe considerarse aquí es que un sistema sólo puede realizar lo que su estructura le permite. Observando a los seres humanos, Maturana postuló que, como seres biológicos, sólo pueden hacer lo que su estructura biológica les permite.⁷⁰

Se afirma que un sistema es plástico cuando puede cambiar y su estructura es capaz de conservar el cambio. Al hablar de la plasticidad de la persona se puede sostener, en otras palabras, que ella puede aprender. Con esto, se llega nuevamente a esa circularidad que caracteriza a la persona: los seres humanos actúan de acuerdo a cómo son (estructura actual),

-
- 68 ECHEVERRÍA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 69 BUBER, Martín, *Sionismo y universalidad*, Ed. Porteñas-AMIA, Buenos Aires, 1978
 - 70 MATURANA, Humberto, *El sentido de lo humano*, Ed. Hachette, Santiago, 1992.

pero esas mismas acciones les permiten convertirse en alguien diferente (nueva estructura). **El coaching ontológico es posible debido a la plasticidad de la persona.**

Para Wolk, es responsabilidad del coach cuidar las expectativas de transformación del coachado de manera de mantenerlas dentro de los márgenes de lo que es posible. Se considera que la ontología del lenguaje está basada en una comprensión extremadamente poderosa de las posibilidades humanas y tiene un amplio margen de intervención, pero no puede ir más allá de sus propios límites. No puede lograrlo todo. Cada persona tiene límites estructurales para su transformación.⁷¹

Wolk sostiene que para comprender el comportamiento se debe recurrir a la estructura. Pero para explicar la estructura se necesita la historia. La regla fundamental sería la siguiente: la estructura de un sistema es el resultado de su historia. La historia, por otro lado, no se puede cambiar. Se podría reinterpretarla, pero los hechos y experiencias que se registraron en el pasado estarán allí inamoviblemente se haga lo que se haga. La estructura, sin embargo, si se puede cambiar y al hacerlo **se está interviniendo en el presente para construir la historia del futuro. Los seres humanos son seres históricos.** Son el producto de su historia, pero también son los constructores de su propia historia.⁷²

Los seres humanos actúan desde la historia (siempre mediados la estructura presente), pero también actúan desde fuera de ella: desde una visión del futuro que es distinta a la del pasado. Tienen la capacidad de sepultar su pasado. A ese lugar fuera de la historia, Wolk lo llamó La nada. A partir de la nada, se rompen viejos patrones de comportamiento, se crea e innova y se asume nuevos riesgos. La historia siempre aporta pesadez al Ser, la nada lo hace más liviano. Según el autor, un buen coach ontológico sabe jugar con ambos y está siempre aportando una cuota de levedad en el coaching. **En la levedad del ser de las personas reside su mayor poder para superarse y transformarse.**⁷³

Echeverría sostiene que el coaching ontológico opera con la **estructura del observador como sustento del comportamiento y forma de ser de las personas.** El observador que cada una es remite a tres dominios primarios, tres áreas de observación separables: la corporalidad, la

-
- 71 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003
 - 72 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003
 - 73 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

emocionalidad y el lenguaje. No se trata de tres dominios completamente aislados y autónomos. Lo que acontezca al nivel de la corporalidad arrastra la emocionalidad y el lenguaje. Lo que las personas se dicen a sí mismas y le dicen a otras, lo que escuchan, impacta sobre su cuerpo y emocionalidad. **Corporalidad, emocionalidad y lenguaje tienden a ser coherentes.**⁷⁴

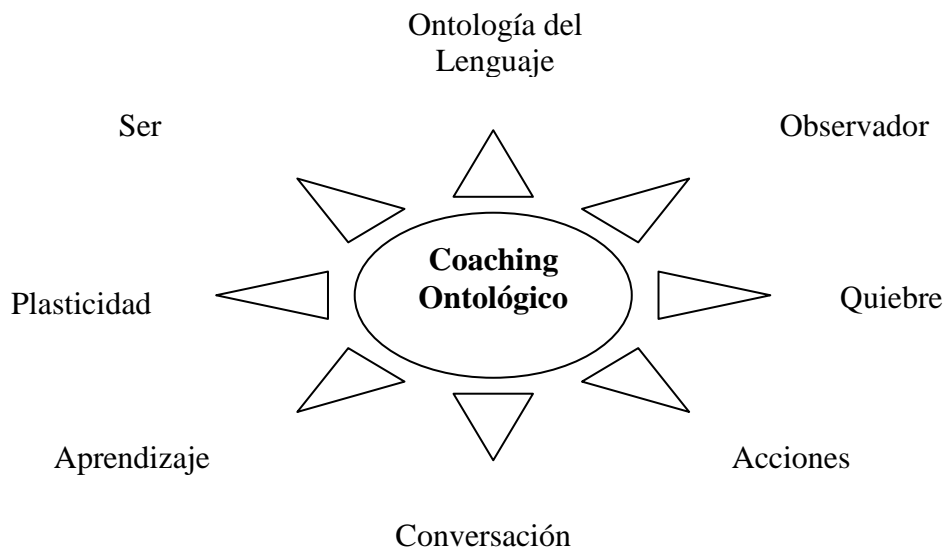
Esta tendencia a la coherencia de los tres dominios primarios, permite hablar de la particular estructura de coherencia del observador que cada persona es. **La práctica del coaching ontológico se dirige a detectar (en rigor, a interpretar) la particular estructura de coherencia del coachado y a intervenir en ella con el objetivo de modificarla.** Ese es uno de sus objetivos operativos centrales: identificar y transformar la estructura de coherencia del coachado para que éste, en función de sus inquietudes, pueda observar aquello que le lleva a generar los resultados que rechaza y a tomar las acciones pertinentes para producir resultados diferentes y favorables.

Cuando una persona declara un quiebre y solicita coaching, ello hace perfectamente sentido en términos de la estructura de coherencia que caracteriza al coachado. Una vez que se interpreta su estructura de coherencia, se entiende por qué esa persona tiene el quiebre que declara y por qué no es capaz de hacerse cargo por sí misma de ese quiebre. **El quiebre es una grieta en la estructura de coherencia del coachado.**

Podría decirse que el coach no se encuentra en la persona del coachado, con una sola persona, sino con dos: **la persona que el coachado ha sido y sigue siendo, y la persona que el coachado quisiera ser y todavía no es.**

• 74 ECHEVERRIA, Rafael, *Ética y Coaching Ontológico*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2011

Definición de Coaching Ontológico



8. El Coach

Tal como se propuso en la Introducción, en la etapa de Investigación se estructuró una definición que permite pensar **qué son las organizaciones**.

Ahora se procederá a articular esta estructura con otros conceptos que permiten reflexionar sobre una propuesta de **intervención del Comunicador Social** en la organización, para **facilitar** el desenvolvimiento de la red de conversaciones, de la coordinación de acciones, **utilizando el Coaching Ontológico como herramienta comunicacional**.

Esta herramienta se desprenden de la compilación de conceptos brindados por distintos autores, Maturana, Flores, Echeverría, Wolk, Payeras y Whitmore, que se articulan con los conceptos desde donde se interpretó la organización y la comunicación, y que brindan, precisamente, condiciones para el desarrollo de las **conversaciones**, componente clave dentro del proceso de coaching ontológico que se lleva a cabo en las organizaciones.

Esta propuesta de intervención del Comunicador Social se supone en un espacio desde el cual existe la posibilidad de realizar el proceso de coaching ontológico involucrando actores de distintas áreas para lograr el objetivo propuesto.

Por ejemplo, en una organización puede darse una situación de irresolución (un equipo de ventas que no llega al objetivo planteado) que requiera el análisis de diferentes sucesos que involucren a varios participantes de la red de conversaciones (jefaturas, áreas operativas, clientes). Considerando la dificultad planteada en la Introducción, la intervención del Coach trabaja sobre el observador que cada persona es, a fin de ampliar su horizonte de posibilidades. De esta forma, **se logra un campo de acciones más eficaz para así, poder cumplir con el compromiso asumido**.

Las etapas del proceso de coaching ontológico son las siguientes:

1. Etapa de Introducción
2. Etapa de Interpretación
3. Etapa de Intervención

8.1. Etapa de Introducción

Esta etapa suele iniciarse con una declaración de quiebre. Junto con esta, la persona suele declarar también la necesidad de que otra persona le sirva de coach. Es en esta fase inicial, el momento en que el coachado suele conferirle al coach la necesaria autoridad para que lo ayude, así como también suele también otorgarle la confianza necesaria para que éste asuma ese rol.

Llevar a cabo procesos de coaching dentro del espacio de una organización y, particularmente, cuando en ella está involucrado, en una u otra capacidad, quién ejerce una función formal de autoridad, es algo que requiere de un diseño especial.

- Posible confusión de roles entre el jefe o directivo y el coach.
- Requiere de la creación previa de un contexto que hagan posible procesos de coaching que no son solicitados por el coachado.
- En las manos del directivo no sólo está el proceso de coaching que éste desencadena, sino también la evaluación global de desempeño del coachado y, en último término, la permanencia del mismo en la organización.
- Los procesos de coaching al interior de la organización suelen ser “light”, más superficiales, acotados a aspectos directamente relacionados con la propia organización.
- Discernir el grado de exposición pública que deba tener el coaching. El espacio público le confiere al coaching una dimensión ritual que hace que sus resultados tengan muchas veces una mayor resonancia y profundidad para el coachado y puede implicar una expansión del efecto del coaching en todo el equipo y no sólo en el coachado. Éste provee una ganancia de aprendizaje en términos organizacionales.
- El directivo/coach es un directivo que no se atemoriza por reconocer ante su gente lo que no sabe, por corregir públicamente sus equivocaciones, por pedir retroalimentación para detectar sus propias insuficiencias.

8.1.1. El papel general del contexto

El contexto es el factor más importante de toda interacción de coaching. Ninguna competencia específica se iguala en importancia al rol que juega el contexto. El contexto no es sólo, por lo

tanto, un espacio dentro del cual se desarrolla la acción. Es, a la vez, **un producto de las acciones que se realizan**.

El factor más importante de todo contexto es la emocionalidad, al punto que podemos señalar que un contexto se mide y se entiende de acuerdo a la emocionalidad que irradia.

Pero no es posible reducir el contexto a mera emocionalidad. Se debe prestar especial atención al contexto físico en el que se realice el proceso de coaching. En ciertos lugares, el coaching puede resultar particularmente difícil o pesado, mientras que en otros, toma un vuelo inesperado y genera otros resultados.

Dado que el coaching es un proceso abierto, es importante que el coach verifique si cuenta con el permiso de parte del coachado para conducir su indagación y hasta dónde puede llegar en ella.

8.1.2. La identificación del quiebre de apertura

El punto de partida del proceso de coaching es el quiebre. Salvo condiciones excepcionales, normalmente el quiebre lo declara el coachado. Cuando ello sucede, le corresponde al coach identificar con claridad cuál es el quiebre declarado. Muchas veces, el proceso de apertura del coaching se realiza tan rápido que ambos, tanto el coach como el coachado, no se dan el trabajo de asegurarse que coinciden en saber cuál es el quiebre de apertura. **La etapa introductoria debe concluir con la clara identificación de este quiebre inicial.**

Para tener un quiebre se requieren **dos elementos** que se fusionan: **una determinada situación o experiencia y una forma de interpretarla**. Situación e interpretación representan dos dominios diferentes que no pueden confundirse. Y al procurar identificar un quiebre, ambos tienen que estar presentes. Humberto Maturana nos insiste en esta necesidad de separar el fenómeno de su interpretación, o la experiencia de su explicación. La interpretación no pertenece al fenómeno, la explicación no pertenece a la experiencia.⁷⁵

• 75 MATURANA, Humberto, *El sentido de lo humano*, Ed. Hachette, Santiago, 1992.

Tener un quiebre es hacer un juicio de una situación o experiencia, juicio que precisamente convierte tal situación o experiencia en el quiebre declarado. Mientras que la persona no entregue esos juicios, no conoce el quiebre, mientras no conozca los hechos, no podrá iniciar la interacción de coaching.

La separación de la experiencia de su explicación, de los hechos de su interpretación, es uno de los recursos importantes del coaching. Siempre importante que conozca tanto los hechos como los juicios que conforman el quiebre y que los mantenga separados.

Una vez que el quiebre ha sido identificado, se puede dar por cerrada la etapa introductoria del proceso de coaching.

8.2. Etapa de Interpretación

La Interpretación es la segunda etapa del proceso de coaching. Lo que se busca en ella es desplazarse del quiebre declarado hacia una mejor comprensión (interpretación) de la estructura de coherencia que caracteriza al coachado y que hace, primero, que la situación apuntada sea un quiebre para él y, segundo, que no esté en condiciones de resolverla por sí solo.

Algunas preguntas a hacerse son las siguientes: ¿qué le impide al coachado observar lo que le permitiría hacerse cargo de la situación? ¿qué le impide actuar? En otras palabras, ¿qué lo bloquea? Para responder a estas preguntas es necesario remitirse a los **tres dominios primarios de la estructura del observador: corporalidad, emocionalidad y lenguaje**.

Al nivel de la corporalidad, se puede señalar que la manera como una persona se para en el mundo, la forma como ella se desliza y mueve en él, sus posturas, gestos y movimientos, condicionan tanto la manera como observa el mundo, como sus posibilidades de acción en él.

La corporalidad es una dimensión crucial de la práctica del coaching. Sin embargo, las mayores trabas con las que se encuentran las personas para resolver algunos de sus quiebres más importantes son las emociones y los juicios. Estos son los materiales más importantes del trabajo del coach porque constituyen el núcleo del Ser.

La persona es de la manera particular que es, por los juicios que hace en determinados dominios, destacando en estos lo siguiente: En primer lugar, los juicios que los seres humanos hacen con respecto a ellos mismos. Áreas críticas, por ejemplo, son la autoconfianza, la dignidad personal y el amor a sí mismo. Muchos de los quiebres que enfrentan en la vida suelen llevarlos a esas áreas.

En segundo lugar, están los juicios sobre el mundo, las posibilidades y amenazas que consideran que éste encierra. Una pregunta importante que siempre debe hacerse el coach es ¿qué es aquello que al coachado le importa en el mundo en el que vive? ¿Cuáles son sus inquietudes más importantes? ¿Cómo se sitúa a sí mismo en ese mundo? ¿Qué lugar o posición ocupa? El mundo en que habitan los seres humanos no sólo está poblado de objetos, también está habitado por personas. Es importante procurar conocer los juicios que el coachado tiene sobre los demás. Por ejemplo, ¿quienes considera como posibilidad? ¿Quiénes considera como amenaza? ¿En quienes confía? ¿En quienes desconfía?

En tercer lugar, están los juicios sobre la estructura de la temporalidad, la tríada de pasado, presente y futuro. Nuevamente, aquí son muchas las preguntas que el coachado puede realizarse. Por ejemplo, ¿cuáles son los juicios principales con respecto a su pasado? ¿Lo juzga positiva o negativamente? ¿Cuáles son las experiencias del pasado que juzga más importantes en su vida? ¿por qué? ¿cuáles son las conversaciones que arrastra del pasado que todavía no ha podido cerrar? ¿Qué le ha impedido hacerlo? Preguntas equivalentes puede hacer con respecto al presente y al futuro. Todas ellas ayudan a comprender su manera de ser.

Es tarea de coach identificar estos juicios y emociones que conforman los límites del Ser, mostrar los efectos que ellos ejercen en la vida del coachado y **trabajar para sustituirlos por otros desde los cuales se expandan sus posibilidades.**

La experiencia del coaching obliga al coachado a visitar el espacio de su mundo como la nada misma, del no-Ser que es. Lo coloca al borde de lo que suele presentársele como un precipicio, como el peligro de la desintegración, donde cuerpo, emocionalidad y lenguaje, “no le dan”, como si le quedara corto. Pero lo que el coaching le muestra es que esa experiencia de la nada es un espejismo, una ilusión tras la cual se esconden las inmensas posibilidades de Ser y que

descubre al cruzar la frontera. En efecto, al transitar en ese espacio de la nada deja parte del Ser que es, hay una parte del ser que es que se sacrifica, pero se sacrifica en pos de la creación.

8.2.1. La búsqueda de emociones y juicios maestros

Se ha destacado reiteradamente la importancia de las emociones y los juicios en la práctica de coaching. Es necesario reconocer, sin embargo, que no toda emoción ni todo juicio tienen la misma relevancia. Hay emociones y juicios asociados a cualquier situación, los hay de diferente intensidad y gravitación, los hay más distantes y más cercanos a la forma particular de Ser de una persona. Por lo tanto, es importante introducir una distinción que permita hacerse cargo de esta diferencia.

Siguiendo esta línea, se pueden destacar **las emociones y juicios maestros de una persona como pilares en esta etapa del proceso de coaching ontológico**. Por ellos se entienden aquellas emociones y juicios que definen su particular forma de ser y que se encuentra en la base de múltiples otras emociones y otros juicios. De alguna forma, ellos sustentan la existencia global de un individuo. Aquellas emociones y juicios que resultan de los primeros, que están más directamente asociados a circunstancias coyunturales y que son, por lo tanto, más específicos y temporales Wolk los llamará **emociones y juicios secundarios**.⁷⁶

El coach debe procurar desplazarse del quiebre declarado y de las emociones y juicios secundarios que suelen acompañarlo a un nivel de mayor profundidad en el que comienzan a reconocerse las emociones y juicios maestros. Una vez alcanzados estas emociones y estos juicios maestros el coach comienza a sentir que cuenta con las piezas claves de la estructura de coherencia del coachado.

8.2.2. El papel de la intuición en el proceso de coaching

El camino del coaching hace uso de varios procedimientos y técnicas, entre ellos la Intuición.

• 76 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

Para Whitmore, se habla de intuición cuando creemos saber algo sin entender por qué ni de dónde viene ese conocimiento. La intuición existe precisamente porque se sabe más de lo que cree, aunque se desconozca porqué.⁷⁷

La conciencia no es el único lugar donde se almacena conocimiento. Las experiencias que viven las personas a lo largo de sus vidas van dejando rastros. El conjunto de experiencias que provienen de relaciones con otros seres humanos, hace de reserva de un extenso conocimiento intuitivo y ellas son de gran valor para generar hipótesis, sugerir caminos a seguir y otros caminos que evitar.

Una vez que se echa mano a la intuición para producir hipótesis, es prudente intentar corroborarlas. El proceso de corroboración en el coaching suele ser indirecto. Wolk destaca que es necesario distinguir entre las preguntas que el coach se formula a sí mismo para guiar la conversación de coaching y las preguntas que éste le formula al coachado. No siempre se corresponden y muy a menudo no deben hacerlo. El coaching no es sobre explicaciones. Las explicaciones muchas veces matan el coaching. **Lo que el coach debe hacer es “mostrarle” al coachado lo que acontece con él, las consecuencias de sus acciones.**⁷⁸

8.2.3. El arte de hacer preguntas

La herramienta principal en la etapa de la interpretación es la indagación. A través de la indagación el coach habla para escuchar. Su disposición básica es la apertura hacia el otro. Un coach ontológico requiere ser altamente competente en el escuchar. **Quién no se sabe escuchar difícilmente podrá hacer coaching ontológico.**

En el punto anterior, se refirió a los dominios en los que se encuentran las emociones y los juicios maestros de las personas. Se mencionó la importancia de los dominios de las personas, del mundo y los demás, y de la estructura de la temporalidad. Ello representa un primer mapa de ruta para este proceso de indagación.

-
- 77 WHITMORE, John, *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Editorial Espasa Libros, Madrid, España, 2003.
 - 78 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

Como afirma Echeverría, las personas escuchan de acuerdo a cómo son, a las experiencias que han tenido en la vida. Las vivencias, sean consideradas positivas o negativas como el coachado, son uno de nuestros más preciados activos cuando se trata de hacer coaching. **No se hace coaching desde la perfección. Se hace coaching desde las vivencias del individuo.**

Se indaga haciendo preguntas. Ésta es una petición donde lo que se pide es información. La pregunta tiene, por lo tanto, todos los elementos que se conocen de una petición.⁷⁹

Al inicio se trata de preguntar para entender el quiebre. Aquí, se tiene que tener siempre en mente que las preguntas del coach deben estar dirigidas en dos direcciones diferentes: la información de los hechos (situaciones y experiencias) y la información de los juicios que el coachado tiene sobre los primeros y que lo constituyen como quiebre.

Una vez que el quiebre ha sido identificado. Lo que ahora le interesa al coach es la construcción del rompecabezas, el avanzar hacia su interpretación de la estructura de coherencia del coachado que lo lleva a tener el quiebre que declara. Se busca alcanzar cada vez una capa más profunda dentro de una misma temática y seguir, por asociación, la cadena de emociones y juicios que nos conducirán a detectar aquellos que son maestros y de los cuales cuelga precisamente el quiebre. Como afirma Goleman, el coach experimentado sabe que el rompecabezas que busca construir no tiene un número finito de piezas y que no se completará jamás.⁸⁰

Las preguntas cumplen múltiples funciones en el proceso de coaching y no sólo la de recabar información de parte del coachado. Muchas veces el coach pregunta, no tanto para tener información adicional, sino para corroborar algunas de sus interpretaciones. **Las preguntas sirven como herramientas para disolver su trasfondo de obviedad o lo que considera de sentido común.**

-
- 79 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 80 Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Editorial: Vergara, Ediciones, Buenos Aires, 1999.

8.2.4. El cierre de la etapa de la interpretación

Para Wolk, la etapa de la interpretación se cierra cuando el coach juzga que ha logrado construir los elementos básicos de la estructura de coherencia que conforma el observador del coachado y que ya está en condiciones de intervenir en ella. A partir de esto, el coach siente que entiende la modalidad particular de ser que define a su interlocutor. El énfasis principal de esta etapa ha estado puesto en la reconstrucción del ser. A su término, el coach podría decirle al coachado, “Esta es tu manera de ser. Por esto tienes este quiebre. Y por esto mismo no puedes hacerte cargo de él. Mientras sigas así, será difícil que puedas resolverlo”.⁸¹

La etapa de la interpretación se funda en la primera parte del segundo principio de la ontología del lenguaje, aquel que dice: “Actuamos de acuerdo a cómo somos”.

¿Cuándo se llega a ese punto? ¿Cómo se sabe que efectivamente se llegó a él? Para Wolk, se llega a ese punto cuando el coach se considera satisfecho con lo que ha logrado construir. Es el juicio del coach el que determina que la etapa de la interpretación se ha completado.⁸²

Durante esta misma, la forma particular de ser del coach se ha replegado y su actividad no ha impedido que quién ocupe todo el escenario sea el coachado. Ello ha acontecido, en buena medida, porque el actuar del coach ha sido fundamentalmente indagativo. En su hablar él no ha tomado posiciones, sino que ha permitido el despliegue extenso del Ser del coachado.

Para Wolk, el cierre de esta etapa debe asegurar el cumplimiento de lo que él sostiene como regla fundamental del coaching ontológico: el coachado debe validar la interpretación construida por el coach. Si el coach concluye con una interpretación que el coachado no valida, ésta sirve de muy poco. No se debe olvidar nunca que el coach es un facilitador. Quién lleva el principal timón del proceso no es él, a final de cuentas es el coachado.⁸³

8.3. Etapa de Intervención

-
- 81 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003
 - 82 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003
 - 83 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

Uno de los rasgos más sobresalientes del coaching ontológico es el carácter que le confiere a la acción humana. **En la etapa de la intervención la acción deviene central.**

En primer lugar, por cuanto el coach opera consciente del carácter activo y transformador de su palabra y la utiliza en esta dirección. En esta etapa el coach ya no tiene como objetivo principal el “hacer sentido” del coachado, sino que busca más bien **ayudarlo a generar sentidos nuevos**. Mientras en la etapa anterior, la palabra del coachado guiaba al coach en la construcción de su interpretación, en esta etapa la relación se invierte y es la palabra del coach la que guía al coachado en la construcción de nuevos sentidos. **El carácter generativo del lenguaje ahora se hace patente.**

En segundo lugar, la acción posee un papel protagónico no sólo por el papel activo de la palabra del coach, sino también porque esta palabra está dirigida a que el coachado pueda iniciar acciones que previamente le era posible tomar. El objetivo de la etapa de intervención es la expansión de la capacidad de acción del coachado.

En la etapa de la interpretación, uno de los objetivos del coach es captar la forma de ser del coachado a través de una indagación sostenida sobre sus experiencias, sus formas de actuar y de reaccionar frente a diversos acontecimientos. Su propósito es la progresiva construcción de una interpretación (una narrativa) sobre la forma de ser del coachado. En la etapa de intervención su objetivo es diferente. Contando con una interpretación sobre su forma de ser, es el coach quien busca ayudar al coachado a desplazarse hacia una forma de ser diferente. Para que ello suceda, es insuficiente que el coachado se limite a modificar sus interpretaciones. Esto debe inducirlo a cambiar también su comportamiento, su manera de actuar. Al comportarse de manera diferente, tanto él como los demás, cambiarán las interpretaciones sobre su Ser. Habrá devenido en una persona distinta.

El segundo principio de la ontología del lenguaje (el principio de la acción) busca expresar de manera sucinta el punto anterior. Como afirma Echeverría, “No sólo actuamos de acuerdo a como somos, y lo hacemos. También somos de acuerdo a como actuamos. La acción genera Ser”. En la etapa de la interpretación, se tomó como sustento la primera frase de este principio. Se buscó la forma de ser del coachado que se revela en su actuar. Pero en la etapa

de la intervención, se avanzó sobre la segunda parte del principio. Se buscó la generación de nuevas modalidades de ser a través de la acción.⁸⁴

8.3.1. Pasado, presente y futuro

La relación entre la acción y el Ser se manifiesta en el peso relativo que tienen, en el proceso de coaching, pasado, presente y futuro. La centralidad de la acción hace del proceso de coaching una experiencia liviana, poco amarrada al pasado y fuertemente orientada hacia el futuro.⁸⁵

Los seres humanos, mientras estén vivos, tienen la posibilidad de modificar el pasado, no a través de borrar lo ocurrido, cosa que no pueden hacer, o incluso de modificar sus interpretaciones sobre ello (lo que sí les es posible), sino generando nuevos acontecimientos. Estos, van progresivamente engrosando su pasado y, al hacerlo, modifican su significado.

Para Echeverría, el coaching ontológico suscribe una mirada que se compromete con la levedad del Ser y en la que se le confiere a la acción y el futuro un papel preponderante.⁸⁶

El coach mira también con mucha liviandad las historias que los coachados cuentan. Sus historias suelen ser un esfuerzo de hacer sentido de lo que lo que ha acontecido y, como tal, suelen explicar, justificar, conferirle razones a lo ya ocurrido. Si bien frente al pasado las personas no son libres, si suelen serlo en el presente. La libertad sólo se conjuga en el presente. No tiene pretérito. El criterio que rige el presente no es sólo el de la necesidad, sino también el de la posibilidad. Y es en ese espacio, en el de la posibilidad, que se sitúa el coaching ontológico. De allí que el coach suele desconfiar de las historias que le cuenta el coachado para explicarse a sí mismo y su comportamiento.

No se puede dejar de lado el primer principio de la ontología del lenguaje, el principio del observador. Este sostiene que realmente “No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o como las interpretamos. Los seres humanos vivimos en mundos

-
- 84 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 85 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 86 ECHEVERRIA, Rafael, *Ética y Coaching Ontológico*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2011

interpretativos". Toda historia, toda explicación no es sino una interpretación posible, dentro de muchas otras. Nunca puede pretender ser la explicación verdadera.⁸⁷

8.3.2. La emocionalidad en el proceso de coaching

Se ha señalado que un objetivo importante del coach es permitir que el coachado pueda tomar acciones que no ha tomado en el pasado. Ello lo conducirá a nuevas modalidades de Ser.

Esto normalmente implica dos desafíos difíciles. Por un lado, el coachado requiere sacrificar aspectos de su forma de ser pasada y presente. Por otro, el coachado requiere también desplazarse más allá de sí mismo y cruzar sus propios límites, aquellos límites establecidos por su modalidad habitual de ser. Para Echeverría, este desplazamiento le significa moverse del espacio cómodo y conocido de su ser al espacio incierto y desconocido de su no-ser. Cuando este desplazamiento es mirado desde el Ser que la persona es, muchas veces adquiere la sensación de lanzarse a un precipicio, al vacío, al espacio de la nada en el que teme desintegrarse.⁸⁸

Siendo ésta la situación, cabe entonces preguntarse por las condiciones que resultan necesarias para que el coachado pueda efectuar dicho tránsito. ¿Cuáles son las condiciones que lo hacen viable? ¿Cuales son aquellas que el coach debe proveer para que el coachado esté dispuesto a poner en cuestión su ser y optar por el devenir?

Según Wolk, la condición de viabilidad más importante es la emocionalidad que requiere proveer el coach. El coach necesita tener claro que la salida del coachado a su quiebre lo confronta a éste con el desafío de tomar acciones que no suelen ser parte de su repertorio habitual de comportamiento. Para que pueda tomarlas, el coach requiere proveerle al coachado las disposiciones adecuadas desde las cuales tales acciones devienen posibles.

Dentro de los factores emocionales más destacados se encuentra la confianza del coachado en el coach y el sentido de seguridad que éste último logre crearle para que se libere del miedo y se atreva a tomar las acciones que lo pueden conducir a hacerse cargo de su quiebre. Atento

-
- 87 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994
 - 88 ECHEVERRIA, Rafael, *Ontología del lenguaje*, Editorial Dolmen, Buenos Aires, 1994

siempre a los requerimientos de confianza y respeto, por lo demás complementarios, el coach ha ido progresivamente desarticulando la estructura de coherencia del coachado, profundizando su crisis y acentuando la necesidad de hacerse cargo de ella.

De la misma manera, ha ido colocando los apoyos necesarios para que éste se atreva a dar los pasos que lo conduzcan a un desplazamiento. Ello implica, por ejemplo, trabajar con algunos de los juicios maestros del coachado, disolviendo algunos, ablandando otros y sustituyendo varios. Todo ese trabajo, característico de esta etapa de intervención, va produciendo las condiciones emocionales que, en un determinado momento, **le permitirán al coachado comprometerse con las acciones que le son necesarias para resolver su quiebre.**

La resolución del quiebre estará siempre, en último término, en manos del coachado y no del coach. Éste último sólo es responsable por facilitar el proceso que conduzca al coachado a emprender el tránsito.

8.3.3. El coaching ontológico como arte y como política

Echeverría afirma que las cuestiones que se someten al coaching ontológico no tienen “una” solución, siempre permiten múltiples resoluciones. **No existe un sólo camino; hay todo un espectro de caminos posibles.**⁸⁹

El coach requiere desplazarse con un alto grado de libertad. Su desenvolvimiento estará condicionado no sólo por el conocimiento de estos principios, sino por muchos otros factores. Entre ellos destacan su propia experiencia de vida, su intuición, su confianza en sí mismo, su apertura al otro, su competencia para indagar y escuchar al coachado, su capacidad para corregir sus presupuestos iniciales o simplemente desprenderse de ellos, su aptitud para desenvolverse teniendo en la mano simultáneamente varias interpretaciones posibles, su paciencia para esperar sin desesperarse, su talento para observar y también generar emociones.

• 89 Echeverría, Rafael, *Ética y Coaching Ontológico*, Editorial Granica, Buenos Aires, 2011

Esta dimensión creadora del coaching, tan dependiente de la sensibilidad personal del coach sin duda lo acerca a creación artística.

Por otro lado, también cabe mirar al coaching como una política del alma humana en la que la dimensión artística antes subrayada se pone al servicio de generar posibilidades y de trazar caminos viables, senderos conducentes, para lograr la realización de ideales de vida, de sueños, fantasías y aspiraciones, y de nuevas modalidades de convivencia. La política, no lo olvidemos, ha sido magistralmente definida como “el arte de lo posible”.

Payeras sostiene que el coach debe escuchar los juicios y las emociones que buscan ganar nuevos espacios y procurar conferirles una legitimidad y carta de ciudadanía a la que muchas veces no han tenido acceso. Para este autor, el trabajo del coach consiste en facilitar que el coachado pueda iniciar un proceso de desarticulación de antiguas coherencias y de rearticulación de nuevas configuraciones que le permitan encarar en mejor forma sus desafíos y ganar para sí una mayor satisfacción. **Este proceso se concibe como una política del Ser.**⁹⁰

Muchas veces acontece que el trabajo del coach se oriente a buscar un punto de inflexión donde concentrará su esfuerzo de intervención. Normalmente se trata de localizar un determinado juicio maestro en cuyo alrededor se aglutinan otros juicios y una gama de emociones, haciendo de obstáculo principal para la resolución del quiebre seleccionado. El coach intuye que de lograr desmontar ese juicio, ello puede generar un efecto importante de rearticulación de la estructura de coherencia del coachado.

8.3.4. Estrategias de intervención

No existe “una” estrategia correcta de intervención. Sin embargo, es conveniente enfatizar que el coach puede escoger siempre tres caminos de intervención. Estos tres dominios a los que nos referimos son: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. En la estructura de coherencia del coachado los tres están comprometidos.

La experiencia nos muestra que a menudo resulta más difícil trabajar desde el mismo dominio al que pertenece el obstáculo que deseamos disolver. En este, el coachado suele haber desarrollado sus mayores defensas y puede encontrar una mayor resistencia al cambio. Al

• 90 PAYERAS, Joan, *Coaching y liderazgo*, Editorial Diaz de Santos S.A., Madrid, 2004.

dirigir la intervención a través de los otros dos dominios, sus resistencias suelen ser menores y se puede comprobar, desde posturas corporales diferentes, que la apertura del coachado a revisar juicios y cambiar su emocionalidad aumenta.

Un segundo criterio en la estrategia de intervención guarda relación con la dinámica emocional de la interacción de coaching. Así como la sintonía emocional entre el coach y el coachado es muy importante para la etapa de la interpretación, pues ayuda a la apertura del coachado e incide en la generación de confianza, ello no es siempre válido para la etapa de la intervención. En ésta última, suele ser importante que el coach pueda sustraerse de la emocionalidad del coachado y se coloque en un espacio emocional diferente, asegurando no comprometer ni el respeto ni la confianza.

Wolk lo ejemplifica destacando que el coachado relaciona su quiebre desde el hecho que la gravedad del acontecimiento le es conferida por el observador que la persona es. En la medida que el coachado pueda entrar en ese espacio emocional de mayor liviandad, su apertura a la transformación aumentará. Hay circunstancias en las que el coachado se relaciona con su quiebre desde el cinismo. Declarando algo como un quiebre, lo maneja como si realmente no le importara. Una estrategia efectiva para el coach es evitar caer en el cinismo del coachado y operar afirmando una emocionalidad de seriedad ante ese mismo quiebre. Al hacerlo, podrá incrementar el sentido de responsabilidad del coachado. En ambos casos, afirma el autor, vemos la importancia de que en la etapa de intervención el coach pueda hacer de contrapunto emocional del coachado.⁹¹

8.3.5. La incorporación de lo aprendido en el proceso de coaching ontológico

Se ha sostenido que el coaching es una experiencia de aprendizaje. Como todo aprendizaje, requiere por lo tanto que aquello de nuevo que se ha producido se mantenga y no se disuelva inmediatamente después. **Es necesario que el aprendizaje “se haga cuerpo” de tal manera que se transforme en una manera habitual de ser y en repertorios de acción que se realicen con creciente transparencia.** Esto, Payeras lo llama el “Proceso de incorporación”, el cual se caracteriza por “hacer cuerpo” el aprendizaje (“embodiment”).⁹²

-
- 91 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003
 - 92 PAYERAS, Joan, *Coaching y liderazgo*, Editorial Diaz de Santos S.A., Madrid, 2004.

Este autor recomienda instituir algunas modalidades de seguimiento en las que el coach pueda evaluar progresos y regresiones con respecto a lo alcanzado en las sesiones de coaching iniciales. Pero además del seguimiento, los requerimientos de “incorporación” suelen plantear algunas exigencias en el momento del cierre de una interacción de coaching.

8.3.6. El cierre de la interacción

Toda interacción de coaching debe llegar a término. Llega un momento en la que ésta debe cerrarse. Corresponde plantearse entonces, ¿cuándo es ese momento? Nuevamente, esta es una respuesta que descansa fuertemente en el discernimiento del coach. Wolk sostiene que no hay un punto claro en el proceso en que pareciera que emerge una señal diciendo “Pare”, como la que las personas se encuentran al manejar un vehículo.⁹³

El cierre es un proceso en el que el coach requiere “hacerse cargo” del coachado para poder llegar al término de la interacción.

Cuando ello sucede, suelen registrarse algunos hechos de importancia que pueden ser utilizados como indicadores de término. Dentro de estos, se pueden destacar tres.

En primer lugar, se suele observar una transformación en el tipo de observador que es el coachado. Al finalizar el proceso de coaching, éste observa su quiebre con otros ojos y gana el juicio de que tiene un camino para hacerse cargo de él. **La interacción ha producido un importante desplazamiento en él.**

En segundo lugar, y muy relacionado con lo anterior, se constata una importante modificación en la emocionalidad del coachado. Obviamente esto es una manifestación del cambio del observador. Sin embargo, se destaca por separado pues representa una de las señales más visibles que el coachado le emite al coach. El coach percibe que **el coachado ha ganado una visión diferente con respecto al futuro.**

Por último, el coachado muestra el compromiso de volcarse a la acción y tomar las medidas que le permitirán encarar su quiebre. Suele ser importante que el coach se asegure que **la**

• 93 WOLK, Leonardo, *Coaching: El arte de soplar brasas*, Ed. Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003

transformación de observador que se ha registrado sea capaz de llevarse a la acción y que, por lo tanto, logren identificarse acciones concretas a realizar.

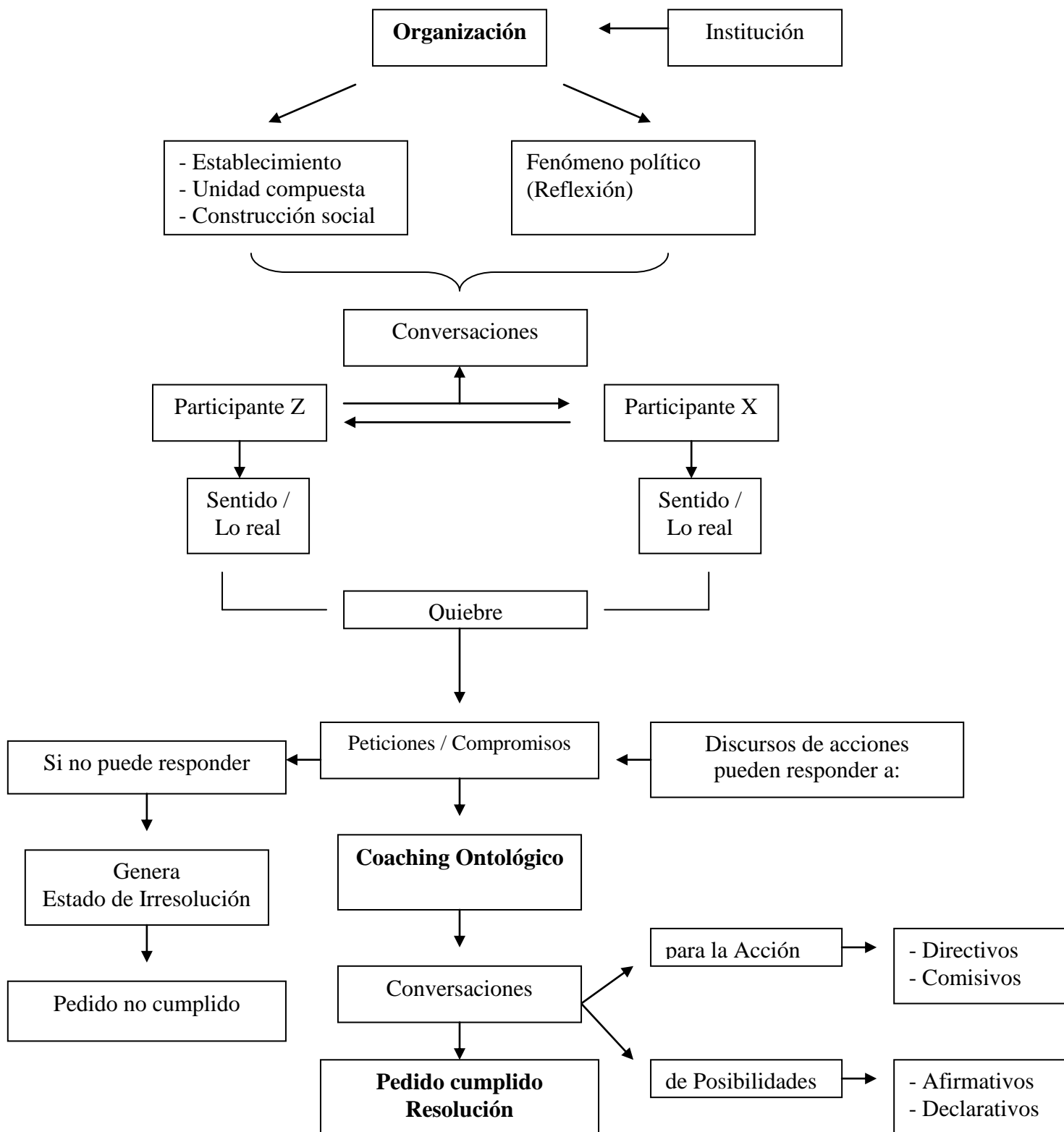
Es importante que coach esté consciente que existe una diferencia importante entre el espacio en el que se desarrolló el coaching y el espacio en el que el coachado tendrá que actuar. Acciones que aparecen posibles en uno, pueden mostrarse bastante más difíciles en el otro, donde el coachado se encuentra solo, sin el apoyo del coach. En este último espacio, el de la vida efectiva, pueden por lo demás suceder cosas que no siempre logran ser anticipadas en la interacción de coaching.

8.3.7. Acciones posteriores al cierre

Lo mencionado anteriormente muestra que la interacción de coaching no siempre finaliza en el momento del cierre. Luego que la interacción se dio por terminada, suele ser conveniente que el coach vuelva su mirada y constate lo que sucedió luego del cierre.

En resumen, el coach debe tener presente que los efectos de su interacción se proyectan más allá del cierre y muchas veces de maneras que le pueden resultar impredecibles. Es importante, por lo tanto, que verifique cuales fueron estos efectos de manera que pueda hacerse cargo de ellos. Ellos siguen siendo efectos sobre los cuales tiene responsabilidad.

Organización y Coaching Ontológico



E. Conclusiones

A partir del desarrollo conceptual que se expuso en este trabajo, es posible destacar las siguientes conclusiones:

- La coordinación de las acciones es un problema. Existen dificultades para poder cumplir con los compromisos asumidos, sin importar el tipo de organización en el que se desarrolla (pública, privada, no gubernamental).
- Observando esta situación, los objetivos que se plantearon en la Introducción son: Definir los conceptos organización, comunicación y coaching ontológico, desde los que emergen las definiciones de conversación y quiebre; y, desde este marco, definir qué intervención puede desarrollar un Comunicador Social en esta organización para mejorar la coordinación de acciones.
- Se definió que la organización es comunicación, y que ésta sobrevive sólo si puede contraer compromisos y cumplir con ellos, tomando estos compromisos, relativos a los recursos que requiere para cumplirlos. Los recursos forman una red de conversaciones que incluye peticiones y promesas, las cuales constituyen las dimensiones de acción lingüística. Desde estas dimensiones se construye la conversación para la acción.
- La propuesta de intervención del Comunicador Social que se definió, es la de participar en la red de conversaciones como Coach Ontológico, utilizando ciertas capacidades que exigen su protagonismo a lo largo de las diferentes etapas del proceso.
- El proceso de coaching ontológico, de acuerdo a cada caso, es el siguiente:
 - ✓ Etapas de Introducción: esta etapa comienza con la declaración del Quiebre. Se analiza el contexto relacionándolo con la identificación del juicio de valor.
 - ✓ Etapas de Interpretación: se busca desplazarse del quiebre hacia una mejor interpretación de la estructura de coherencia que caracteriza al coachado, y que hace, primero, que la situación apuntada sea un quiebre para él, y segundo, que no esté en condiciones de resolverlo por sí solo. Siguiendo esta línea, los juicios maestros de una

persona son los pilares de esta etapa del proceso de coaching ontológico. El fin de esta fase es cuando el coach juzga que ha logrado construir los elementos básicos que conforman el observador del coachado, y que ya está en condiciones de intervenir en el mismo.

- ✓ Etapa de Intervención: es en esta etapa donde la acción deviene central. Esto es por cuanto el coach opera consiente del carácter activo y transformador de su palabra y la utiliza en esta dirección. Esta parte del proceso ya no tiene como objetivo principal el “hacer sentido” del coachado, sino que busca ayudarlo a generar nuevos sentidos. Aquí es donde se suele observar una transformación en el tipo de observador que es el coachado. Al finalizar el proceso de coaching, éste observa su quiebre con otros ojos y gana el juicio de que tiene un camino para hacerse cargo de él. La interacción ha producido un importante desplazamiento en el coachado.

- A partir de la dinámica instituido – instituyente de las organizaciones, es posible imaginar que este modelo pueda ser formador de prácticas en otros participantes de la organización y, de esta manera, pueda resolver los inconvenientes en la coordinación de acciones a nivel general, no sólo donde el Comunicador Social comenzó su intervención.

F. Bibliografía

- Anolli, Luigi, *También el psicólogo debe ajustar cuentas consigo mismo*, en *Al frente de la Organización*, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1997.
- Austin, John Langshaw, *Cómo hacer cosas con palabras*, Ed. Paidos, Barcelona, 1982.
- Beckhard, Richard, *La organización del futuro*, Ed. Deusto, Barcelona, 2006.
- Buber, Martín, *Sionismo y universalidad*, Ed. Porteñas-AMIA, Buenos Aires, 1978
- Comba, Silvana y Toledo Edgardo, *Tecnologías Digitales: Los mundos posibles*, Gedisa, Barcelona, 2004
- Echeverría, Rafael, *Ontología del Lenguaje*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2006.
- Echeverría, Rafael, *La Empresa emergente*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2003
- Echeverría, Rafael, *Ética y Coaching Ontológico*, Ed. Granica, Buenos Aires, 2011
- Flores, Fernando, *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago, 1994.
- Flores, Fernando, *Inventando la Empresa del Siglo XXI*, Ed. Granica, Santiago, 1997.
- Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional en la empresa*, Ed. Vergara, Buenos Aires, 1999.
- Heidegger, Martín, *Ser y Tiempo*, Ed. Universitaria, Santiago, 1997
- Maturana, Humberto, *El sentido de lo humano*, Ed. Hachette, Santiago, 1992.
- Payeras, Joan, *Coaching y liderazgo*, Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 2004.
- Pearce, W. Barnett, *Nuevos modelos y metáforas comunicacionales*, en *Nuevos paradigmas y subjetividad*, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1994.
- Primavera, Heloísa, *Todo/nada, siempre/nunca, distinto/igual...*, en *Redes. El lenguaje de los vínculos*, Ed. Paidos, Buenos Aires, 1995.
- Sautú, Ruth, *La trastienda de la investigación*, Ed. Lumiere, Buenos Aires, 2001
- Schsvarstein, Leonardo, *Psicología social de las organizaciones*, Nuevos aportes, Ed. Paidos, Buenos Aires, 2002.
- Searle, John, *Actos de habla. Ensayo de filosofía del lenguaje*, Ed. Planeta, Barcelona, 1994.
- Taylor, S.J., y Bogdan, R., *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, Ed. Buenos Aires, Buenos Aires, 1997
- Von Foerster, Heinz, *Visión y conocimiento: disfunciones de segundo orden*, en *Nuevos paradigmas y subjetividad*, Ed. Paidos, Barcelona, 1994.
- Whitmore, John, *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*, Editorial Espasa Libros, Madrid, España, 2003.
- Winograd, Terry y Flores, Fernando, *Hacia la comprensión de la informática y la cognición*, Ed. Hispano Europea, 1987.
- Wolk, Leonardo, *Coaching, El arte de soplar Brasas*, Editorial Gran Aldea Editores, Buenos Aires, 2003.