

El Proceso ARC de Coaching Ontológico: Volver al Centro

Alberto Eduardo Beuchot y González de la Vega

Este artículo tiene dos objetivos: Por un lado, propone la práctica del coaching organizacional por medio de una metodología desarrollada y utilizada en los últimos años por el Centro de Coaching Ejecutivo. El Proceso ARC de Coaching Ontológico (Volver al Centro) funciona como una guía para el coach y al mismo tiempo como herramienta de monitoreo. Por el otro lado, este proceso contribuye a la propuesta de la teoría de coaching, sus modelos y taxonomías derivados de una exitosa práctica profesional, como se evidencia en las diversas historias y testimoniales que se presentan a continuación.

La calamidad más grande es la pérdida del centro y el abandono del espíritu al capricho de la periferia. Ser hombre es estar en el centro. Ser hombre es ser el centro. – Frithjof Schuon (1992)

Aquello que está muy disperso se vuelve completo cuando encuentra un centro y cuando funciona de manera recogida. Porque la multiplicidad sólo logra ser esencial y efectiva a través de un centro. – Bert Hellinger (2002)

INTRODUCCIÓN

El coaching es una práctica inestimable que nos ayuda a nosotros y a los demás a lograr este milagro en nuestras vidas y transforma el resentimiento y el enojo hacia nuestro pasado en paz y aceptación; la resignación y el abandono del futuro en entusiasmo y esperanza; el miedo y la desconfianza hacia nuestro presente en confianza. Sobre todo, el coaching nos ayuda a tomar acciones efectivas para transformar nuestras vidas y las de otros. De esta forma el coaching cobra un significado poderoso y un sentido más amplio: es un proceso espiritual de trascendencia y de apoyo para que otros trasciendan. Pero ¿cómo podemos entender la trascendencia? Como dice el maestro indígena Phil Lane, “El camino más largo que jamás caminaremos es el sagrado viaje de la cabeza al corazón” (Senge, Scharmer, Jaworski y Flowers, p. 234), o, dicho de otra forma, desde la *periferia* al *centro*. El coaching ontológico, según lo desarrollaron Echeverría (1995, 2003), Flores (1981, 1995, 1997, 2003) y Olalla (2004), es un proceso poderoso para lograr este viaje de regreso al centro de nuestras vidas. Sin embargo, se ha utilizado principalmente en intervenciones personalizadas individuales, por lo cual depende de las posibilidades que surgen de la danza conversacional (la interacción interpersonal) (Beuchot y Bullen, 2005). Se ha implementado pocas veces en un entorno organizacional con pasos metodológicos específicos e intenciones previamente planteadas. Sin embargo, si las personas no modifican su forma de actuar, las organizaciones tampoco modificarán la suya (Flores y Beuchot, 2008). Nos proponemos presentar una metodología de

cinco pasos que amplía y enriquece el enfoque ontológico del coaching cuando se aplica en entornos organizacionales.

LA NOCIÓN DEL CENTRO

Las culturas tradicionales de todo el mundo han guardado la imagen del Centro como algo sagrado (Eliade, 1991; Guénon, 1995; Schuon, 2001). De forma breve, se puede decir que todos los seres humanos tenemos un centro, el cual (según el pensamiento tradicional) siempre se localiza en el corazón. La asociación del corazón y el centro espiritual no es algo nuevo. Durante el proceso de momificación los egipcios sacaban todos los órganos del cuerpo menos el corazón, dado que se consideraba la sede del alma y aquello que se sometería al juicio final en la vida después de la muerte. Los hindúes asocian el corazón (o el plexo cardial) con el cuarto chakra *Anahata*, el centro de las emociones. El sufismo se ha definido como “una ciencia que tiene como objetivo el reparar al corazón” (Zarruq, Istrabadi y Hanson, 2008), mientras que en el cristianismo ortodoxo se considera que una de las formas más profundas y místicas de rezar, o rezar sin cesar, es la Oración de Jesús, o la Oración del Corazón (*Καρδιακή Προσευχή*), un componente fundamental de la tradición ermitaña de Hesychasm.

La Parábola del Hijo Pródigo (Lucas 15:11-32) –desde salir de la casa o el centro, vivir en la periferia, experimentar a través de la suspensión esta etapa de la preeminencia del ego, cambiar de enfoque por medio de la redirección, sentir la atracción de la intención genuina, luchar por volver al centro en un proceso destructivo/creativo y alcanzar otra vez el origen a través de la conexión- es lo que en el Centro de Coaching Ejecutivo llamamos el proceso sagrado de transformarnos a nosotros mismos como seres humanos en personas, o bien el proceso de transformar la estadía del cerebro/mente en corazón/emoción. Cuando nacemos, estamos en nuestro centro y, conforme vamos creciendo, viajamos desde el centro a la periferia de un círculo que gira a una velocidad vertiginosa y que a su vez nos hace adquirir velocidad también. La estadía en la periferia es equivalente a la construcción del ego. Nos permite diferenciarnos de otros seres humanos, ejercer nuestra voluntad y autodeterminación y adquirir una perspectiva “tú-yo” del mundo como parte de un desarrollo saludable de la psique humana. Éste es el movimiento centrífugo, una fuerza asociada a la rotación que nos *aleja* del centro.

Como parte de ese desarrollo saludable, también hay un momento en el que debemos regresar al centro desde la periferia. Éste es el movimiento centrípeto, una fuerza asociada a la atracción *hacia* el centro. Si no regresamos, se vuelve poco saludable quedarnos en la periferia. Entonces comenzamos a vivir y actuar exclusivamente desde el ego, proponiendo nuestro ego erróneamente como el centro. Al hacerlo, tendemos a pensar que somos el centro del mundo y, al ser el centro, tenemos puntos de vista sobre el mundo y paradigmas que son correctos y definitivos; que nosotros, en ese sentido, debemos decir a los demás cómo son las cosas y qué deben pensar. A raíz de eso juzgamos a los otros como equivocados o incorrectos, dado que sólo puede haber un centro, que somos nosotros.

Los conflictos surgen naturalmente cuando confundimos una valoración con un hecho, un punto de vista con una verdad y la diversidad con la oposición. A esto siguen las emociones negativas. Puesto que las emociones son reacciones a nuestra interpretación del mundo, si percibimos que el resto del mundo ataca a nuestro falso centro (el ego), automáticamente comenzamos a vivir desde el miedo, el odio y el resentimiento, de ahí que tomemos acciones influenciadas por esas emociones: luchar, huir o congelarnos. Nuestro tipo de pensamiento occidental y materialista busca preservar nuestro movimiento veloz en la periferia (“¡Dios mío! ¡Dios mío! ¡Voy a llegar tarde!”), como exclama el Conejo en *Alicia en el País de las Maravillas* (Carroll, 1981, p. 2), busca consagrar al ego como el rey de nuestras vidas (“¡Hay gente...que no tiene más sentido que una criatura!” como proclama Zanco Panco en *A través del Espejo*) (*ibid.*, p. 164) y hace que este rey viva en una insatisfacción permanente (“¡Que le corten la cabeza!” como grita la Reina de Corazones) (*ibid.*, p. 61), siempre buscando lo que hay adentro. Esto produce sufrimiento, puesto que no podemos conseguir todo lo que el ego quiere para sobrevivir, e incluso si lo consiguiéramos no podríamos mantenerlo para siempre.

Figura 1. La atracción hacia la periferia y de regreso al centro

[en la figura, *string* --> cordel; *centripetal force* --> fuerza centrípeta; *ball* --> pelota; *centrifugal force* --> fuerza centrífuga]

(http://www-pord.ucsd.edu/~lalley/sio210/dynamics_rotation/centrifugal.jpg)

Quedarnos en la periferia implica separarnos de los demás y del mundo. Alcanzar el centro implica una unión (en todo caso esta unión es más bien una re-unión, como lo implica la palabra “religión”, *re-ligare*, que en latín significa volver a unir lo que una vez estuvo unido y luego se separó), una no separación, ex-piación. Entonces, vista desde la periferia, esta separación o fragmentación es una ilusión. Sin embargo, y desafortunadamente, esta ilusión (*maya* según los hindús) “es lo que mantiene unida a nuestra historia actual” (Senge, Scharmer, Jaworski y Flowers, 2005, p. 72), la metáfora de la civilización occidental. Es natural y fácil dejar este círculo, pero es peligroso regresar y no se garantiza un retorno automático y natural. En términos literarios, la *Ilíada* puede considerarse una salida del centro y la *Odisea*, el retorno. En cada mitología el héroe tiene que dejar su casa, probarse en el mundo y luego volver, victorioso después de haber vencido a la bestia (el ego) y rescatado a la princesa (el alma enjaulada), haciendo así que la tierra antaño devastada, yerma y desolada se vuelva otra vez entera y abundante. Campbell (1980) denomina esto el “mono-mito”, que cuenta el viaje del héroe en diecisiete etapas desde su salida del centro (la separación) hasta su retorno (la libertad de vivir). La Parábola del Hijo Pródigo del Nuevo Testamento cuenta la misma historia.

Volver al centro es buscar el sentido de la vida*, como lo llama Frankl (1997), tanto para los individuos como para las organizaciones. Por supuesto también hay otras búsquedas de sentido inferiores: cuando el ego se va fortaleciendo, en nuestra juventud. Sin embargo, este

* Nota del traductor: “Ultimate meaning” en inglés.

sentido no viene desde el ego sino desde el Yo. El coaching puede considerarse un esfuerzo humano por ayudar a la gente y a las organizaciones a encontrar el camino de regreso al centro primordial, la única parte del círculo que no se mueve. Es un asunto fundamental de este proceso que un ciego no puede guiar a otro ciego. Por lo menos uno de ellos – el coach – tiene que poder ver algo de luz. Él ha adquirido “habilidades, presencia y un nivel de desarrollo” (O’Connor y Lages, 2007, p. 15) porque él mismo ya emprendió el camino de regreso a casa, aun cuando le falte mucho por recorrer.

En el pensamiento tradicional, el camino de regreso al centro tiene tres pasos fundamentales. Primero, debemos poder entender y distinguir lo Real de lo real; percibir que Sí hay un Centro que no es el ego (distinguir entre lo Real y lo ilusorio), a pesar de que los posmodernistas nos han dicho una y otra vez que lo Real siempre es real (con la “r” en minúsculas), que el centro espiritual no existe y que la espiritualidad es solamente un meta-discurso que se debe evitar (Anderson, 1995). El segundo paso consiste en orientarnos hacia ese Centro (concentrarnos en lo Real). Finalmente, debemos ajustar nuestro ser (y por lo tanto nuestras acciones) a ese Centro. Los resultados en nuestras vidas personales fluyen cuando hacemos eso. Desde esta perspectiva, el coaching no se trata de aprender cómo mantenernos en la periferia e introducir cambios estratégicos a nuestras acciones para mejorar nuestros resultados. Se trata de orientarnos hacia el centro y como consecuencia se producirán cambios estratégicos para así dar un enfoque y un marco nuevos a la situación.

Estas etapas – comprensión, concentración y conformidad -- (Schuon, 2001) corresponden aproximadamente a las del camino espiritual ortodoxo de la sabiduría –la purificación, la iluminación y la unión (Dionisio Areopagita, 2007)– y a las tres fases del proceso alquímico de transformación interna –nigredo, albedo y rubedo (Klossowski de Rola, 1973). Nosotros las hemos denominado Awareness (A) (*Darse Cuenta*), Rebuilding (R) (*Reconstruirse*) y Centering (C) (*Centrarse*) o el proceso ARC de coaching ontológico en organizaciones (*Volver al Centro*). Estas tres etapas del pensamiento tradicional pueden explorarse y se pueden agregar dos más a la etapa intermedia y así analizar el camino de la periferia al centro (véase la Figura 2). Por lo tanto, estas cinco etapas son la Suspensión, la Redirección, la Intención/Atracción, la Destrucción/Creación y la Conexión.

DARSE CUENTA (A)	La suspensión	
RECONSTRUIRSE (R)	La redirección La intención/atracción La destrucción/creación	<i>VOLVER AL CENTRO</i>
CENTRARSE (C)	La conexión	

Figura 2. El proceso ARC de coaching ontológico (Volver al Centro)

LAS ETAPAS DEL PROCESO ARC DE COACHING ONTOLÓGICO

La Suspensión

En primer término, para volver al centro hay que dejar de girar por la periferia, dejar nuestras formas habituales de ver el mundo, nuestros paradigmas o los sesgos, suposiciones y expectativas (Lazar, 2007) con los que encuadramos cualquier situación y la interpretamos. Es éste un campo en el que el proceso de coaching juega un papel esencial. Nadie puede, por medio de un acto de voluntad, suspender las suposiciones que dan seguridad sobre la realidad, dado que la mayoría de nosotros creemos que nuestra suposición sobre el mundo es el mundo mismo y nosotros. Dicho de otra forma, la mayoría de nosotros no tenemos una visión del mundo; la visión del mundo es la que nos tiene a nosotros. La suspensión ocurre cuando “dejamos de proyectar nuestras suposiciones habituales y empezamos a ver la realidad con frescura” (Senge et al., p. 41). ¿A quién le gustaría hacer eso (quién necesitaría hacer eso) si no le hubiera sucedido algo traumático y revelador? No obstante, creemos que la suspensión se puede introducir en las primeras etapas del proceso de coaching. De hecho, el debe introducir la suspensión para poder hacer que el coachee[†] se detenga y preste atención al coach.

Esto es lo que se pretende mediante el uso de parábolas, koans y cuentos iniciáticos en las prácticas espirituales como el cristianismo, el budismo zen y el sufismo musulmán. Se trata de empujar al discípulo al borde, donde el análisis racional no sirve para descifrar el significado del recurso. La idea es precisamente ayudar al discípulo a alcanzar la suspensión de sus pensamientos habituales y permitirle “ver” su punto ciego (Scharmer, 2004).

Cuando empezamos el proceso de coaching en una compañía fabricante automotriz de 17,000 empleados en México, nos reunimos primero con el Gerente de Planta y el Gerente de Recursos Humanos (las llamadas áreas “duras” y “suaves”, respectivamente). Nos estaban entrevistando para un proyecto (luego me enteré de que había otras tres empresas de coaching que estaban intentando ganar el contrato). Después de escuchar el punto de vista del Gerente de Planta sobre su equipo gerencial (la mayor parte del cual consistía en quejas sobre el actitud del equipo, su falta de cooperación, su escaso compromiso y su ignorancia sobre la manera europea de trabajar), el Gerente de Recursos Humanos me miró esperando que yo dijera algo. Sólo hice la siguiente pregunta al Gerente de Planta: “Todo lo que me ha dicho es sólo una parte de la verdad. ¿Le puedo hacer una pregunta sencilla?” “Claro”, contestó. “¿Podría ser que su equipo se porte de esta forma porque Ud. lo ve de la manera en que lo describe? En otras palabras, ¿podría haber una posibilidad (por remota que sea) de que Ud. sea el motivo, la razón e incluso la causa de su comportamiento?” Hubo un gran silencio en la sala de reuniones. El Gerente de Recursos Humanos me miró con cara de “¡No puedo creer lo que estoy escuchando!” ¿Cómo me atreví a hablar al Gerente de Planta de esa forma? ¿Cómo me atreví a sugerir siquiera eso? Después de un rato, y detrás algunos intercambios de miradas, el Gerente de Planta me miró y me dijo con un tono de voz tranquilo y sereno, “Sabe, no lo había visto de esa manera. ¡Tal vez tenga razón!” Ganamos el contrato.

[†]Nota del traductor: En inglés, la persona que entra en el proceso de coaching.

Al no acompañar al Gerente de Planta en sus pensamientos centrífugos e invitarlo a buscar una respuesta a mi pregunta a través de un movimiento centrípeto, lo llevé de un enfoque de “ventana” a uno de “espejo”. ¿Qué significa eso exactamente? El primer enfoque busca la causa y la solución a una situación problemática en los demás. Se asignan la responsabilidad y la culpa a una persona ajena (ellos son el problema; por lo tanto, ellos lo tienen que solucionar. Yo estoy aquí para asegurarme de que lo hagan. En el mejor de los casos, yo solucionaré una situación problemática que no me involucra directamente. Yo soy el que arregla, incluso el único que piensa.) Echeverría (2003) la denomina la forma antigua de trabajar. Cuando el único objetivo de una organización es ganar dinero y aprender sobre el negocio, ha perdido su rumbo. Se vuelve una entidad muerta, maquinaria bien engrasada.

Por lo contrario, una organización viva (De Geus, 1997) se concentra en aprender sobre su propia efectividad en relación con los demás para el beneficio de la empresa. No ha perdido de vista que, antes que nada, toda empresa es una comunidad de seres humanos. En este segundo enfoque siempre se tiene en cuenta que el observador es una parte de la causa y la solución de un problema (el problema somos nosotros, la forma en que nos relacionamos con los demás y la manera en que vemos a los demás; por lo tanto, estamos aquí para solucionarlo y yo tengo el poder de mover el sistema para hacer que eso suceda):

...el líder o los líderes del cambio se mantienen separados de lo que buscan cambiar. Por ejemplo, los ejecutivos buscan “cambiar su organización”, como si ellos fueran una entidad separada de ellos mismos... El mero término “programa de cambio” o “implementar la iniciativa de cambio” implica la imposición de la voluntad humana en una supuesta realidad externa. [Sin embargo, hay una] co-creación entre el individuo o colectivo y el mundo. El yo y el mundo están inevitablemente interconectados. El yo no reacciona ante una realidad externa, tampoco crea algo nuevo estando aislado; como la semilla de un árbol, se convierte en una puerta para el nacimiento de un nuevo mundo. (Senge et al., p. 92)

Dos semanas después, en nuestra primera reunión con el Equipo de Dirección (de ocho personas), ya estaban sentados cuando entré con el Gerente de Planta. Antes de que pudiera saludarlos, uno de los miembros del equipo se levantó con brusquedad y me gritó con tono enfurecido: “¿Qué carajo sabes de coches?” Miró a su alrededor como si buscara apoyo. Esperé unos segundos y como no se sentó le dije: “No mucho. Giro la llave para arrancarlo, acelero o freno según el caso y giro la llave al revés cuando quiero ir a casa”. Se rieron. Luego le dije: “¿Puedo hacerte una pregunta personal?” No esperé a que me contestara. “¿Con quién estás enojado y por qué?” Este gerente dejó de reír (como los demás en el salón), se sentó y bajó la cabeza.

La suspensión puede alcanzar niveles de comprensión muy profundos:

Durante un taller de inteligencia emocional para una empresa de calzado en México que impartía como parte del proceso de coaching –y después de que habían pasado tres horas— me seguía interrumpiendo constantemente una mujer que tenía cerca de cuarenta años, quien parecía estar cómoda siendo el centro de atención, tratándome con condescendencia la mayor parte del tiempo. Como el taller no fluía como esperaba, decidí preguntar al grupo de 32

personas que tomaban el taller quiénes estaban casados. Sólo tres no alzaron la mano. Entonces me acerqué a esta mujer y pedí su permiso para interactuar con ella para demostrar algo. Estaba dispuesta. “¿Por qué no estás casada? Espero una respuesta sencilla a una pregunta sencilla.” Me contestó con mucha confianza: “Todavía no he encontrado al hombre indicado” (se le escapó una risita y la audiencia se rió). Escribí su respuesta bajo el número 1 en un diagrama que había hecho en un rotafolio, que constaba básicamente de un iceberg dividido en tres partes (Figura 3). Luego me acerqué un poco más para estar exactamente enfrente de ella. “Es una respuesta muy convincente. Ahora me pregunto cuál es la razón verdadera, la que generalmente te dices cuando te miras en el espejo”. Dejó de reírse y también de mirar a su alrededor. Fijó la mirada en mí. No dijo nada por un rato y luego dijo “Decidí seguir una carrera ejecutiva y ningún machista me va a detener”. No se rió esta vez. De hecho, pareció un poco molesta y la audiencia tampoco se rió. Fui al rotafolio y escribí su segunda respuesta bajo el número 2 al lado del iceberg.

Entonces me acerqué a ella muy despacio, poniéndome no enfrente de ella sino a su lado y en voz muy baja le susurré: “Ahora, entre nosotros, ¿cuál es la razón verdadera por la que no estás casada?” Me quedé cerca de ella y la miré a los ojos con una sonrisa comprensiva. No dijo nada por mucho tiempo y luego brotaron las lágrimas. Entonces me miró y dijo, llorando: “Mi padrastro me violó cuando tenía siete años. Me dan miedo los hombres y los odio pero al mismo tiempo añoro una familia. Ahora me doy cuenta de que, a través de mi carrera, he querido ganarles a los hombres en su propio terreno (el mundo de negocios) y con sus propias armas. El resentimiento y la venganza me han motivado, disfrazados de un deseo de logros personales y aspiraciones mundanas. No sé qué hacer. ¡Ya basta!” Le pedí permiso para escribir esta tercera respuesta en el rotafolio y luego la gente en la audiencia empezó a levantar la mano para compartir sus propios casos. Les había venido una experiencia “eureka” y la gente empezó a cuestionar sus propias suposiciones. Empezaron a platicar sobre por qué trabajaban en esa empresa, por qué en un lugar así, por qué vivían en un lugar así, por qué se habían casado con aquella persona. En suma, ¿por qué hacían lo que hacían? (Siguieron sesiones de coaching individual con cada miembro del grupo antes de la próxima sesión grupal para tratar estos asuntos en privado.)

Figura 3. Niveles del iceberg

(<http://getxoikasblogak.files.wordpress.com/2007/06/iceberg.jpg>)

Se denomina “suspensión” a este hilo de ideas y puede disparar una nueva forma de pensar. Sin embargo, a veces el lenguaje no basta por sí mismo para provocarle al cliente esta experiencia “eureka” de suspensión. A veces se requiere involucrar a las emociones y al cuerpo mismo porque mucha gente está muy bien entrenada para siempre tener una respuesta racional a las indagatorias del coach:

Otro Gerente de Planta de una empresa metalmecánica vino a decirme que no tenía rapport con su gente. Estaban en su contra, no le escuchaban y el clima organizacional estaba empeorando por tercera vez. Era un ejecutivo mexicano con empleados mexicanos y, para alguien que trabajaba en una planta metalmecánica, se vestía bastante bien con un traje costoso. Era un tipo de aspecto cuidadoso, de estatura baja, moreno y se esforzaba mucho por verse de clase alta. De hecho, tenía una respuesta para todo. Entonces decidí darle una tarea. Le dije que por una semana no cambiara de ropa (ni de calzones), que no se bañara y no se rasurara. Se enojó y dijo que no lo haría, añadiendo que había desperdiciado su tiempo conmigo. Tres semanas después me llamó y me dijo que me quería ver. Cuando llegé, lucía una barba corta y recortada, ropa de deporte y cabello más largo y menos cuidado. Me dijo de inmediato que sabía qué había causado la reacción de sus empleados. Fue él mismo. Cuando decidió no rasurarse, bañarse o cambiar de ropa, fue a la empresa diciéndoles a todos que estaba enfermo. Se vomitó durante los dos días siguientes y estaba enfurecido. Para el jueves ya se había calmado y para el viernes se reía con su gente (todavía usaba los mismos pantalones) y les decía que estaba participando en un proceso de coaching. Como suele pasar, se dio cuenta de que de niño había sido pobre. Había tenido que luchar por su puesto y quería olvidarse de su niñez y de todo lo que le recordaba a ella. Su forma de vestirse era un intento de poner una barrera entre sus empleados (su pasado) y él (su presente). Quería urgentemente que le escucharan pero el mensaje que les enviaba era “Los odio. No van conmigo.” Su comentario final fue: “Gracias. Nunca pensé que sería hermoso vomitar. Vomité toda la basura que había acumulado en estos años.” El proceso de coaching con este Gerente de Planta continuó por dos años. Al final, el cambio en su estilo de liderazgo mejoró el clima organizacional, lo cual se reflejó en un incremento de 53% en los resultados.

Otra vez una experiencia de suspensión creó el espacio y el tiempo para revisar las suposiciones que influyen en y hasta determinan nuestro comportamiento sin que nos demos cuenta de ello. Esto produce sufrimiento innecesario, que es un síntoma de un paradigma débil y no muy eficiente y una indicación de que hay que revisar las cosas. Sin embargo, la gente suele solucionar los problemas generados por sus paradigmas mentales aplicando el mismo tipo de solución que generó esos problemas. De esta forma las cosas empeoran.

El coaching no sólo interviene en hacer que el cliente se dé cuenta de la inutilidad actual de un paradigma mental. El coach tiene que asegurarse de que el coachee entienda no hay paradigmas correctos ni incorrectos, sólo paradigmas poderosos y no poderosos. Un cierto paradigma o mapa mental puede explicar y solucionar los problemas que enfrentamos en un cierto período de nuestras vidas. Y es posible que lo haga bastante bien. Sin embargo, si pretendemos conservar este mapa mental durante el resto de nuestra vida cuando las situaciones cambian de manera rápida y constante habrá problemas. Por tanto, un mapa mental no es ni bueno ni malo: está vigente o es obsoleto. Esto hace que el coachee no se sienta culpable por su forma de pensar y que no empiece a culparse por ciertos eventos. Sustituir un sufrimiento por otro no apoya el proceso de coaching.

Dado que la suspensión genera un vacío, es labor del coach transformar el vacío del coachee en un seno que de lugar, por un lado, a una comprensión profunda y, por el otro, a un sentido de compromiso con el futuro. Después de la suspensión, o el dejar de correr por la periferia, el

coachee ve claramente que hay algo más allá de ese correr por la periferia. Empieza a adquirir la noción de Centro. Sólo entonces el verdadero proceso de coaching comienza; sólo entonces tiene sentido para el coachee. Ahora el coachee está abierto, porque sus barreras internas han quedado suspendidas temporalmente por la acción del coach.

Pero no es suficiente dejar al coachee en el estado de eureka, en el que muchos coaches empiezan y se detienen. Puede ser muy gratificante quitarle la venda de los ojos, pero en algunas instancias puede ser devastador. Así que una vez que el paradigma se rompe debido a este momento de suspensión —o después de dejar de correr por la periferia— sigue un movimiento hacia el centro. Entonces, no basta con ayudar al coachee a detenerse y suspenderse; necesitamos ayudarlo a reconstruirse; proceso que consta de tres etapas: la redirección, la intención/atracción y la destrucción/creación.

La redirección

Después de la suspensión viene un cambio en la manera como nos movemos en la vida, desde el exterior hacia el interior, motivados por una añoranza de algo. Ésta es la redirección. Una vez que el coachee ha pasado por la etapa de suspensión (inducida o provocada por el coach), se da cuenta de que la solución ya no viene del correr. De cierta manera el coachee ahora siente que la solución a los problemas no viene solamente de acciones externas sino de reflexiones internas (véase la Figura 4). Esta redirección equivale a la palabra griega “metanoia”, que significa literalmente “cambiar la mente” o “reformular la psique” en el sentido de adoptar pensamientos más allá de las limitaciones actuales o mediante patrones de pensamiento. En el cristianismo, la palabra *metanoia* se refiere a una conversión espiritual, como la que tuvo Saulo de Tarso camino a Damasco (después de esa experiencia hasta cambió su nombre a Pablo). Más allá de un simple cambio, *metanoia* implica, al final, una transformación radical de la identidad. Está relacionada con la palabra latina *correctio*, que significa corregir o emendar. Una redirección es, entonces, una corrección de camino en la que el viajero cambia de ruta y va hacia un lugar diferente del que había planeado.

Metas

¿Quién eres? -->	Pensamientos -->	Acciones -->	Resultados no planeados
¿Cómo necesito ser diferente?	¿Cómo necesito pensar de manera distinta?	¿Cómo necesito actuar de manera distinta?	
Identidad	Suposiciones	Acciones	
Teoría en uso	Teoría expuesta		

Figura 4. El aprendizaje de bucle triple, doble y simple (Hargrove, 2003, p. 90)

Por lo tanto, la redirección implica un cambio profundo de paradigma. Tal cambio equivaldría a revisar y modificar las suposiciones subyacentes que rigen nuestro comportamiento, o lo que Argyris y Schön (1974) denominan la teoría en uso. Uno cambia la teoría en uso no sólo para

corregir conductas específicas y acciones asociadas a ella sino también para ajustar la teoría en uso propia para alinearla con la teoría expuesta correspondiente (lo que solemos responder cuando alguien nos pregunta por qué hacemos algo bajo ciertas circunstancias). Argyris denomina tal acción reflexiva “aprendizaje de doble bucle”, el cual involucra una reflexión no sólo sobre la efectividad de la teoría en uso sino también sobre si ésta se aparta de la teoría expuesta cuando hay faltas de coherencia.

Entonces, la redirección es un aprendizaje de doble o triple bucle, en el cual las acciones que tomamos cambian como consecuencia de un cambio en la teoría de uso o en las variables que nos rigen. La redirección no se trata de un cambio sencillo o táctico en la acción misma como un movimiento de adaptación, dejando a la teoría en uso intacta. Esto sería aprendizaje de bucle simple. Aquí hablamos de un cambio más estratégico.

Tabla 1. Tipo de bucle, acción, la pregunta crítica y el tipo de aprendizaje

Tipo de bucle	Acción / (Pregunta crítica) / Tipo de aprendizaje
Triple	Teoría en uso / (¿Quién soy?) / Transformacional
Doble	Teoría expuesta / (¿Por qué hago las cosas que hago y por qué las hago cómo las hago?) / Cambio de marco de referencia/contexto
Simple	Producir conductas / (¿Qué hago?) / Incremental

Por eso, la redirección implica tanto un cambio hacia adentro como una conciencia más amplia de quiénes somos, por qué hacemos lo que hacemos y por qué lo hacemos de la forma en que lo hacemos (Tabla 1). Se trata de una transformación del corazón, en él y desde él. Por esta razón, la redirección también puede ser dolorosa. Es responsabilidad del coach asegurarse de que no sea así y acompañar al coachee para que éste sea un proceso de autodescubrimiento impresionante y asombroso y se maraville ante el viaje.

La Unidad de Producción de Partes Plásticas de un fabricante automotriz en Alemania estaba tratando de implementar la filosofía Lean. De alguna forma, se habían hecho algunos avances pero aún faltaba el gran paso. Todos entendieron, por lo menos de manera teórica, qué significaba el enfoque Lean. Para ellos, volverse lean significaba adoptar y adaptar cierta serie de herramientas y técnicas para mejorar la productividad. Dicho de otra forma, entendieron que esta idea se trataba de corregir ciertas acciones y conductas específicas (aprendizaje de bucle simple o aprendizaje incremental). Según el Director Ejecutivo había que intentar algo más profundo. Después comenzaron un proceso de coaching dirigido a modificar la teoría en uso. Como parte de este proceso, el equipo de alta dirección (ocho personas) participó en un taller de tres días titulado “Cambiar el Mapa Mental”, en el que se diseñaron actividades que involucraban el cuerpo, las emociones y el lenguaje. Al final del proceso, el Director Ejecutivo reportó que el equipo había cambiado de “no confiar a confiar, de tener miedo a tener valor, de estar confundido a tener claridad”.

Para que esto suceda, se tiene que suspender el tiempo normal consecutivo. Los griegos usaban dos términos para referirse al tiempo. La suspensión y la redirección ocurren en lo que llamaban Kairos (καιρός): un instante rápido que ocurre cuando se crea una apertura por la que

se tiene que pasar con fuerza para lograr el éxito. Se rige desde adentro. El tiempo Kairos fluye de manera suave, nos permite estar en el momento. Participamos en el tiempo Kairos en vez de correr para alcanzarlo. El tiempo Kairos puede ocurrir durante la meditación, el proceso creativo, el mecer a un bebé, el leer un libro bien escrito y durante otras actividades que tienen un significado personal. “Uno es absorbido completamente en el momento, sin prisa y sin darse cuenta del paso del tiempo. Estos son los momentos que alimentan el alma” (Brodersen, 2001). Chronos (Χρόνος), por el otro lado, se refiere al tiempo que se rige desde afuera. Es el tiempo consecutivo, el que ocurre cada día. Se mide con relojes y por horas, minutos y segundos. Es el tiempo del emprendedor y tiene una cualidad especial. Por lo tanto, Chronos es cuantitativo mientras que la naturaleza de Kairos es cualitativa. No es difícil ver que Kairos nace del corazón y nos trae de regreso a él. Los cambios de doble o triple bucle sólo pueden ocurrir en el tiempo Kairos; son el producto de él. Por esta razón se requiere que el coach impulse el tiempo Kairos, el momento oportuno e indicado, para que la suspensión y la redirección, como eventos especiales, puedan suceder en el corazón del coachee.

Durante el proceso de coaching antes mencionado, se diseñaron varios eventos de tiempo Kairos. Para suspender la percepción de Chronos, producir un fluir verdadero y dar un sentido, se combinaron actividades de escritura que involucraban el humor, problemas koan que creaban paradojas, actividades físicas que hicieron surgir a las emociones (enojo y miedo) y ejercicios para la relajación profunda y el desarrollo del darse cuenta que se enfocaron en el aquí y el ahora. Entonces se siente la atracción.

La intención/atracción

“Cuando suspendemos y redireccionamos nuestra atención, la percepción comienza a surgir desde dentro del todo del proceso vivo. Cuando estamos *presencing*[‡], la percepción se mueve más allá para surgir de la posibilidad futura más probable que conecta el yo y el todo” (Senge et al., p. 89). A esto lo denominamos la etapa de la atracción o la sensación de ser jalado por una fuerza sutil dentro de nosotros, como si pudiéramos percibir una intención por encima de nosotros. La intención o “un compromiso serio desde el corazón” (*ibid.*, p. 135) aclara nuestra visión. La intención no es el propósito o un simple motivo. El segundo término tiene que ver con la teoría expuesta (o la historia que decimos a los demás, como en los niveles 1 y 2 de la Figura 3 anterior). El primero tiene una fuerte relación con la teoría en uso, o lo que nos hace lo que somos. Un motivo se relaciona con la razón (pensar) y el cerebro, mientras una intención (sentir) se relaciona con el corazón. Como dice Brian Arthur, “la intención no es una fuerza poderosa, es la *única fuerza*” (las cursivas son mías, *ibid.*, p. 37).

Muchos de mis alumnos no saben qué estudiar después de la prepa porque confunden las emociones con las intenciones. Buscan una carrera que les traiga fama y dinero, por lo tanto la pregunta “¿qué debo estudiar para ser rico y famoso?”. Sin embargo, se atorán. La pregunta verdadera debe ser “¿qué tipo de persona quiero ser?”. Cuando esto sucede, se cambia el

[‡] Nota del traductor: La palabra *presencing* está compuesta de dos palabras inglesas: *presence* (presencia) y *sensing* (percibir).

enfoque desde fuera hacia adentro, desde la periferia hacia el centro y la respuesta a la primera pregunta viene naturalmente, no por una intervención “cesárea”. No se trata de lo que yo quiero sino de lo que necesita el mundo. Dicho de otra forma, lo que me ayudará a acercarme al centro, no lo que me permitirá permanecer lejos de él. Se trata de adquirir un propósito mayor, no de reforzar las necesidades del ego.

Las intenciones deben traerse a la mente conciente y de esa forma cambiar nuestra realidad para siempre. Las declaraciones, como actos de habla (Searle, 1969), tienen el poder de cambiar la realidad externa, no por sacarla sino por crearla. Las declaraciones se tratan del “habla que crea el ser” en vez del “habla que describe al ser”. Por lo tanto, la intención se formula a través de dos declaraciones importantes, una de las cuales es la declaración del detenimiento, de parar. “No voy a seguir siendo lo que he sido o lo que he hecho”. Debido al poder del lenguaje, esta declaración interrumpe lo que había sido hasta ahora el flujo transparente de los eventos en la vida. De esta forma, la suspensión se convierte en una decisión conciente del coachee, no en un mero evento causado por el coach. Esta declaración se refiere a la destrucción creativa del pasado y se dirige hacia el abandono de la periferia.

La segunda declaración tiene que ver con el futuro. Es la declaración del propósito, de la construcción del ser. “Quiero ser alguien nuevo y hacer nuevas acciones.” Fija objetivos y una dirección y, por lo tanto, construye un futuro. Generalmente indica un propósito mayor. Se relaciona con el futuro y se dirige hacia el centro. Entonces, este par simultáneo de declaraciones establece un profundo compromiso en nosotros sin el cual no sería posible seguir adelante.

En un taller que formó parte de un proceso de coaching para empresas pequeñas, conocí a Ralph. Es un artesano que elabora imágenes religiosas baratas. En una interacción pública, le cuenta a la audiencia que está harto de esta actividad, la cual aprendió de su abuelo y su padre. Se sentía vacío y planeaba vender el taller y emigrar a Estados Unidos. Le cuento la historia de tres albañiles que fueron a una entrevista de trabajo con un arquitecto. A la pregunta del arquitecto “¿Qué es lo que haces?” el primero contesta “¿No ve que estoy poniendo ladrillos?”. El segundo contesta “Estoy construyendo una casa”, mientras el tercero contesta “Estoy ayudando a hacer realidad el sueño de alguien”. Después de la historia, le pregunté a Ralph a quién de los tres habría contratado si él hubiera sido el arquitecto. “Obviamente el último”, dijo, riéndose, “porque ese tipo sabe qué está haciendo”. “Ralph, ¿puedo hacerte una pregunta personal? ¿Sabes qué estás haciendo tú?” “Claro”, dijo, “Hago y vendo imágenes religiosas prefabricadas, como hacían mi padre y mi abuelo”. “No, eso es lo que hacían ELLOS... ¿Qué haces TÚ?” No dijo nada por un rato. Volví a hacerle una pregunta: “¿Por qué compran tus imágenes? ¿Sólo para decorar el espacio vacío?” Entonces dijo con una cara brillante, “¿Estás diciendo que ayudo a la gente a rezar?” “Más que eso, Ralph, más que eso. Tal vez estés ayudando a hacer realidad los sueños de otros; tal vez a través de tu trabajo ayudes a la gente a contactarse con Dios. Tu trabajo podría ser un canal para que puedan comunicarse mejor con Él. ¿Tiene sentido?” Después de lo que pareció una eternidad, Ralph empezó a llorar. “Claro, así es. Las imágenes que hago ayudan a la gente a conectarse.” Entonces se sentó con una sonrisa en la cara y permaneció inmerso en sí mismo por mucho tiempo.

Nuestro sentido en la vida es el producto de la historia que nos contamos: de la manera en que interpretamos y damos significado a quiénes somos y lo que hacemos. Una tarea importante del coach es ayudarle al coachee a adquirir una interpretación nueva y más poderosa para poder contarse otra historia y así construir un nuevo atractor para su vida y otorgarle una nueva intención a sus acciones. La intención es entonces otra palabra para la visión, que no se trata de “sentimientos altisonantes o frases inspiradoras; son herramientas prácticas” (Senge et al., p. 140). No siempre se trata de un proceso complicado como lo demuestra el caso antes citado. Miguel Ángel solía decir que no esculpía; sólo quitaba de la pieza de mármol la cantidad necesaria de material para que la figura que estaba adentro pudiera surgir. La pieza de mármol ya contenía la figura en forma potencial. El coach se convierte en escultor.

La destrucción/creación

Las etapas anteriores son, en cierto sentido, pasivas. El coachee se encuentra expuesto a ellas por el coach. Pero esta etapa es la primera que requiere en esfuerzo verdadero, una lucha profunda por parte del coachee. Para empezar a moverse después de todo, no es suficiente una mera declaración. Darse cuenta de y declarar el cambio es una cosa; hacer el cambio es otra. Entonces, cambiamos de una esfera de ideas a una de acciones por medio del compromiso que construimos en la etapa anterior. Todavía tenemos que cortar las ataduras que nos unen a nuestro estado previo, una acción que declaramos que tomaríamos. Se trata de una etapa difícil, en la que podrían estar presentes el miedo y el dolor. Desde un nivel profundo sabemos que, para avanzar, no podemos ser lo que hemos sido. Entonces tenemos que destruir y abandonar lo que ahora vemos como una carga. Como sentimos que debemos empezar a movernos en la nueva dirección visualizada, no podemos llevar la antigua carga. Pero dejarla atrás es como dejar con ella una parte de nuestro ser. Esto ocurre porque el ego se identifica con nosotros, olvidándose de que era una construcción que fue útil en la periferia pero que ahora no tiene utilidad. Es difícil dejar el coche para ir en barco si creemos que somos el coche. Es parecido a ver nuestro futuro con los ojos del pasado. Este principio se demuestra en dos parábolas de diferentes tradiciones espirituales:

Parábola 1. *Caminaban dos monjes zen. Llegaron al vado de un río cuyas aguas habían crecido mucho y cuya corriente estaba fuerte, daba miedo. Una joven atractiva estaba en el vado, nerviosa. Estaba claro que le daba miedo cruzar, pero tenía una razón importante para ir. Sin decir nada, el mayor de los dos monjes la levantó en sus brazos y cruzó el río, dejándola a salvo en la ribera. El otro monje quedó atónito ante este hecho pero guardó silencio por muchas millas mientras seguían el viaje. De repente dijo, “Sabe Ud que va en contra de las reglas de nuestra orden tener cualquier contacto con una mujer. ¿Cómo pudo hacer eso?” El primer monje le respondió “Yo la dejé cuando llegué a la ribera. Tú, a cambio, la has cargado todo este camino”.*

Parábola 2. *Cuando se puso en camino, un hombre corrió hacia él y, arrodillándose, le preguntó: "Maestro bueno, ¿qué debo hacer para heredar la Vida eterna?" Jesús le dijo: "¿Por qué me llamas bueno? Sólo Dios es bueno. Tú conoces los mandamientos: No matarás, no cometerás adulterio, no robarás, no darás falso testimonio, no perjudicarás a nadie, honra a tu padre y a tu madre." El hombre le respondió: "Maestro, todo eso lo he cumplido desde mi*

juventud." Jesús lo miró con amor y le dijo: "Sólo te falta una cosa: ve, vende lo que tienes y dalo a los pobres; así tendrás un tesoro en el cielo. Después, ven y sígueme." Él, al oír estas palabras, se entristeció y se fue apenado, porque poseía muchos bienes. (Marcos 10:17-22)

Dejar atrás las suposiciones y adquirir una nueva vida. Destruir para crear, abandonar y abrazar, despedir y saludar, vaciar para volver a llenar. De esto se trata el significado espiritual de "¡El rey ha muerto! ¡Viva el rey!" En este sentido, Lao Tzu (1987) dice que "en la búsqueda del aprendizaje, se adquiere algo cada día. En la búsqueda del Tao, se deja algo cada día". O de nuevo, "Tampoco se pone vino nuevo en odres viejos, porque los odres revientan, el vino se derrama y los odres se pierden. ¡No, el vino nuevo se pone en odres nuevos, y así ambos se conservan!" (Matthew 9:17). Avanzan Tarzán y Spiderman, el primero en la jungla y el segundo en la ciudad, soltando y agarrando (o emitiendo) nuevas lianas o telas.

El viaje al Centro, a la conexión, no viene fácil o como simple consecuencia del darse cuenta de una nueva dirección. Comprometernos con nuestra intención es la fuerza motriz de esta lucha. Los musulmanes tienen una palabra derivada de la raíz j-h-d, "jihad", que significa "guerra" o "lucha". Distinguen entre el Jihad Mayor (*al-jihād al-akbar*) y el Jihad Menor (*al-jihād al-asghar*). El segundo es la lucha en contra de obstáculos externos que amenazan el nuevo equilibrio que requerimos para emprender nuestro viaje, mientras el primero se trata de los obstáculos dentro del alma. El hombre en la parábola de Jesús citada anteriormente había tenido éxito en el Jihad Menor. Sin embargo, no había comenzado el Mayor. El Menor y el Mayor juntos constituyen una sola "actividad espiritual. Los seres humanos deben esforzarse en todo momento de la vida para luchar en una batalla tanto interna como externa contra esas fuerzas que, al ser dejadas en paz, destruirán ese equilibrio que es la condición necesaria para la vida espiritual" (Nasr, nd). La mayoría de los épicos heroicos y las historias de héroes trata de esta etapa. Herakles (Hércules) tenía que hacer 12 tareas antes de alcanzar y recuperar el Vello de Oro (una imagen del Centro), luchando contra fuerzas externas y tendencias internas a la misma vez.

Entonces, tanto soltar como abrazar implican una lucha interna y externa. Para las artes marciales japonesas Budo, la palabra Zanshin (vigilancia o atención) tiene, al igual que Jihad, dos significados. Uno es el Zanshin instintivo, que los animales tienen por naturaleza, y que les permite estar constantemente alertas y despiertos. Se le llama Zanshin negativo porque se basa en el miedo a perder la armadura de nuestro ego, nuestros deseos y necesidades. Por lo tanto, se trata de la contracción. En cambio, el Zanshin positivo es estar despierto, abierto a la vida y al latido del universo dentro de nosotros. No se basa en el miedo sino en el amor y, de esta forma, es expansivo. Por consiguiente, la práctica de Zanshin es doble: "por un lado, la eliminación de la incrustación del ego que encarcela a nuestro Yo, el abandono de nuestra torre de marfil, y por el otro lado, la expansión de nuestra fuerza interna hacia la vida" (Ríos, 2008, p. 49). Son procesos simultáneos.

En el caso de Ralph, vi que estaba escribiendo algo rápidamente en su cuaderno. Lo leyó en voz alta: "Ahora que decidí seguir esta nueva historia sobre mí mismo y mi negocio, sé que tengo que dejar la antigua forma de pensar del artesano que me heredaron mi abuelo y mi padre. Se basaba en una visión vieja de vender imágenes. Voy a reconstruir el taller para

reflejar esta nueva visión de ayudar a la gente a alcanzar su centro espiritual. Me doy cuenta de que mi negocio era un fin en sí mismo, ahora lo veo como el medio para lograr un fin. Me preocupaba por mis resultados, ahora me preocupa la salvación de los otros, porque al ayudarles a alcanzar la salvación, yo mismo me ayudaré también. Esto va mucho más allá de un cambio estético. Tengo que abandonar comportamientos en mi vida que no van con mi búsqueda espiritual actual. Ahora tengo que ser congruente y coherente con lo que pienso, siento y hago”.

“Soltar continuamente nos trae de regreso al aquí y ahora” (Senge et al., p. 96). ¿Qué tenemos que soltar? Dos cosas: Principalmente la ilusión del control y la ilusión de un ego fijo. ¿A qué debemos dar la bienvenida? A la verdad de estar constantemente en el proceso de ser y a la verdad del fluir. El control viene de la sensación de separación, que es un producto del “conocimiento analítico” (lógico, racional, el pensamiento del hemisferio izquierdo), mientras que el fluir surge del “conocimiento primario” (intuitivo, emocional, sintético, el pensamiento del hemisferio derecho; *ibid*, pp. 97-100).

Soltar equivale a rendirse, a dejar atrás las ataduras, abandonar el bagaje. La palabra clave en esta etapa es la Visión. Una visión siempre es más grande que la vida, trasciende al ego e involucra al Yo. Pero sólo podemos soltar si hacemos un balance y creemos que lo que soltamos importa menos de lo que ganamos. No es una comprensión analítica sino primaria. Soltar también puede dar miedo. El coach está presente para ayudar a cambiar la desorientación y el miedo en asombro y maravilla. Ahora las acciones vendrán del coachee mismo, de un nuevo sentido de propósito.

Ayudamos a Ralph a someterse a una fase de duelo para que pudiera soltar su pasado heredado, agradecer a su abuelo y a su padre por lo que le dieron y por quién era, y hacer todo eso con paz y aceptación. Fue más un proceso de segundo nacimiento y así lo manejamos. Se diseñó una ceremonia especial de rito de paso con ese propósito en el cual Ralph transformó su resentimiento hacia su pasado en paz, su resignación hacia su futuro en entusiasmo y su miedo hacia el presente en confianza.

La conexión

El santo grial, Satori, la iluminación, Suki. Estas palabras se refieren a la luz brillante en la oscuridad que se logra una vez que se haya vencido al dragón del ego y descifrado el enigma. Suki es la palabra japonesa para el santuario sagrado, el jardín interno, el sanctasanctórum de la personalidad. No es un lugar sino una estación del ser que le permite a una persona la posibilidad de una existencia individual y profunda, en paz, entusiasmo y confianza, una vez que ha conquistado a los opuestos (el resentimiento, la resignación y el miedo). Entonces hemos logrado estar en el perpetuo aquí y ahora. Conectar significa completar, en tres diferentes aspectos (*ibid.*, p. 168):

1. Hacer cambios duraderos a la realidad que son tanto externos como internos.
2. Lo que una vez requería en esfuerzo conciente ya ocurre sin esfuerzo, casi automáticamente.
3. Cambiar nuestra conciencia y comprensión.

En esta fase se requiere la acción, pero un tipo de acción que los japoneses llaman “*Wu-wei*”, o la no-acción, la acción que procede del sentir más que del pensar, es decir, la acción natural. Entonces, saber cuándo (y cómo) actuar no es conocimiento en el sentido que uno esperaría:

We-wei se refiere al comportamiento que surge de una sensación que uno tiene de sí mismo de estar conectado a otros y a su ambiente. No está motivado por una sensación de separación. Es la acción espontánea y sin esfuerzo. Al mismo tiempo no debe considerarse inercia, pereza o mera pasividad. Más bien es la experiencia de ir con la corriente. La expresión contemporánea “*fluir*”⁵ es una expresión directa de este principio fundamental taoísta. (Kardash, 1995)

Otra vez vemos el camino del guerrero espiritual o del héroe. Un héroe “alinea la sabiduría de nuestra cabeza, nuestro corazón y nuestras manos, obligándonos a actuar antes de que él sepa completamente bien que está pasando y antes de que haya hecho un plan” (Senge et al., p. 148). Logra esto porque se mantiene conectado al propósito mayor de su intención. El arquero zen aprende que él, el arco, la flecha y el blanco son simplemente diferentes aspectos del mismo todo. Se experimenta concientemente como parte de esa unidad. El arquero no ve los árboles, sino el bosque. Primero actuamos y luego aprendemos, no al revés.

Una vez que estés en tu centro, una vez que hayas llegado a casa en tu corazón, tus acciones fluyen de forma natural de acuerdo con las circunstancias. Ya no “luchas” con el mundo exterior porque la distinción entre exterior e interior ya no tiene vigencia. Por lo tanto, el Centro no es un estado temporal de ser, otra etapa como las cinco anteriores, sino una estación, un destino. No es un momento espontáneo sino un logro permanente. Una vez allí, siempre allí. Por fin, el Omega (la Periferia) está junto con el Alfa (el Centro). A fin de cuentas la separación entre ellos fue la Gran Ilusión.

Conectar está relacionado con el término griego *kenosis*, *κένωσις*, el concepto de ‘vaciar’ (Ríos, 2008, p. 27) de la voluntad propia y volverse totalmente receptivo a la intención en sí hasta que logre unirse con la intención. La intención y el que formula la intención son uno solo. Es una ruptura definitiva con el mundo del ego, el egoísmo, la ambición y el deseo personal, individual. Las barreras que nos separan de los demás están definitivamente rotas y aparece una sensación holística que se manifiesta en una armonía interna reflejada como una armonía externa fluida. Conectar es vivir permanentemente en el tiempo Kairos, en el estar eterno, actuar de forma *Wu-wei*, vivir en el Centro Perfecto de reposo y acción, de vacío y completitud, de movimiento y tranquilidad (*ibid*, p. 43).

Alguien que conocía a Ralph me dijo tres meses después de la interacción pública que tuvimos que él no vendió el negocio familiar y que trabajaba como nunca, con el lema siguiente: “Dios está tan cerca como Su imagen.” Lo vi algún tiempo después y cuando le pregunté qué le había hecho mantener el negocio y redefinirlo así, me dijo que no sólo ha mantenido el negocio sino que estaba juntando a otros del mismo oficio para formar una nueva organización. Lo que había pasado realmente, según él, fue que Dios quería que él hiciera lo que ya hacía, que tenía

⁵ Nota del traductor: “Going with the flow” en inglés.

un DEBER SAGRADO hacia Dios, él mismo y el mundo. Tenía que cumplir una MISIÓN. Para mí, él ya había llegado a su centro.

ESTUDIOS DE CASO

Leif Lindholm, Metso Minerals México, Presidente

(Beuchot, 2008)

“La organización del mercado mexicano está conformada por México y América Central. Nosotros proveemos equipo a la industria minera. Durante los últimos cinco años hemos crecido a un ritmo impresionante, lo que ha generado más presión y desgaste en la organización, especialmente en el equipo directivo. Esta demanda empezó a revelar cierta tensión en las diferentes áreas de la empresa. Sabíamos que, para seguir creciendo, teníamos que cambiar la forma en que nos comportábamos. El proceso Volver al Centro nos dio el apoyo que necesitamos para cambiar este comportamiento. Hoy en día somos más capaces como individuos pero, lo que es más importante, como equipo. Ha sido un proceso demandante pero emocionante. Metso Minerals México fue una empresa antes de este proceso de coaching y otra muy mejorada después.”

Geff Hoots, Continental Automotive Systems, Planta FIPASI, Director General (ibid.)

“La planta en Silao, México, crecía a una tasa anual de 40%. En los últimos tres años nuestro negocio ha crecido más del doble. Mi reto más grande fue lograr esto con un equipo directivo joven. En enero de 2006, la edad promedio de los miembros del equipo fue menos de siete meses. Para tres de mis seis gerentes, éste fue el primer puesto gerencial en sus carreras. A principios del 2007 fue claro que este equipo, aunque tenía éxito, no funcionaba con la efectividad que queríamos. Nuestro equipo joven luchaba con una carga de trabajo demandante en un ambiente de muchos cambios repentinos, trabajo de equipo que cruzaba fronteras y una insatisfacción con el equilibrio en sus vidas. Nos pusimos en contacto con el CCE (el método ARC) y empezamos este programa en octubre de 2007. Disfrutamos del proceso de coaching en sí pero también fue un desafío. Nos obligó a identificar y enfrentarnos a las debilidades que existían en nuestras relaciones laborales y a ponernos de acuerdo sobre un plan de acción para mejorar estas áreas y para ejecutarlo. El proceso también incluía sesiones individuales que muchas veces tocaban asuntos personales que afectaban nuestro rendimiento. Nuestro equipo concluyó este proceso en junio y todos estuvieron muy contentos con los resultados. La opinión unánime del equipo es que hemos mejorado significativamente nuestra comunicación y nuestro trabajo en equipo. Ahora podemos enfrentarnos a un crecimiento de 60% en medio de un contexto económico duro. La motivación, el compromiso y el espíritu de nuestro equipo están en sus niveles más altos, lo cual es muy importante porque, hoy en día, no se puede ganar sin un equipo directivo sólido.”

Otmar Hauck, VW Wolfsburg Plastic Parts Unit, Director Ejecutivo (ibid.)

“Nuestra unidad consta de 1850 personas, desde obreros de fábrica hasta ingenieros altamente capacitados. En febrero de 2007 el equipo directivo se enfrentaba a tres retos. Primero, proveer a nuestros clientes internos un alto volumen diario de producción. Segundo, un nuevo

y desafiante proyecto de automóvil. Tercero, el arranque de nuestro nuevo sistema VW de producción. Decidimos acercarnos al Centro de Coaching Ejecutivo en México. Habíamos planeado tres o cuatro sesiones intensivas de una semana de duración y, en el ínter, trabajo vía telefónica y videoconferencias. La primera sesión se dedicó a conocernos, a capturar datos de forma individual y colectiva y a entrevistas personales. También hicimos los primeros ejercicios en grupo. Al principio, algunos de los miembros del equipo fueron muy restrictivos. Además, pareció que el idioma (el inglés en Alemania) fue un problema más grande de lo que habíamos previsto, pero gracias a la buena voluntad, energía y profesionalismo de nuestro coach las cosas mejoraron mucho durante la semana. El gran avance ocurrió durante el segundo bloque, titulado Cambiar el Mapa Mental. Como consecuencia, los miembros del equipo empezaron a comportarse de otra manera; mejoró mucho la comunicación y la interacción. El tercer bloque en junio se llamó Volver al Centro e hizo que el equipo subiera al siguiente eslabón. Es significativo el cambio que el equipo logró en nueve meses. Nos entendemos mejor, tenemos una visión compartida, nos apoyamos y tenemos cada vez más éxito, tanto en la vida privada como en la profesional.”

CONCLUSIÓN

El proceso de la suspensión a la conexión o, como lo llama Olalla (Bergquist, 2008, p. 25), el proceso del alineamiento del individuo consigo mismo, es *caórdico*, no sólo porque el orden se crea del caos sino porque el proceso en sí es un orden caótico o, si quieres, un caos ordenado. Queremos decir eso especialmente por los altibajos emocionales que se manifiestan durante el camino: la alegría combinada con la tristeza, la desesperación mezclada con el asombro, el dolor combinado con la dicha y el miedo mezclado con la paz.

Tabla 2. Las etapas, los pasos y las acciones claves del proceso ARC

La etapa	El paso	La acción clave
Darse cuenta (A)	Suspensión	Detener las suposiciones
Reconstruirse (R)	Redirección	Apartarse de la meta
	Intención/atracción	Generar una visión
	Destrucción/creación	Abandonar las antiguas suposiciones para crear unas nuevas
Centrarse (C)	Conexión	Convertirse en la visión

Se puede decir que el coaching ontológico es una danza co-creativa de cinco pasos (véase la Tabla 2) entre el coach y el coachee en que ambos participan activamente para caminar de regreso al centro olvidado hace mucho tiempo. ¿Hay una tarea más noble y urgente?

SOBRE EL AUTOR

Telefono:
+51 462-62-45589

Correo electrónico:

Email:

alberto.beuchot@itesm.mx,
abeuchot@hotmail.com

Sitio web:

<http://www.ira.itesm.mx/comunidad/coachingempresarial>

Alberto Beuchot es director del Centro de Coaching Ejecutivo del Tecnológico de Monterrey, Campus Irapuato, México. Está certificado como master coach ontológico por Newfield Consulting y su trabajo se enfoca en programas de intervención mediante su proceso ARC (Volver al Centro) con clientes desde corporaciones en Fortune 500 a líderes y gerentes en México, Estados Unidos y Alemania. Se especializa en la comunicación efectiva, la inteligencia emocional y el liderazgo personal. Como facilitador y consultor, ha entrenado a más de 8,000 personas en México, Europa y Estados Unidos.

REFERENCIAS

Anderson, W. T. (Ed.). (1995). *The truth about the truth: De-confusing and re-constructing the postmodern world*. San Francisco: Tarcher/Putnam.

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing performance effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bergquist, W. (2008). Entrevista con Julio Olalla. *International Journal of Coaching in Organizations* 6(2), 6-33.

Beuchot, A. & Bullen, M. (2005). Interaction and interpersonalidad in online discussion forums. *Distance Education*, 26(1), 65-85.

Beuchot, A. (2008). *Se hace camino al andar: Coaching ejecutivo en tres casos*. Testimonios videograbados obtenidos de entrevistas con Otmar Hauck, Geff Hoots y Leif Lindholm. Consultado el 3 de febrero de 2009 en los Proceedings from International Coaching Forum 2008, <http://www.aiac-ac.com/images/ponenciasaiac.swf>; <http://www.aiac-ac.com/ponenciasforocoaching.html>

Bohm, D. & Edwards, M. (1991). *Changing consciousness: Exploring the hidden source of the social, political, and environmental crisis facing the world*. San Francisco: Harper.

Brodersen, M. (2001). *Time: Kronos or kairos*. Consultado el 7 de febrero de 2009 en Suite 101.com: http://www.suite101.com/article.cfm/living_simplify/58831

Campbell, J. (1980). *El héroe de las mil caras: Psicoanálisis del mito*. México: Fondo de Cultura Económica, pp. 11-49.

Carroll, L. (1981). *Alice's adventures in Wonderland & Through the looking glass*. New York: Bantam.

- De Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dionysius the Areopagite (2007). *On the divine names and the mystical theology*. New York: Cosimo.
- Dreyfus, H.L., Flores, F., & Spinoza, C. (1997). *Disclosing new worlds: Entrepreneurship, democratic action, and the cultivation of solidarity*. Cambridge: MIT Press.
- Echeverría, R. (1995). *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Echeverría, R. (2003). *La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación*. México: Granica.
- Eliade, M. (1991). *Images and symbols: Studies in religious symbolism*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Flores, M.A., & Beuchot, A. (2008, July). *Business Coaching in Executive Teams*. 2º Congreso Internacional Sobre Factores Humanos Aplicados y la Ergonomía de la AHFE & el 12º Congreso Internacional Sobre Aspectos Humanos de la Fabricación Avanzada del HAAAMAHA, Las Vegas, NV, USA.
- Flores, F. (1981). *Management and communications in the office of the future*. Tesis de doctorado sin publicar. University of California, Berkeley, California.
- Flores, F. (1995). *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Flores, F. & Solomon, R. (2003). *Building trust*. New York: Oxford University Press.
- Frankl, V. (1997). *Man's search for ultimate meaning*. New York: Plenum Press/Ultimate Books.
- Guénon, R. (1995). *Fundamental symbols: The universal language of sacred science* (pp. 45-55). Cambridge, UK: Quinta Essentia.
- Hargrove, R. (1998). *Mastering the art of creative collaboration*. New York: McGraw-Hill.
- Hargrove, R. (2003). *Masterful coaching*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hellinger, B. (2002). *On life and other paradoxes: Aphorisms and little stories from Bert Hellinger*. Phoenix, AZ: Zeig, Tucker & Thiesen, Inc.
- Hock, D. (1999). *Birth of the chaordic age*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holy Bible. Wheaton: Tyndale, 2005.
- Kardash, T. (1998). *Taoism: The wu-wei principle*. Consultado el 3 de febrero de 2009 en Jade Dragon Online: <http://www.jadedragon.com/archives/june98/tao.html>
- Lao-Tzu (1987). *Tao-Te-King*. México, DF: Ediciones Prisma.

Lazar, J. (2007). The Janus perspective: Initial reflections and commentary on a case study. *International Journal of Coaching in Organizations*, 5(2), 46-52.

Nasr, S.H. (nd). The spiritual significance of jihad. Consultado el 7 de febrero de 2009 en *Al-Serat, A Journal of Islamic Studies*, IX(1): <http://www.al-islam.org/al-serat/jihad-nasr.htm>

O'Connor, J., & Lages, A. (2007). *How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching*. London: A & C Black.

Olalla, J. (2004). *From knowledge to wisdom: Essays on the crisis in contemporary learning*. Boulder, CO: Newfield Network.

Ríos, C.H. (2008). *Ronin: La vía del guerrero errante*. Barcelona: Obelisco.

Scharmer, O. (2004). *Theory U: Leading profound innovation and change by presencing emerging futures*. Consultado el 7 de febrero de 2009 en *Dialog on Leadership*: <http://www.dialogonleadership.org/docs/Theory%20U.pdf>

Schuon, F. (1992). *Echoes of perennial wisdom*. Bloomington, IN: World Wisdom Books.

Schuon, F. (2001). *Tener un centro*. Palma de Mallorca: José J.Olañeta/Sophia Perennis.

Searle, J. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society*. New York: Random House/Doubleday.

Klossowski de Rola, S. (1973). *Alchemy: The secret art*. London: Thames and Hudson.

Zarruq, A., Istrabadi, Z., & Hanson, Y.H. (2008). *The principles of Sufism*. Bristol, UK: Amal Press.