



## Coaching Empresarial: un enfoque sistémico y ontológico

Coaching de tercera generación: de lo individual a lo colectivo

Enrique López de los Ríos

Texto de la conferencia impartida en el Congreso Latinoamericano de la ICF en Lima Perú, 2010

### Primera parte

*Cuando las piedras hablan...*

Previo al congreso visité las ruinas arqueológicas de los alrededores de Cusco y del Machu Picchu, en Perú. Lo que vi transformó no solo mi charla para el congreso, sino mi discurso para la vida. En Ollantaytambo el guía para demandar mi atención me dice: estas piedras sin explicación, son solo piedras. Qué buena frase pensé para mis adentros, pronto la voy a aplicar, por ejemplo: la vida sin distinciones, es solo eso... vida. Pa'l faisvuk. Qué manera de sabotear la experiencia.

Al día siguiente, ya en Cusco, el guía me muestra una piedra con 14 ángulos y me pregunta: ¿qué te dice esta piedra? Con la pregunta comprendí que cada ángulo es una distinción... y con distinciones las piedras hablan... y en ese momento algo tenía para decirme. Si la escucho con atención me traerá un mensaje, un sueño, unas palabras, una oración... La piedra fue el recurso que usó esta cultura antigua para comunicarse conmigo, fue medio y mensaje, el pergamino, la hoja de papel, la pantalla de una lap que contiene un código, una cultura, un lenguaje diseñado para verse conmigo y conversar, hoy, varios milenios después de que fueron colocadas. Me pego a la piedra y le oigo decir que cada una de ellas es diferente y única. Le oigo decir que el balance y la conexión entre ellas es perfecto. Le oigo decir que fueron creadas una por una y colocadas de manera precisa. Le oigo decir que la esencia la une y la diferencia la engrandece. Le oigo decir que su cosmogonía maneja como constante la serpiente y la escalera. Le oigo decir que su dialéctica considera una tesis, una antítesis y una síntesis. Le oigo decir que cada escalón es un mundo, el

1ro. habitado por sus ancestros, el 2do. habitado por los vivos y el 3ero. habitado por los dioses. Le oigo hablar del tiempo... del tiempo que es, del tiempo que fue y del tiempo que será. Le oigo decir que por la escalera asciende y desciende en espiral, como serpiente, como su serpiente, como nuestra serpiente Quetzalcóatl, como la serpiente Kundalini que se enrosca en la columna vertebral...



En las imágenes de abajo ¿ves la escalera en espiral? Como diría nuestro filósofo de Güemes, las escaleras sirven para subir, si estás abajo o para bajar, si estás arriba. Tratándose de evolución social la escalera no es una figura lineal, no lo es, es una espiral... es una escalera en espiral.



Escaleras en espiral. A la izquierda en Ollantaytambo y a la derecha en Cusco, Perú.

La religión católica tiene también su trilogía divina: padre, hijo y espíritu santo. El hinduismo tiene su tri-murti (tres formas) para referirse a sus dioses: Brahma, el creador, Vishnú, el preservador y Shivá, el destructor (que da paso a la creación en un ciclo que se perpetúa en el tiempo).

Con el guía compartí mi experiencia de escucha y él agrega que también ha habido tres estadios del tiempo: el pre-inca, el inca y el post-inca. Le llamó a este último: 'el estadio del inca-paz' refiriéndose a los conquistadores (aunque extrañamente me sentí aludido).

Del pre-inca quedan vestigios, pero en realidad se sabe poco. Tal vez fueron los primeros pobladores del planeta, ya que el origen del hombre sigue en debate y nadie le apuesta a la hipótesis de que llegamos por el estrecho de Bering. De los incas, como de los aztecas, y de otras culturas milenarias tampoco se sabe mucho, pero sus obras están a la vista, fueron hechas para que mi generación y las que siguen, conversen con ellas. Machu Picchu, Qoricancha, Tenochtitlán, Egipto ó Chichen Itza fueron creadas de la misma manera con la que se crea una estrella. En cambio la obra post inca (del estadio inca-paz) también está a la vista, no fue necesario que alguien me la mostrara, añadidos, imprecisión, incongruencia, temporalidad, contaminación, hambruna, obra efímera. Este periodo post-inca, en la que obviamente me incluyo, junto con mi generación, abarca desde la llegada de los españoles, hasta nuestros días, lapso en el que en algún momento perdimos la conexión... el balance; y en donde la humanidad se convirtió en plaga que habita un planeta, en donde pronto 'no habrá verde', como refieren en la película Avatar.

Llegué al congreso aún conmovido por mi conexión con los incas, cuando en el discurso inaugural le escucho decir a Cecilia Cosamalón, presidenta de ICF- Perú, que el congreso es el sueño que da lugar a la causalidad de 7 generaciones; y que lo que se haga y diga en él impactará otras 7 generaciones más... 14 generaciones, 14 ángulos... Interesante conexión con Cecilia. Tal vez es hora de volver al periodo inca ó azteca en donde las obras se pensaban en milenios, generaciones, ángulos... tiempo en el que las piedras hablaban por el hombre...

### **¿Dónde está el águila?**

*Esto sabemos. Todo está conectado, como la sangre que une a una familia...Lo que le acaece a la tierra, acaece a los hijos e hijas de la tierra. El hombre no tejió la trama de la vida, es una mera hebra de la misma. Lo que le haga a la trama, se lo hace a sí mismo. TED PERRY, inspirado en el Jefe Seattle*



En este debatir de ideas en mi cabeza, previas a mi conferencia, le toca el turno a Fernando Gil y Pilar Sanlledi quienes fundamentan el juicio de que el planeta se está muriendo. A pesar de lo impactante de las cifras y lo bien documentado de la charla, tal vez se quedaron cortos... la destrucción se acelera... Coincidentemente en mi charla tenía la misma palabra para formular las mismas preguntas: ¿Estamos los coaches contribuyendo a resolver los temas acuciantes de la humanidad? ¿Estamos trabajando en ellos? ¿Es lo mejor que tenemos? ¿Ya alcanzamos la madurez? ¿Seguimos aprendiendo o nos atrapó el paradigma?

El coaching, como cualquier sistema vivo, social y complejo, fluye en una escalera en espiral, en aprendizaje, transformándose a sí mismo, evolucionando, cambiando para responder a nuevas preguntas y a temas acuciantes. El coaching promueve el cambio y evolución de las personas y las organizaciones. Igual hace consigo mismo. No se puede enlatar en sus criterios. Necesita cuestionar sus certezas. Lo que ayuda a descongelar a otros, no lo puede congelar a sí mismo. Antes de plantear mi propuesta de Coaching Empresarial, como un enfoque sistémico y ontológico de tercera generación, me permitiré analizar la evolución del coaching, desde dos criterios, primero el evolutivo y segundo el relacionado con el foco del aprendizaje.

#### **Criterio evolutivo**

Es fácil visualizar tres generaciones: la 1era. tiene que ver con los pioneros, la 2da. tiene que ver con profesionalización, y la 3era. tiene que ver con extender la práctica hacia otros mundos.

La primera generación, de los pre-coaches o pioneros, se caracteriza por intervenciones exitosas en el mundo empresarial. Los pioneros escriben libros y dan talleres que popularizan el coaching. Todo lo que lleva la palabra coaching se vende. Crece la demanda a niveles insospechados y ante

tan poca oferta los precios se van a las nubes. Se focaliza en el coaching a ejecutivos, que pagan entre USD 300 y 500 por hora. Muchos se subieron a la ola comercial agregando la palabra coaching a su portafolio de ventas. En realidad nadie estaba certificado, ni organizado.

En la segunda generación, se fundan escuelas, los pioneros se convierten en maestros, se pone orden en la casa, se crean asociaciones, se hacen congresos, se escriben códigos, reglas, normas, se certifican competencias, se escriben más libros. Los clientes empiezan a tener distinciones para comprar buen coaching. Surge el coaching grupal y el de equipos y el coaching reemplaza viejos programas de desarrollo de líderes y equipos. En contra... de alguna manera se enlata el coaching. Nos la creemos. Nos montamos en el fuego de la sabiduría y en el ego. Lo peor es que la piratería y la mala práctica hacen estragos en la incipiente profesión, sobre todo la de alumnos egresados de escuelas con bajo nivel de exigencia. Comentaba que mi primera certificación fue exprés, ya que en tiempo récord me dieron un certificado internacional, sin haber sido coacheado y sin haber coacheado nunca a nadie. Eso sí, tenía un papelito que me acreditaba como coach.

Ante los cambios del mundo no es suficiente la práctica actual de coaching. No es suficiente estar organizado. No es suficiente estar certificado. No es suficiente asistir a congresos para que te den un sello. Es necesario ontologizar el coaching... democratizarlo. No sé aún cómo, ni donde, ni cuándo... lo que si se en que necesitamos ampliar el campo de acción. Nos hemos conformado con los contratos que nos dan las grandes corporaciones y hemos dejado fuera a las organizaciones más importantes de la sociedad: las públicas, las pymes, las micropymes, las ONG's, las empresas no lucrativas... las escuelas... y la familia. Si de verdad la profesión quiere un cambio real en el mundo, no para mejorarlo, sino para mantenerlo, necesitamos impactar e influir en todas las organizaciones humanas... todas, desde la familia, las empresas nuevas, las viejas, las pequeñas y las grandes, las intermedias. Las organizaciones son seres vivos, seres colectivos, por encima de los individuos y de las personas que las integran. La 3ra. generación va de la profesionalización a la polinización. Es menester arreglar la casa antes, crear confianza en la sociedad, fortalecer nuestras instituciones, vernos como carrera profesional seria. Así podremos entrar en la siguiente etapa, la polinización... cada organización, cada líder, cada equipo con un coach profesional.

**'Vivir es ser otro' de Fernando Pessoa**

Ni sentir es posible, si hoy se siente como ayer se sintió.

Sentir hoy lo mismo que ayer no es sentir.

Es recordar lo que se sintió ayer,

Ser hoy el cadáver vivo de lo que ayer fue la vida perdida.

Esta madrugada es la primera del mundo.

Nunca hubo esta hora, ni esta luz, ni este ser mío.

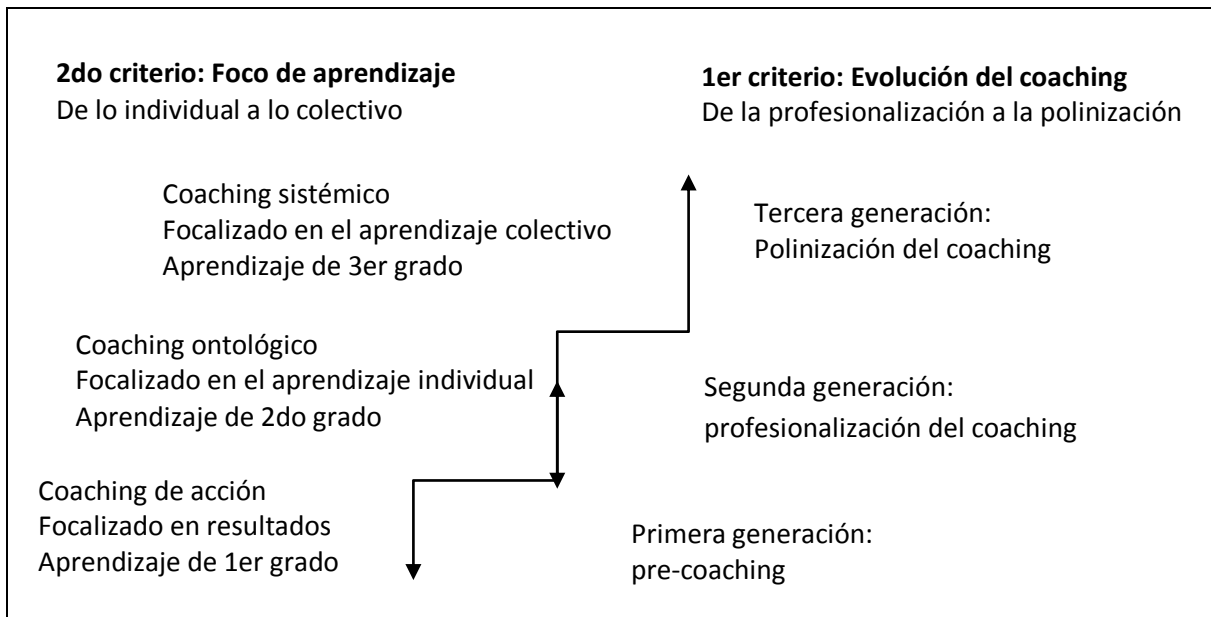
Mañana, lo que sea será otra cosa,

Y lo que yo vea será visto por unos ojos recompuestos, llenos de una nueva visión.

**Foco del aprendizaje**

*Coaching es el arte de aprender y  
aprender es el arte de aprehender*

Cuando el foco del coaching es un resultado esperado, es coaching de acción, con aprendizaje de primer grado (acción). Cuando el foco del coaching es la transformación de la persona es coaching ontológico, con aprendizaje de segundo grado (observador). Cuando el foco del coaching es el aprendizaje del sistema es coaching sistémico, con aprendizaje del tercer grado (sistema).



Como dije antes, no es lineal, es una escalera en espiral. Por esta razón, no hay un mejor nivel en coaching, todo depende del contexto y de lo ortogónico que aplique centrarse en la acción, en el SER o en el sistema.

Cuando el aprendizaje se centra solo en la acción es un coaching pobre y limitado. Este tipo de coaching toma atajos y se va del lado de la consultoría o asesoría. Haz esto... haz lo otro... a nivel de consejo o guía. Más o menos así: mi quiebre es que estoy obeso, ¿Qué vas a hacer? Ponerme a dieta. Demasiado obvio. Los coachees no necesitan que el coach les diga que hacer. En mi práctica me gusta trabajar primero en el observador (segundo grado) y convertir después las distinciones en acciones (primer grado). Ahora coaching sin acción no lleva a ningún lado.

La mayoría de mis contratos (70%) se relacionan con coaching de acción, y persiguen un resultado específico. Mejorar el desempeño o lograr una meta corporativa. De hecho el coaching de equipos es coaching de acción. Algunos de mis contratos (20%) se relacionan con coaching a la persona y persigue la transformación de la persona. A veces se llega a acciones. A veces se llega al sistema. No es requisito. Pocos de mis contratos (10%) tienen enfoque sistémico y persigue el aprendizaje colectivo y su conexión con otros sistemas.

En la segunda parte de este documento plantearé, solo como una posibilidad, un modelo de coaching ontológico y sistémico, que aplica dentro de contextos organizacionales, al que he llamado Coaching Empresarial... y que no pretende invalidar otros juicios, pero si agregar otro escalón, otro ángulo, otra mirada... para darle al coaching sentido de profundidad, continuidad, finalidad y destino.

Solo adelantar que el Coaching Empresarial está al servicio de las corporaciones humanas no para hacerla eficiente en su proceso, sino para que se den cuenta y se hagan cargo de la forma en la que entregan (o destruyen) valor a su comunidad. Las corporaciones humanas son responsables del caos ambiental del planeta (British Petroleum, por ejemplo) y sólo las corporaciones humanas podrán revertir el daño.

Mientras te llega la segunda parte, por favor mándame tus comentarios de esta primera entrega. En octubre regreso a Perú para abrir nuestra primera generación en Lima de la Certificación Internacional en Coaching Empresarial, que organiza el Club Empresarial. Un peldaño más de la escalera que ahora nos lleva a Perú y que nos llevará a Costa Rica y no se a donde más, por lo pronto me ha regresado a casa, gracias itinerantes, gracias coaching, gracias Incas, gracias vida, gracias Dios.

Enrique López de los Ríos  
AIAC Academia Interamericana de Coaching AIAC  
Ciudad de México, 22 de julio del 2010

Si no estás en 'feisvuc' no existes... **Te invito a conectarte conmigo.**

**Facebook:** HolaCoach Enrique López DeLos Rios

**Linked in:** enriquelopezdelosrios HolaCoach

**Twitter:** HolaCoach

[www.aiac-ac.com](http://www.aiac-ac.com)

[enrique@aiac-ac.com](mailto:enrique@aiac-ac.com)

Link a anuncios de programas de la AIAC:

[Damian Goldvarg, 28 y 29 de agosto](#)

[Coaching para Jóvenes, Ciudad de México, 31 juli y 1ero agto](#)

[Certificación Internacional en Coaching Empresarial, DF, Mérida, Veracruz, Lima, San José CR](#)

[Coaching a Equipos de Ventas, Ciudad de México, 28 de julio](#)