

# REFLEACCIONAR

Reflexiones para la acción

**PABLO BUOL**



Buol, Pablo  
RefleAccionar : reflexiones para la acción . - 1a ed. - Buenos Aires :  
Elemento, 2010.  
68 p. ; 20x14 cm.  
  
ISBN 978-987-1631-02-5  
  
1. Ontología. 2. Coaching. I. Título  
CDD 111

Fecha de catalogación: 20/08/2010

*A mis hijos, Evelyn, Matías y Bianca*

© Pablo Buol, 2010.  
© Ediciones Elemento, 2010.

Ediciones Elemento  
Terrada 4381 P.B. "A"  
(1419) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Tel/fax: 54 11 4574 3081  
editor@edicioneselemento.com.ar  
www.edicioneselemento.com.ar

Diseño: Nancy Bazzano  
Edición y producción: Adriana Cabrera

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723.  
Todos los derechos reservados.  
Queda prohibida la reproducción total o parcial de este libro, ya sea a  
través de medios ópticos, mecánicos, electrónicos, químicos,  
fotográficos o de fotocopia, sin la previa autorización escrita del editor.

## INDICE

Prólogo	9
Aceptar el dolor	11
Aprender del error	12
Aprender en la acción	13
Aspiración	15
Comunicarnos	16
Controlar	18
Conversando	19
Crisis personal	21
Decisión	22
Derechos humanos	24
El cambio	27
El perdón	28
El propio camino	29
Encontrarnos	31
Es tiempo de...	33
Escucha	34
Expectativas efectivas	36
Imagina	38

## PRÓLOGO

In-certidumbre	39
Invitación a la grandeza	41
Libertad y poder	44
Liderazgo	47
No saber	48
Nueva mirada	50
Oportunidades	52
Poder de la palabra	53
Preguntando	54
Redescubrimos	56
Respeto	57
Soltar	59
Sumar las diferencias	60
Trabajar viviendo	61
Visión	63

¿Por qué leer el libro de un coach?

¿Qué aspectos de nuestro presente podrían ser revisados y eventualmente mejorados?

¿Realmente necesito que alguien más me guíe en este proceso?

Estas preguntas surgieron cuando empecé a leer el libro de Pablo Buol. Y todas encontraron respuestas.

El autor de RefleAccionar es, entre otras cosas, coach ontológico: su mirada, su apreciación y su palabra, pueden darnos una perspectiva distinta de quiénes somos y dónde estamos parados. Y lo que es mejor, Pablo podría diseñar con nosotros un plan de acción, para visionar todavía más allá del presente. ¡ Guau!

Desde la perspectiva de un coach, personas y organizaciones son capaces de reformular su presente y ver su futuro, sino como una realidad excluyente, como una posibilidad cercana y certera.

Puede que algún lector sienta que su presente es armonioso y perfecto ... adelante entonces. ¡Enhorabuena! Y puede también que, para otros lectores, haya en su vida aspectos que quiera re-pensar; re-instalar ... y que éste se convierta en su libro de cabecera. Revisar y organizar nuestro yo, servirá sin duda para replantearse como un ser nuevo.

Y sí, es más que probable que en este cambio necesite ayuda. Algunas palabras, un guiño, una guía... eso es lo que pretende RefleAccionar; acercarle al lector –tanto al superado, como al aprendiz- algunas palabras que podrían actuar de motivador; de let motiv o de empujón, de acuerdo a las necesidades y características de cada uno.

En la era de la auto ayuda, la auto superación y las ya demasiadas frases cliché, el autor apela a una forma renovada de vernos: perdonarnos, volver a empezar e imaginarnos a nosotros mismos protagonizando, por qué no, los propios sueños.

## ACEPTAR EL DOLOR

*“Amigo, cuéntame sobre tu dolor: hoy tengo deseos de escucharme”.*

**NEMER IBN EL BARUD**

A veces, en una conversación de coaching ontológico o en otros ámbitos donde nos ponemos en contacto con nosotros mismos, empezamos a descubrir nuestros dolores: nuestras tristezas, angustias, soledades, miedos, frustraciones, desilusiones, resentimiento... Esta experiencia es en sí misma dolorosa. Descubrir, contactar, expresar nuestras propias heridas internas... duele... y también libera.

Estamos habituados a evitar el dolor. Si apoyo la mano en una estufa caliente, el dolor hace que rápidamente retire mi mano, y gracias a esto evito un daño mayor; puedo mantener mi integridad física. En lo psíquico o emocional muchas veces hacemos un movimiento similar: un movimiento que nos lleva a evitar, rechazar, calmar el dolor. Muchas veces huimos del dolor; lo negamos, lo ignoramos. Otras, en cambio, hacemos exactamente lo contrario: nos apegamos a él, lo cuidamos, lo alimentamos, lo mostramos orgullosos, como si fuera nuestro hijo predilecto.

Lo que me pregunto hoy es... ¿cuántas veces lo escuchamos, como se escucha a un amigo que tiene algo importante para decirnos? ¿Cuántas veces nos permitimos morar en nuestros dolores desde la aceptación? Dejándolo que se exprese, sin hacer un solo movimiento de rechazo, huida, apego, justificación...

Hay algo especial que sucede desde este lugar. Un lugar en el cual no me enfrento con mi dolor; no me pongo enfrente, sino al lado, lo reconozco como propio, lo escucho, lo expreso, y... lo suelto. No lo tapo, no lo empujo, no lo niego. Lo dejo libre, lo dejo ser en mí, me dejo ser en él.

¿Cuántas veces escuchamos a otra persona desde este lugar? Sin darle vuelta la cara, sin rechazarlo, sin pretender arreglarle el problema, sin aconsejarlo...

sejarlo, sin juzgarlo, sin distancias, sin presión, sin exigir. Dejando que su dolor toque nuestro corazón.

También hay algo especial que sucede desde este lugar. Y hay un contexto necesario para que esto suceda. Un contexto de cuidado, respeto, confianza, intimidad, contacto, aceptación.

Tal vez, para liberarnos *del dolor*, debemos primero liberar *al dolor*... ¿Queremos hacerlo?

*“Bienaventurado el que sabe que compartir un dolor es dividirlo y compartir una alegría es multiplicarla”.*

**FACUNDO CABRAL**

## APRENDER DEL ERROR

*“Por la ignorancia nos equivocamos, y por las equivocaciones aprendemos”.*

**PROVERBIO ROMANO**

Según el diccionario, error es la “acción desacertada o equivocada”. Claro... el diccionario no aclara desacertada o equivocada con respecto a qué... o a quién. Podríamos, entonces, redefinir el error como “la acción que produce un resultado no deseado por alguien”. Este “alguien” puede ser yo mismo, o, en el ámbito organizacional, podría ser el gerente, un cliente, etc.

¿Qué hacemos cuando alguien se equivoca? Muchas veces castigamos (o nos auto-castigamos, si ese “alguien” somos nosotros mismos). Me pregunto ¿es el castigo una manera efectiva de tratar un error? ¿Qué es lo que produce el castigo? Generalmente miedo, resentimiento, vergüenza, tensión, culpa, baja autoestima... ¿Mejora esto nuestra capacidad para actuar en forma más efectiva en otra oportunidad? Realmente no lo creo.

“Recuerda que en la vida no hay fracasos, sólo resultados. Piensa una cosa: “¿El éxito es el resultado de las decisiones acertadas, las decisiones acertadas son el resultado de la experiencia y la experiencia suele ser el resultado de las decisiones equivocadas!” ¿Qué puedes aprender de los errores pasados que te sea útil para mejorar tu vida actual?” A. ROBBINS

Además de solucionar un problema ¿Qué otras cuestiones son importantes cuando tomamos una decisión?

● **Mostrar/Reconocer el error:** Para que nuevas acciones sean posibles es imprescindible poder reconocer el error como tal, lo cual muchas veces no nos es fácil, fundamentalmente por esta cultura del castigo/miedo en la que nos movemos.

● **Buscar la reparación:** ¿Qué daños produjo esta equivocación? ¿Hay alguna manera de reparar el daño producido? Si no es así, ¿puedo perdonar; o perdonarme, u ofrecer mis disculpas al afectado?

● **Aprender:** Tomar el error como un espacio de aprendizaje: es lo que marca la diferencia entre el fracaso y el éxito. Es lo que permite, en un futuro, lograr un mejor resultado.

“Cuando se comprende que la condición humana es la imperfección del entendimiento, ya no resulta vergonzoso equivocarse, sino persistir en los errores”. George Soros

Gracias a mis errores de ayer, pude ir creciendo. Gracias a mis errores de hoy, mañana seré una mejor persona.

## APRENDER EN LA ACCIÓN

*“Cuando se comprende que la condición humana es la imperfección del entendimiento, ya no resulta vergonzoso equivocarse, sino persistir en los errores”.*

**GEORGE SOROS**

¡Qué difícil es aprender algo nuevo, cuando pretendemos hacer las cosas solos, perfectas y en la primera vez! ¡Qué difícil es aprender algo nuevo, cuando no damos (o no nos damos) permiso para equivocarnos! ¡Qué difícil es aprender algo nuevo, cuando pretendemos saber todo! Y... qué difícil se hace vivir en este tiempo de cambios, con esta dificultad para aprender.

Como adultos, estamos habituados a aprender nuevas técnicas, nuevos conocimientos, nuevas disciplinas. Sin embargo, muchas veces, al llevar estos conocimientos a la experiencia, a la vida cotidiana, suceden cosas distintas de las que esperábamos. Y los resultados que pretendíamos obtener, no llegan. *Se nos dificulta llevar a la acción, incorporar en nosotros dicho aprendizaje. En esta época vivimos en una tendencia a buscar el "cómo hacer" determinada cosa, en buscar "la receta" y muchas veces nos olvidamos del "quién hace". Y sucede que, "los 10 secretos para ser feliz" o "los 10 secretos para la empresa súper rentable" no están funcionando. Sin desvalorizar la importancia de lo técnico, proponemos poner el foco en la persona, equipo u organización que busca cierto resultado.*

*Antes de preguntarnos cómo se hace?, tenemos que poder preguntarnos ¿quién estoy/estamos siendo? ¿Qué estoy/estamos viendo? ¿Qué es lo que NO estoy/estamos viendo? ¿Cuáles son mis/nuestras expectativas? ¿Cuáles son mis/nuestras dificultades? ¿Qué me/nos pasó en una experiencia anterior? ¿Cuáles son mis/nuestras tendencias? ¿Qué costos estoy/estamos dispuestos a pagar?*

Tanto en el ámbito personal, como en el familiar; empresarial y social, la posibilidad de lograr los resultados que nos importan dependen de las acciones que realizamos. Lo que a veces olvidamos es que no hay acción sin actor; no hay acción en abstracto. La acción, y por ende el resultado a producir, depende enteramente de quien la lleva a cabo.

***"Nunca sabemos qué sucederá a continuación; tampoco sabemos por qué sucede lo que sucede. Inventamos explicaciones individuales, familiares, nacionales, religiosas o culturales.***

***Queremos saber para poder predecir, para elegir un curso de acción o para intentar controlar nuestra vida, aunque sea un poco. Pero la verdad es que no sabemos".***

**JANET CEDAR SPRING**

## ASPIRACIÓN

***"Nada ocurre sin ser, antes, un sueño".***

**CARL SANDBURG**

Muchas de las personas con las que converso sienten una especie de vacío interior... como una desorientación, una falta de sentido. Algo similar ocurre en las empresas: el objetivo de ganar dinero, mercado, clientes, no alcanza para motivar y apasionar a sus empleados. ¿Qué nos falta? Un sueño, una visión. Ponernos en contacto con nuestras aspiraciones, no como algo imposible de realizar, sino como algo tangible, concreto, posible, deseable, alcanzable.

***"Volver a crear una visión: un sueño al que nos comprometamos, para el que accionemos, y volver a declarar nuestros valores y vivirlos. Vivirlos como la máxima expresión de humanidad que poseemos".***

**ELENA ESPINAL**

¿Qué cosas nos importan verdaderamente? ¿Cuáles son nuestros valores más profundos? ¿Qué es lo que hace (o haría) que nuestra vida "valga la pena"? ¿Hacia dónde deseamos ir? ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Qué futuro queremos crear? ¿Qué nos apasiona?

Ponernos en contacto con nuestros sueños, declarar nuestra visión, nuestro propósito, es el primer paso para darle una orientación (un sentido), no sólo en nuestra vida personal, sino también en nuestro desarrollo profesional, o como integrantes de una organización.

*“Empezar con un fin en mente significa comenzar con una clara comprensión de su destino. Significa saber adónde se está yendo, de modo que se pueda comprender mejor dónde se está, y dar siempre los pasos adecuados en la dirección correcta”.*

**STEPHEN COVEY**

Ponemos en contacto con nuestros sueños, declarar nuestra visión, nuestro propósito, no sólo nos da un sentido; también despierta nuestra pasión, nos motiva, nos llena de vida. No es casual que la palabra “aspirar”, signifique “llenar de aire nuestros pulmones”.

La esencia del trabajo de un coach es colaborar para que las personas, equipos y organizaciones construyan visiones poderosas, y despertar los propios recursos para que puedan lograr esas aspiraciones. Si todo empieza con un sueño... ¡¡¡permítete soñar!!!

## Comunicarnos

*“La conversación es el proceso básico o esencial que desde siempre ha cohesionado a los seres humanos”.*

**PETER SENGE**

Una de las paradojas que vivimos en la actualidad es que, en la “era de la comunicación”, hay una fuerte sensación de incomunicación. Los avances tecnológicos (Internet, fax, teléfonos celulares, videoconferencia, etc.) reducen distancias, reducen los tiempos; pero no han logrado reducir la soledad, la falta de entendimiento mutuo, no han facilitado resolver los problemas que tenemos al comunicarnos unos con otros.

*“Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos”.*

**HUMBERTO MATURANA**

Al centrarnos en la comunicación como transmisión de información, dejamos de ver el costado humano de la misma. Es por ello que hablamos de “conversaciones”, como una forma de distinguir la capacidad humana de utilización del lenguaje. Es a través de las conversaciones (internas y públicas) que los seres humanos coordinamos acciones, reflexionamos, nos expresamos, damos sentido al acontecer y a nuestro hacer; nos relacionamos unos con otros.

*“En el conversar construimos nuestra realidad con el otro.*

*No es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y el emocionar.*

*Por eso el conversar es constructor de realidades”.*

**HUMBERTO MATURANA**

La calidad de conversaciones que mantenemos determina la calidad de nuestras relaciones. Por ejemplo, muchos de nuestros problemas relacionales surgen cuando pensamos que el otro debe hacer; o debió haber hecho, algo que no hace o hizo (o no debió haber hecho algo que sí hizo). Juzgamos (en nuestra conversación interna) el actuar del otro en base a nuestras creencias, nuestras expectativas, nuestros deseos. Por supuesto, el otro hace lo que hace en base a sus propias creencias, deseos, necesidades. A partir de allí surgen tres posibilidades básicas en cuanto al lenguaje:

- **No dialogar:** Tal vez por miedo, por vergüenza, por resignación o resentimiento, no decimos nada. Nos quedamos en nuestra conversación interna, donde probablemente la otra persona ni se entere lo que está ocurriendo. Todo queda en el nivel de “mundo interno”, donde nada sucede en la trama vincular: La relación termina siendo cada vez más distante, inefectiva, con malestar.
- **Conversar ineficazmente:** Hablamos atacando, desde la imposición, echando culpas, castigando, criticando, buscando tener razón, quejándonos. No hay comunicación sino “emisión de comunicados”. La relación termina en pelea, en la mutua destrucción, con vencedores y vencidos.
- **Conversar efectivamente:** Hablamos desde lo que sentimos, queremos y necesitamos (así nos cuidamos a nosotros). Desde el respeto

hacia el otro como un legítimo otro (así cuidamos al otro). Nos importa escucharnos. Aceptamos que, como seres humanos, cometemos errores. Pedimos disculpas, reclamamos en caso de un compromiso no cumplido. Hacemos importante la relación y lo que nos interesa hacer juntos. Así, el vínculo se fortalece y profundiza, y la comunicación promueve la acción en común.

## CONTROLAR

En muchas de las relaciones que establecemos en nuestra vida cotidiana nos movemos, inconscientemente, desde la pretensión de control. Pretendemos controlar lo que la otra persona debería hacer (o dejar de hacer), lo que dice o debería haber dicho, sus emociones, lo que piensa o siente con respecto a nosotros... Establecemos este tipo de relaciones tanto en el ámbito familiar y social, como en el empresarial.

¿Qué nos mueve cuando pretendemos controlar al otro? Muchas veces una emoción de desconfianza y miedo. Otras veces la falta de aceptación del otro: cuando lo que hace esa persona no cumple con nuestras expectativas, no lo aceptamos como "un hacer" válido. Por último, también nos mueve un autoritarismo en el cual nos creemos "dueños de la verdad".

*"Al no establecerse la confianza recíproca en la convivencia, no se despliega la sensación de seguridad entre los agentes en la conversación, razón por la cual se mueve en el que quiere lograr algo, la emoción del control y del dominio que niegan al otro y socavan el respeto por sí mismo y por el otro. Estas emociones, creencias y acciones impiden la dinámica de la coexistencia en la mutua aceptación".*

**HUMBERTO MATURANA**

¿Cuáles son las consecuencias de esta pretensión de control? Sufrimiento e ineficiencia: resentimiento, tensión, culpa, desilusión, castigos, resignación,

estrés... más desconfianza, más miedo y un enorme desperdicio de tiempo y energía.

Pretender controlar la existencia del otro es, en última instancia, focalizarnos en un lugar donde no tenemos verdadero poder. En cambio, sí tenemos poder en nosotros mismos.

Podemos controlar nuestras actitudes y nuestras decisiones. Podemos controlar lo que decimos y lo que callamos. Podemos pedir, ofrecer, prometer. Muchas veces no podemos elegir las circunstancias, pero siempre podemos elegir nuestra respuesta ante tales circunstancias. Podemos elegir nuestros pensamientos, nuestros valores, nuestras opiniones. Podemos intervenir en nuestras emociones. Podemos aprender, cambiar, mejorar.

Si estamos focalizados en controlar al otro, finalmente, lo que pretendemos controlar, nos controla a nosotros. Al focalizarnos en nosotros mismos, ganamos poder, libertad, eficiencia, bienestar... y la posibilidad de construirnos un mejor futuro.

*"El paradigma que prevalece hoy es comando y control. Es netamente autoritario y quita empowerment a los niveles más bajos. Eso evidentemente no atrae a los trabajadores de la era del conocimiento. La economía mundial amplió tanto el límite de la competitividad que impulsará un paradigma de empowerment y alta confianza, para tener la innovación, creatividad, calidad y flexibilidad que se necesita para competir. No se puede falsificar una cultura de alta confianza, viene de la confiabilidad de la gente y de las organizaciones".*

**S. COVEY**

## CONVERSANDO

*"Maturana ha venido postulando que no controlamos el lenguaje; es el lenguaje el que nos controla a nosotros. Como otras acciones -por ejemplo,*

*el movimiento y la percepción-, el lenguaje es una emanación de nuestra estructura, y a su vez nos determina... La gente puede quedar atrapada por su manera de usar el lenguaje”.*

**DR. PATCH ADAMS**

Decimos que el conversar es una danza entre el hablar y el escuchar. Y nos preguntamos ¿acaso existe la danza sin el bailarín? ¿Existe un hablar o escuchar separado de la persona que habla o escucha? Expresado en palabras del biólogo chileno Humberto Maturana “todo lo dicho es dicho por alguien a otro alguien que escucha y que podría ser él mismo”. Y a partir de esta frase, que parece tan obvia, la conversación empieza a tomar vida, ya no hablamos sólo de “la conversación”, hablamos de las personas que conversan.

Así empezamos a darnos cuenta que escuchamos no sólo las palabras del orador; sino también su tono de voz, la emoción que transmite, su estado anímico, la postura de su cuerpo. Comenzamos a escuchar lo no dicho, los supuestos, creencias, juicios, inquietudes que llevan a quien habla a decir lo que dice. Y la persona, el ser humano que habla, adquiere de esta manera una importancia fundamental, pues es ese “alguien” que dice lo que dice.

Del mismo modo observamos que la persona que está escuchando adquiere relevancia. ¿Desde qué emoción o estado de ánimo estoy escuchando? ¿Cuáles son mis juicios previos sobre quien habla? ¿Cómo es mi relación con esa persona? ¿Qué ideas tengo respecto a lo que dice? ¿Cómo está mi cuerpo? ¿Cómo afecta mi vida lo dicho? ¿Me interesa? ¿Qué es lo que quiero?

Y de acuerdo a quién esté siendo quien escucha, según cómo esté, será su interpretación de lo escuchado y le dará un sentido personal. Así, quien escucha, adquiere doble importancia, pues cuando hablamos lo hacemos para ser escuchados. Y la persona que nos está escuchando, interpreta activamente lo que decimos, le da un sentido propio, y actúa según esa interpretación y sentido.

Las conversaciones que mantenemos determinan nuestras relaciones. Lo 20

que hablamos y escuchamos, lo que nos decimos a nosotros mismos, determina el mundo de acciones que es posible para nosotros. Por ello el desarrollo de nuestras competencias conversacionales puede llevar a nuestra vida mayor efectividad y bienestar.

*“Te hablas demasiado a ti mismo. Todos lo hacemos. Mantenemos nuestro mundo con nuestro diálogo interno”.*

**CARLOS CASTANEDA**

## CRISIS PERSONAL

*“La única razón para hacer, es querer hacer”.*

**JULIO OLALLA**

A veces nos pasa, en el vivir, que nos encontramos como desorientados, sin rumbo. Nos sentimos confusos, en crisis con nosotros mismos. ¿Qué hacemos cuando esto nos sucede? A veces, simplemente, nos dejamos llevar por la inercia, ponemos el piloto automático y dejamos que las circunstancias, la rutina, nos conduzcan.

Otras, nos conectamos con los “debería” (¿Qué debería ser/hacer una persona como yo en una circunstancia como ésta?). Dejamos, en este caso, que las normas sociales, la educación recibida, los consejos de otros, nos guíen en nuestro accionar. Tal vez, después de un tiempo, esa incómoda sensación de desorientación pase. Y, muy probablemente, vuelva más adelante.

¿Qué otra cosa podríamos hacer para aprovechar la oportunidad que nos brindan estas “crisis personales”? Podemos, por ejemplo, ponernos en contacto con nosotros mismos y preguntarnos ¿Qué es lo que quiero? ¿Qué me importa? ¿Qué hace, para mí, que la vida valga la pena? ¿Cuáles son mis sueños?

Podemos explorarnos desde la pregunta, desde un no saber previo. Acep-

tando que lo que quiero, lo que me importa, me importa; más allá de lo que otros piensen, más allá de las consecuencias de llevar esto a la acción (lo cual, en todo caso, podremos evaluar más adelante).

Y en esta auto indagación puede ser muy útil el acompañamiento de un Coach Ontológico.

*“El horizonte se alcanza día a día”.*

**GLENDIA CLOUD**

## DECISIÓN

*“El valor de escoger con decisión y claridad es lo que marca al hombre como tal y le da su dignidad y personalidad”.*

**Carlos G. Valles**

Las decisiones que tomamos en nuestra vida son las que van construyendo, en gran medida, el camino que transitamos y los resultados que obtenemos. Muchas veces tomamos decisiones sin darnos cuenta (de manera inconsciente), otras lo hacemos impulsados por nuestras emociones (el miedo, el enojo). A veces decidimos eligiendo entre dos alternativas que no nos satisfacen, sin buscar más posibilidades. De esta manera, los resultados que logramos, seguramente serán poco felices.

Como personas (y también como equipos y organizaciones) hay una cierta tendencia que nos lleva a tomar decisiones ineficaces. Empezar a observarnos y descubrir estas tendencias nos va a permitir intervenir en este proceso y cambiarlo. Hacernos responsables de nuestro poder de decidir y aprender a tomar decisiones efectivas puede tener una gran impacto en nuestra vida personal y profesional.

*“No somos disparados a la existencia como una bala de fusil cuya trayectoria está absolutamente determinada. Es falso decir que*

22

*lo que nos determina son las circunstancias. Al contrario, las circunstancias son el dilema ante el cual tenemos que decidirnos. Pero el que decide es nuestro carácter”.*

**JOSÉ ORTEGA Y GASSET**

Entonces... empecemos a descubrir algunos procesos poco efectivos para tomar decisiones:

- **Por omisión:** Es el método que empleamos cuando decimos frases del tipo “ya veremos lo que se puede hacer” o “tengo que pensar algún día qué hacer con esto”.
- **Por presión emotiva:** El miedo, el enojo, la resignación, la angustia, la culpa...
- **Por comodidad:** Muchas veces supone una minimización del problema y puede acarrear desastrosas consecuencias.
- **Por rutina:** Por respetar las formas establecidas nos negamos la posibilidad de modificarlas.
- **Por experiencia:** En muchas ocasiones, las decisiones de ayer pueden ayudarnos hoy, pero siempre habrá que tener en cuenta la variabilidad de las situaciones para poder adaptar la situación.
- **Por estudio del problema:** Decidimos en forma reactiva a una situación dada, sin tener en cuenta otras cuestiones.

*“Todos los días Dios nos da un momento en que es posible cambiar todo lo que nos hace infelices. El instante mágico es el momento en que un sí o un no pueden cambiar toda nuestra existencia”.*

**PAULO COELHO**

Además de solucionar un problema ¿Qué otras cuestiones son importantes cuando tomamos una decisión?

- **Nuestra visión:** ¿Qué es lo que queremos? ¿Es compatible esta deci-

23

sión con nuestras metas a largo plazo?

- **Nuestros valores:** ¿Estamos decidiendo en forma coherente con nuestros valores? ¿Estamos siendo íntegros?
- **El entorno:** ¿Nuestra decisión es ecológica?
- **Nuestra disposición:** ¿Estamos dispuestos a ser coherentes con la decisión?

Tuve, una vez, una profesora de filosofía, que hablaba sobre “la agonía de la decisión”. Creo que si desarrollamos nuestro poder y habilidad para tomar decisiones, podemos cambiar esta “agonía de la decisión”, por la “dicha de la decisión”.

Decidir con inteligencia, actuar con coherencia... sólo eso, y nada más.

*“Lo que cuenta no son nuestros actos excepcionales, sino lo que hacemos día a día. ¿Quién es el padre de toda acción? Lo que define, en última instancia, quiénes somos y a dónde vamos. La respuesta es: nuestras decisiones. Son éstas las que dan forma a nuestro destino.*

*Creo que, más que cualquier otra cosa, son nuestras decisiones –y no las circunstancias de la vida- las que determinan nuestro destino”.*

**A. ROBBINS**

## DERECHOS HUMANOS

*“Mucha gente necesita aprender cómo defender sus derechos personales, cómo expresar pensamientos, emociones y creencias en formas directas, honestas y apropiadas sin violar los derechos de cualquier otra persona”.*

**R. LAZARUS (1983)**

¿Cuáles son los derechos que tenemos por el simple hecho de ser humanos? ¿Cuáles son nuestros derechos personales básicos? En nuestro

24

vivir diario, en las relaciones con nuestra familia, amigos, trabajo, negocios... ¿Qué derechos ejercemos y respetamos? Estos derechos individuales tienen que ver con nuestra dignidad como personas, con nuestra calidad de vida.

*“He aprendido que un hombre sólo tiene derecho a mirar a otro hacia abajo, cuando ha de ayudarlo a levantarse”.*

**GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ**

Sin pretender hacer un análisis exhaustivo del tema, quisiera mencionar sólo algunos derechos, que en mi opinión son elementales.

### El derecho a equivocarnos

El biólogo chileno Humberto Maturana habla del derecho a equivocarse como uno de los derechos fundamentales del ser humano. “Errar es humano”, dice una antigua frase. Sin embargo, ¿cuántas veces actuamos con la pretensión de perfección? ¿Cuántas veces culpamos y condenamos (a otra persona o a nosotros mismos) por un error? Como si el ser humano debiera (o pudiera) ser infalible.

*“Aprenderás que cuando sientes rabia, tienes derecho a tenerla, pero eso no te da el derecho a ser cruel”.*

**WILLIAM SHAKESPEARE**

### El derecho a ser tratados con respeto y amabilidad

En el diccionario figura crueldad como sinónimo de inhumano. Me pregunto: un trato agresivo, violento, despectivo ¿no es cruel? Pienso en los insultos en el tránsito de las ciudades, en cómo tratan algunos jefes a sus empleados, en quienes a veces atienden al público con total indiferencia, en algunos profesores con sus alumnos, en... bueno, en cualquiera de nosotros, que al ejercer un rol de poder, o simplemente por estar enojados o tener un mal día, mal-tratamos a quien tenemos cerca.

*“No permitas que nadie te quite el derecho a expresarte, que es casi un deber”.*

**WALT WHITMAN**

25

## El derecho a la presunción de inocencia

“Toda persona se presume inocente hasta que se demuestre su culpabilidad” ¿Hacemos esto, o generalmente hacemos lo contrario? ¿Cuántas veces culpamos a alguien por una simple sospecha, un rumor, o algún hecho aislado? ¿Cuántas veces condenamos sin siquiera preguntar, sin dar la posibilidad al otro de que se defienda o que exprese su punto de vista? ¿Cuántas veces castigamos a alguien sólo por ser o actuar diferente a lo que nosotros suponemos que debiera hacer? Nuestros propios miedos, intolerancia, desconfianza nos llevan muchas veces a ser injustos con otros.

*“No consientas que te regalen un derecho que tú eres capaz de conquistar”.*

**FRIEDRICH NIETZSCHE**

Por supuesto, hay otros derechos: como el de tener nuestras propias opiniones de las cosas, a tomar nuestras propias decisiones, el derecho a la intimidad y a decidir qué revelar y qué no, el derecho a decidir qué es importante para nosotros, el derecho a llorar (un derecho que generalmente los hombres nos negamos a nosotros mismos), el derecho a reclamar ante una promesa incumplida...

La cuestión fundamental es que, por cada derecho que declaramos, generamos una responsabilidad: asumir el compromiso de desarrollar la habilidad para responder con efectividad cuando ese derecho es vulnerado. Responder una agresión con otra agresión no nos lleva a un trato respetuoso o amable. Podemos aprender a generar y restaurar una relación con respeto y amabilidad. De eso se trata, de aprender a generar y restaurar esos derechos que son fundamentales para nosotros, como personas. No digo que sea fácil. Sí que es posible.

## EL CAMBIO

*“El cambio es, en sí mismo, la verdadera base de nuestra continuidad como personas. Sólo lo que puede cambiar puede continuar”.*

**JAMES CARSE**

El cambio es lo único constante en la vida. Resistir el cambio es resistirse a la vida. Sencillamente, no funciona.

*“El cambio es inevitable, el crecimiento es intencional”.*

**GLENDA CLOUD**

Sin embargo no todos los cambios son deseables, no nos da lo mismo un cambio que otro. Y es ahí donde podemos intervenir con nuestro poder de decisión, acción y liderazgo, conduciendo los cambios, para orientarlos al rumbo que nos importa. Esto puede ser una tarea a veces simple, a veces complicada, y otras directamente imposible, ya que muchos de los cambios que pueden importarnos están fuera de nuestra área de influencia. Y es bueno reconocer que no somos seres omnipotentes.

Hay cambios que, siendo simples o complicados, son siempre posibles, son los que tienen que ver con nuestro propio cambio. Algunos podemos lograrlos a través de un cambio de acciones, o hábitos. Para otros necesitamos un proceso de aprendizaje transformacional. Es en este proceso de aprendizaje donde, a través del Coaching Ontológico, logramos nuevas maneras de ser; de pensar; de sentir y de hacer. Para esto partimos de ciertas preguntas, como: ¿qué cambios quisieras que ocurran en tu vida? ¿Qué resultados te importan? En este año que recién se inicia... ¿qué estás dispuesto a hacer para que esto suceda? ¿Quién estás dispuesto a ser? ¿Podrías pedir ayuda? ¿A quién? ¿Qué tendrías que aprender o generar?

*“En tiempos de cambio, quienes están dispuestos a aprender heredarán la tierra, mientras que los que creen que ya saben se encontrarán hermosamente equipados para enfrentarse a un mundo que dejó de existir”.*

**ERIC HÖFFER**

## EL PERDÓN

*“Reconoce que no sabes toda la historia. Una de las cosas que puede ayudarte a perdonar es reconocer tu ignorancia”.*

**MARY M. MORRISSEY**

¿Alguna vez alguien te falló en un compromiso? ¿Alguna vez sufriste lo que consideras una injusticia, un daño o perjuicio? ¿Qué emociones te despiertan estas situaciones? ¿Enojo, bronca, miedo, resentimiento, odio, desconfianza? ¿Se te ocurrió que podrías perdonar?

Perdonar no significa permitir que vuelva a suceder lo mismo, ni aprobarlo, ni dejar de reclamar o iniciar las acciones para reparar el daño causado. Perdonar no significa olvidar.

Perdonar significa liberarnos del resentimiento, la bronca, el enojo... El perdón es una declaración de liberación personal, que nos permite salir de la prisión de una emoción negativa y transitar hacia un espacio de paz, aceptación y bienestar. Y sin duda, desde este nuevo estado emocional, se nos abren nuevas alternativas y tenemos otras acciones disponibles.

Desde esta nueva mirada del significado del perdón te pregunto ¿con qué persona estás enojada/o? ¿Qué situaciones te dan bronca? ¿Guardas algún rencor o resentimiento como si fuera un tesoro que no quisieras perder? ¿Qué nuevas posibilidades se te abrirían al perdonar? Una conversación postergada, una relación diferente. O, tal vez, una despedida, un “dejar ir” a alguien...

¿Te perdonas a vos mismo? Muchas veces somos nuestros peores jueces, condenándonos a un castigo eterno, sin darnos la posibilidad de aceptarnos, aprender, cambiar y liberarnos de nuestro pasado.

Tal vez no sea necesario saber perdonar para empezar a hacerlo. Tal vez podamos, hoy, empezar a practicarlo... y en la práctica ir aprendiendo.

*“Madurez es lo que alcanzo cuando ya no tengo necesidad de juzgar ni culpar nada ni a nadie de lo que me sucede”.*

**ANTHONY DE MELLO**

## EL PROPIO CAMINO

*“Las cadenas del hábito son demasiado débiles para sentir las hasta que son demasiado fuertes para romperlas”.*

**SAMUEL JOHNSON**

En los últimos... ¿50 años? se ha instalado en nuestra sociedad civilizada un hábito muy conveniente: la comida envasada. Verduras, frutas, pescados, sopas... en lata (u otro envase similar). Digo que es muy conveniente porque es práctico, accesible, cómodo, rápido, limpio. Claro, ya sabemos que no tiene las mismas propiedades alimenticias que el alimento natural y, obviamente, tampoco tiene el mismo sabor.

*“Lo que cambiará tu vida no será el saber más... sino las decisiones que tomes y las acciones que emprendas”.*

**A. ROBBINS**

Desde hace unos 20 o 30 años, hay una nueva costumbre que va ganando gran cantidad de adeptos: el consumo de pensamientos envasados. Libros, seminarios, cursos... títulos como “Sea un empresario exitoso”, “Las 10 claves del éxito”, “Cómo ser feliz”, “Las 7 técnicas para vivir mejor” tienen, en cierto sentido, las mismas virtudes de la comida enlatada: son convenientes, accesibles, prácticos, cómodos, rápidos y limpios. Tienen un sólo inconveniente: generalmente no funcionan.

*“Se descubre para ti lo que tú descubres para ti, no lo que otros descubren para ti”.*

**A. PORCHIA**

Parece que en este mundo agitado de principios de milenio no tenemos tiempo para nosotros mismos, no tenemos tiempo para profundizar, para explorar; queremos resultados rápidos. Tal vez por ello buscamos, muchas veces, que nos digan qué cosas funcionan y tratamos de adoptarlas. Buscamos la receta que sea práctica, cómoda, rápida. No queremos recorrer el camino, sólo llegar a destino.

No nos damos cuenta que estos “pensamientos envasados”, muchas veces bien intencionados, corresponden a alguien que hizo sus propios descubrimientos, su propia experiencia. Y la experiencia no se transmite. Aplicar el resultado sin vivir la experiencia es como pretender alimentarnos sin realizar el proceso de digestión.

*“Una vida ambulando no tiene sentido. Recordemos que el sentido de la vida lo damos nosotros. Con las decisiones de ayer construiremos nuestros mañana”.*

**ALFREDO PUERTA**

Por ello, para volver a darle sentido a nuestra vida, para darle profundidad, para sentir su sabor (a veces amargo, otras dulce) es importante empezar a construir y descubrir nuestro propio camino. Valorar y aprender de otros caminos, pero no seguirlos ciegamente.

*“El cerebro humano, y por lo tanto las capacidades, si bien está determinado por condicionamientos genéticos siempre está inacabado intelectualmente: es posible generar neuronas nuevas toda la vida y por eso se puede aprender y mejorar”.*

**DR. PABLO ARGIBAY**

Tenemos todo lo necesario: nuestra capacidad de observar y observarnos, la posibilidad de aprender; de crear; de cuestionar; de cambiar... ¿Estamos dispuestos a construir nuestra propia vida? ¿Estamos dispuestos a salir de la comodidad de la rutina? ¿Estamos dispuestos a correr el riesgo de equivocarnos? ¿Estamos dispuestos a cuestionar las creencias que nos limitan? ¿Estamos dispuestos a enfrentar el desafío?

30

*“Dentro de 30 años, estaremos decepcionados por aquello que no hicimos más que por lo que sí. Es hora de comenzar a navegar. Descubre, sueña, disfruta”.*

**R. BRAULT**

Espero que estas simples reflexiones sirvan como una pequeña inspiración.

*“El ser humano sabe hacer de los obstáculos nuevos caminos porque a la vida le basta el espacio de una grieta para renacer. En esta tarea lo primordial es negarse a asfixiar cuanto de vida podamos alumbrar”.*

**ERNESTO SÁBATO**

## ENCONTRARNOS

*“Tratando de explicar la vida, nos hemos olvidado de aprender de ella y por sobre todo de amarla...”.*

**JULIO OLALLA**

¿Fuiiste alguna vez a ver a un médico, un vendedor; una secretaria, un contador; etc.? ¿Y te encontraste con... un médico o un vendedor o...? Parecería lógico ¿no?

¿Te pasó alguna vez, sentir que ese encuentro fue especial? Como único, más profundo... Como si en vez de haberte encontrado con, por ejemplo, un médico te hubieras encontrado con una persona, que sabe de medicina o que trabaja como médico. Parece lo mismo, sin embargo no lo es. En un caso ponemos al profesional por delante y la persona, a veces, ni aparece. En el otro caso es la persona, el ser humano, quien aparece en primera instancia, y su rol, circunstancial, lo integra, lo acompaña, pero no lo esconde como ser humano. Y pasan cosas distintas en cada caso...

Pareciese que en cierto ámbito hemos “cosificado” a las personas. Deci-

31

mos *el médico*, como decimos *el auto*. El auto sirve para transportarnos, el médico para curarnos. Y hay un cierto sentido de lo humano que se nos pierde, hay un encuentro que no sucede. Nos mantenemos separados desde lo humano, sin contacto real. Y podríamos decir, con toda lógica también, que vamos al médico para que nos cure de determinada dolencia... y no para establecer un encuentro, un contacto desde lo humano. No digo que no. Sólo digo que pasan cosas distintas... y recuerdo, en este momento, la película sobre el Dr. Patch Adams, protagonizada por Robin Williams, como un buen ejemplo donde podemos distinguir entre ambas disposiciones y las posibilidades que nos habilita cada una.

También "cosificamos" nuestras relaciones más cotidianas. El jefe sirve para ordenar, el empleado para trabajar cumpliendo esas órdenes (no por nada hablamos de "Recursos" humanos...). ¿Y qué pasa con nuestras relaciones más íntimas? Nuestros compañeros, amigos, familia...

Hay una posibilidad distinta de encuentro cuando dejo de ver al otro en función de lo que me sirve. Cuando dejo de juzgarlo, pretendiendo que mis juicios son verdades. Cuando lo acepto como un legítimo otro. Cuando me pregunto ¿quién está siendo esta persona en este momento? en vez de decirme "yo ya lo conozco, es así... o asá". Cuando lo escucho abiertamente, sin pretender saber lo que va a expresar, sin ocuparme en lo que voy a responderle para demostrar mis razones.

Hay una posibilidad distinta de encuentro cuando dejo de defender mi imagen, cuando no pretendo controlar o manipular o tener razón. Cuando me acepto a mí mismo como un legítimo yo. Cuando no busco explicaciones.

Hay una posibilidad distinta de encuentro cuando confío, cuando acepto, cuando me entrego, cuando me intereso por el bienestar del otro.

Seguramente hay una posibilidad distinta de encuentro con alguna persona que está cerca de ti. Y, tal vez, esta sea una buena oportunidad para producir ese encuentro.

Hacer con otros es una de las posibilidades más poderosas que tenemos

los seres humanos, y que nos puede brindar una mayor plenitud. Tanto sea en el ámbito personal, profesional o social.

Hacemos juntos en la relación, a través de conversaciones (verbales, escritas, gestuales) que nos permiten coordinar acciones con otros.

Sin embargo, en esta época de individualismo, pareciera que es cada vez más difícil lograr acuerdos, coordinar acciones, formar una conciencia de sistema (familia, equipo, empresa, nación).

¿Qué conversaciones nos están impidiendo el hacer juntos? ¿Hay confianza en la relación? ¿Actuamos para salvarnos a nosotros mismos? ¿Nos estamos defendiendo de una posible traición? ¿Sabemos pedir lo que necesitamos? ¿Cumplimos con lo prometido? ¿Escuchamos las inquietudes del otro? ¿Somos sinceros en nuestras declaraciones? ¿Acusamos a otros para salvar nuestra imagen? ¿Cómo podemos mejorar nuestra efectividad en el hacer con otros?

Tal vez, estas preguntas nos sirvan para empezar a reflexionar juntos. Tal vez, este cuestionamiento nos permita encontrar nuevas formas de ser en la acción.

## ES TIEMPO DE...

*"¿Amas la vida? Pues no pierdas el tiempo porque de eso está hecha la vida".*

**BENJAMÍN FRANKLIN**

Una de las frases que escucho bastante seguido últimamente es "no tengo tiempo" o "me falta tiempo". En la vorágine cotidiana que vivimos parece que el "tiempo" se ha vuelto un recurso bastante escaso.

¿Qué nos está pasando con el tiempo?

Decimos que "el tiempo es oro" (o "time is money") como una forma de valorarlo. Pero... ¿es ésta una forma de valorarlo realmente? ¿Acaso el dinero puede comprar tiempo? ¿No sería más acertado decir "el tiempo es vida"?

Medita unos instantes sobre estas preguntas: ¿en qué estás gastando tu tiempo? ¿En qué estás invirtiendo tu tiempo? ¿A qué/quién/quienes estás dedicando tu tiempo?

Por favor, piensa unos segundos en estos cuestionamientos antes de continuar con la lectura...

Ahora, volvamos a las mismas preguntas, pero cambiando la palabra "tiempo" por la palabra "vida" y pregúntate: ¿en qué estás gastando tu vida? ¿En qué estás invirtiendo tu vida? ¿A qué/quién/quienes estás dedicando tu vida?

Tal vez puedas aprovechar este momento y regalarte un tiempo para reflexionar... elegir... planificar... y comenzar... a vivir un nuevo tiempo.

*"Es necesario pasar de la administración del tiempo al liderazgo de la vida".*

**STEPHEN R. COVEY**

## ESCUCHA

*"Con el escuchar sucede como con otras funciones tan comunes y corrientes como el respirar. Todos tenemos que respirar; pero muy pocos respiramos bien".*

*Anónimo*

Cuando conversamos, hablamos y escuchamos. Normalmente pensamos que el hablar es la parte activa e importante de la conversación. Pensamos que lo que uno dice es lo que el otro escucha. Nada más lejos de la realidad.

34

El hablar y el escuchar son ambos activos, sin embargo es el escuchar el que le da sentido a la comunicación, pues todo el que dice algo lo dice para ser escuchado.

Cuando hablamos y escuchamos no sólo estamos transmitiendo y recibiendo palabras, también interviene:

- **Nuestro cuerpo:** ¿Estamos cerca o lejos? ¿Hacia dónde miramos?
- **Nuestras emociones:** No es lo mismo hablar o escuchar estando enojados que estando alegres.
- **Nuestros juicios y creencias:** Que condicionan tanto lo que decimos como lo que escuchamos.
- **Nuestras expectativas:** ¿Para qué decimos lo que decimos? ¿Nos importa lo que estamos escuchando? ¿En qué nos afecta?
- **Nuestra historia:** Tanto la historia personal de cada uno como la historia de la relación entre las personas que están conversando.
- **El tiempo y el espacio:** ¿Es un contexto que facilita la comunicación? Escuchamos no sólo lo que el otro nos dice, sino también (y a veces exclusivamente) lo que nosotros nos decimos sobre lo que el otro dice. Escuchamos no sólo las palabras, sino también los silencios, e incluso lo no dicho.

Escuchar tiene que ver con recibir al otro y aceptarlo como un legítimo otro. Esto no significa estar de acuerdo, ni significa que haremos lo que nos piden. Significa estar presentes y atentos.

Así como podemos aprender a escuchar, podemos también aprender a ser escuchados. Ya que cuando hablamos lo hacemos para ser escuchados, es responsabilidad fundamental del que habla el hacerse escuchar efectivamente (y, por supuesto, esto no se logra, por ejemplo, gritando).

Aprender a escuchar... aceptar al otro, aprender a hablar... hacemos escu-

35

char; aprender a aceptarnos... no lo aprendimos en la escuela, ni en la universidad... a veces lo aprendemos viviendo, a veces, nos lleva toda una vida. Aún así, vale la pena...

## EXPECTATIVAS EFECTIVAS

**EXPECTATIVA:** (Del lat. *exspectatum*: mirado, visto)

1. Esperanza de realizar o conseguir algo.
2. Posibilidad razonable de que algo suceda.

### Expectativas y sufrimiento

*“La angustia está relacionada con las expectativas y se suprime eliminando las exigencias”.*

**HUMBERTO MATURANA**

Las expectativas sobre lo que esperamos que suceda son una de las principales fuentes de ineffectividad y sufrimiento con que nos enfrentamos las personas, tanto en nuestro ámbito laboral como en el personal.

Cuando no sucede lo que esperamos, generalmente somos presa de enojos, resentimiento y frustración.

Por otra parte, nuestras expectativas son también las que nos dan la posibilidad y motivación para trabajar en pos de los resultados que son importantes para nosotros. Sin ellas seríamos presa de la resignación, el desgano, la indiferencia.

Por lo tanto, la cuestión no está en suprimir nuestras expectativas, sino en aprender a generar expectativas efectivas.

36

### Expectativas e intereses

*“El logro es, ante todo, el producto de la constante elevación de nuestras aspiraciones y expectativas”.*

**JACK NICKLAUS**

¿Cómo surgen nuestras expectativas? En principio surgen a partir de nuestras necesidades e intereses.

Entonces, podemos comenzar a re diseñar nuestras expectativas, cuestionando los intereses que le dan origen: ¿Qué es lo que realmente me importa? ¿Es un deseo propio, o impuesto por otros (sociedad, costumbres, etc.)? ¿Son expectativas legítimas o son exigencias irracionales?

### Expectativas y juicios

*“Yo hago lo mío, y tú haces lo tuyo.  
No estoy en este mundo para satisfacer tus expectativas,  
y no estás en este mundo para satisfacer las mías.*

*Tú eres tú, y yo soy yo.*

*Si por casualidad nos encontramos, es hermoso.*

*Si no, no hay nada que debamos hacer”.*

**FRITZ PERLS**

Las expectativas no surgen sólo a partir de nuestros deseos, sino fundamentalmente, a partir de nuestros juicios (opiniones, creencias) sobre lo que es posible o lo que “debería ser”.

Esta es una de las principales áreas de intervención del Coaching Ontológico, cuestionando con respeto las interpretaciones y opiniones que nos producen ineffectividad y sufrimiento, para encontrar interpretaciones más generativas, que nos lleven al logro de resultados efectivos, con bienestar.

Si careces de expectativas,  
ningún resultado será un FRACASO.Y...

37

Si careces de expectativas, ningún resultado será un ÉXITO.  
Por lo tanto...

La cuestión no está en suprimir tus expectativas, sino en aprender a generar expectativas efectivas.

## IMAGINA

*“No dejes nunca de soñar, porque en sueños es libre el hombre”.*

**WALT WHITMAN**

Imagina... imagina que un día, ordenando y limpiando cosas viejas, te encuentras con una antigua lámpara.

Imagina... imagina que de ella sale un genio y como en el viejo y conocido cuento te concede tres deseos.

Imagina... imagina ¿qué le pedirías? ¿qué cosas son importantes para ti? ¿cuáles son tus sueños? ¿cuál es tu visión?

Imagina... imagina... piénsalo, tómate tu tiempo, cierra tus ojos e imagina...

*“Volver a crear una visión: un sueño al que nos comprometamos, para el que accionemos, y volver a declarar nuestros valores y vivirlos. Vivirlos como la máxima expresión de humanidad que poseemos”.*

**ELENA ESPINAL**

Imagina... imagina ahora que el viejo genio te dice: “mira, como veo que no has decidido aún y ya debo irme, te haré un regalo, te daré el poder de realizar tus sueños”.

Imagina... imagina ahora que tienes ese poder:

38

¿Y si fuera verdad? ¿Si descubres dentro de ti el poder de concretar tus sueños? Tal vez no por arte de magia, tal vez no todos tus sueños, y tal vez no de la misma forma que los imaginaste... pero sin duda, cada uno de nosotros tiene ese poder. Sólo necesitamos descubrirlo y desarrollarlo.

*“Si puedes soñarlo, puedes realizarlo”.*

**WALT DISNEY**

¿Qué necesitamos para descubrir ese poder? Tal vez, simplemente, creer que existe. Tal vez, recuperar la confianza. Tal vez, encontrar la meta que nos apasione lo suficiente. Tal vez, comenzar a accionar. Tal vez, pedir ayuda. Tal vez...

*“Sus respuestas están depositadas dentro de usted. Las respuestas a las preguntas de su vida están también dentro de usted. Todo lo que necesita es mirar, escuchar y confiar en ellas”.*

**JIM SCHOEL**

Tal vez... podríamos comenzar preguntándonos ¿qué cosas le dan sentido a mi vida? ¿Son las cosas que yo elegí? ¿Estoy dispuesto a cambiar? ¿Estoy dispuesto a correr ciertos riesgos? ¿Hacia dónde quiero ir?

Tal vez, puedas aportar tus propias preguntas y descubrir, juntos, nuevas respuestas.

## IN-CERTIDUMBRE

*Cuando nada es seguro... todo es posible...*

La vida, en general, y la humana en particular, está llena de incertidumbre. Así como decimos que lo único constante en el universo es el cambio, podemos decir que sólo podemos tener certeza de la incertidumbre.

39

Sin embargo, en nuestro vivir diario, buscamos, aparentamos, deseamos, asumimos, vivimos, muchas veces, llenos de certeza.

¿Qué es lo que nos mueve a esto? ¿Miedo? ¿Prevención? ¿Ceguera? ¿Arrogancia? ¿Falta de confianza en nosotros, en los otros, en la vida misma?

¿Cuál es el costo que pagamos por nuestras certezas? Donde hay certeza no hay misterio, no hay asombro, no hay lugar para la posibilidad, no tiene sentido investigar, explorar, preguntar, crear. No hay nada por descubrir.

*“Todos sueñan con la libertad, pero están enamorados de sus cadenas”.*

**RUMI**

¿Qué pasaría si abandonáramos, por un ratito nomás, algunas certezas? Digo “algunas certezas”, porque convengamos que hay certezas que funcionan, que nos permiten movernos, que nos dan buen resultado. Por ejemplo, pongo agua al fuego, el agua se calienta, puedo hacerme un té, un café, etc. ¡Fantástico!

Ahora, ¿qué pasa en aquellas situaciones donde no estamos satisfechos con los resultados obtenidos? En nuestra vida personal, íntima, nuestros afectos, el trabajo, la empresa, el país. ¿Cuáles con las certezas que no cuestionamos? ¿Qué podríamos inventar o descubrir, si estas certezas no fueran tan ciertas? ¿Qué nuevas posibilidades se abrirían?

Muchas veces, estas certezas son invisibles para nosotros mismos. Otras, no queremos enfrentarnos a la posibilidad de ver una alternativa distinta. Parte del trabajo de un Coach Ontológico es ir descubriendo y cuestionando, con respeto y cuidado, estas certidumbres que producen inefectividad y malestar:

*“Sí, es verdad, yo no tengo ninguna certidumbre, ni siquiera la certidumbre de la incertidumbre. De modo que creo que todo pensamiento es... bueno, conjetural”.*

**JORGE L. BORGES**

## INVITACIÓN A LA GRANDEZA

*Me he puesto a escribir casi a tientas en la madrugada, con urgencia, como quien saliera a la calle a pedir ayuda ante la amenaza de un incendio (...).*

*Les pido que nos detengamos a pensar en la grandeza a la que todavía podemos aspirar si nos atrevemos a valorar la vida de otra manera. Les pido ese coraje que nos sitúa en la verdadera dimensión del hombre. Todos, una y otra vez, nos doblegamos. Pero hay algo que no falla y es la convicción de que —únicamente— los valores del espíritu nos pueden salvar de este terremoto que amenaza la condición humana”.*

**ERNESTO SÁBATO: LA RESISTENCIA (2000)**

Hablar de grandeza, en esta época, parece algo pasado de moda, de una actitud posible en tiempos históricos, pero que hoy se encuentra en peligro de extinción, una actitud reservada para unos pocos individuos... exóticos... y lejanos a nuestra experiencia cotidiana.

El hombre común (el empleado, comerciante, profesional, empresario) no tiene tiempo, ni energías, para desarrollar esta grandeza. Y así, nos hemos convertido en seres pequeños, agobiados por grandes problemas... cotidianos, urgentes, reiterados, insolucionables.

La mayoría de la gente vive en un círculo muy restringido de sus posibilidades. Sin embargo, todos nosotros tenemos un enorme potencial de grandeza, que nos permitiría lograr resultados con los que ni siquiera soñamos. Hay momentos y situaciones que tienen el poder de despertar esta grandeza. Generalmente son situaciones extremas, de gran amenaza. Entonces, ¿por qué esperar a que suceda una de estas situaciones tan peligrosas? ¿Por qué no entrenar nuestra grandeza, así como entrenamos nuestro cuerpo en un gimnasio, en forma cotidiana? Si buscas tu grandeza, te aseguro que la encontrarás, pues es algo propio de nuestra condición humana. Si no la buscas, quedarás a merced de los vaivenes de las situaciones de la vida. No es necesario producir resultados extraordinarios para crear tu grandeza. No hay nada más falso, pues es justo al revés. Desde tu Grandeza crearás resultados... naturalmente... que otros verán como grandiosos.

Todos somos capaces de guiar nuestras acciones y desarrollar nuestra grandeza, sólo es cuestión de atreverse. No hay nada que perder; y mucho por ganar.

¿Cómo hacerlo? ¿Cómo despertar esa grandeza que se encuentra dormida, olvidada?

Hay muchos caminos posibles. Desde el coaching ontológico proponemos un camino que ha demostrado ser sumamente efectivo. No sólo eso, sino que es un camino amable, respetuoso y generador de bienestar. Los principales pasos de este camino son:

**1. PARADIGMAS:** Nuestros paradigmas y modelos mentales constituyen nuestra forma de observar y explicar el mundo en el que vivimos. También determinan nuestro rango de posibilidades, pues confundimos nuestras explicaciones y observaciones con la realidad. Cuestionar y ampliar estos paradigmas es el primer paso para aumentar nuestras posibilidades de acción, y por tanto, los resultados que logremos.

**2. APRENDIZAJE:** Desde nuestra niñez y juventud, nos han enseñado que aprender tiene que ver con incorporar y repetir información. Confundir aprender con acumular información es un error que pagamos muy caro. Aprender significa aumentar nuestra capacidad de acción. Aprender significa descubrir; desarrollar; incorporar acciones que logren un resultado efectivo. Aprender a aprender es una acción con efectos potenciadores de nuestras capacidades.

**3. PROACTIVIDAD:** Los resultados que obtenemos son producto de las acciones que realizamos. Nuestro futuro se genera en las acciones del presente. Si nuestras acciones son reactivas, serán las circunstancias que nos toquen vivir las que determinarán nuestros logros y el futuro. Si nuestras acciones son proactivas, seremos nosotros los que determinaremos los logros y el futuro. Se trata, simplemente, de elegir la posibilidad de elegir.

42

**4. COMUNICACIÓN:** Cómo comunicarnos, cómo coordinar acciones con otros, cómo generar y afianzar relaciones efectivas, cómo desarrollar el poder de la palabra, cómo disolver situaciones conflictivas, son competencias esenciales en el mundo de hoy. Es una cuestión sencilla, y más bien técnica. Sin embargo, su desconocimiento es una de las principales causas que generan un alto grado de inefectividad y malestar en los distintos ámbitos de nuestra vida cotidiana, desde el personal hasta el empresarial.

**5. DISCERNIMIENTO:** Se dice que el discernimiento es la base de la sabiduría. Nuestra capacidad de discernir; nuestra manera de fundamentar nuestras opiniones, los modos en que evaluamos las situaciones, son las bases desde las que tomamos decisiones y planificamos acciones. Si nuestras bases son endeble, todo lo construido sobre ellas será, también, endeble. Necesitamos afinar y afirmar nuestro discernimiento para construir un futuro firme y previsible.

**6. ESCUCHA:** Las personas, el mundo que nos rodea, la vida toda... está constantemente enviándonos mensajes que no escuchamos. Y no escuchamos porque no tenemos desarrollada nuestra capacidad de escucha. Nadie, nunca, nos ha enseñado a escuchar. Creemos que porque tenemos dos oídos que nos permiten oír; tenemos la capacidad de escuchar. No diferenciamos entre oír y escuchar. Aprender a escuchar es la mejor inversión que podemos hacer.

**7. INTELIGENCIA EMOCIONAL:** Es impresionante la falta de entrenamiento emocional que tiene la mayoría de la gente hoy en día. Somos, prácticamente, analfabetos emocionales. No nos damos cuenta del poder de nuestras emociones. Y al no darnos cuenta permitimos que nuestra emociones, en vez de jugar a nuestro favor; sean una constante fuente de conflictos, malestar y frustración. Desarrollar la inteligencia emocional es una posibilidad que está al alcance de toda persona, equipo o empresa.

**8. CONVERSACIONES:** El mundo de hoy es un mundo que se desarrolla en conversaciones: contratar; negociar; ofrecer; gestionar; planificar; diseñar; comerciar; acordar; promocionar; coordinar; crear... Son

43

todos espacios de conversaciones (internas o externas), fundamentales para el logro de resultados personales o grupales. Desarrollar nuestra habilidad para crear y sostener conversaciones efectivas es desarrollar nuestra habilidad para el logro de resultados efectivos.

Desarrollar nuestra grandeza es posible. No sólo eso, es necesario... y urgente. Hay demasiado padecimiento, malestar, pobreza, maltrato y mediocridad en el mundo de hoy. No vamos a mejorar con buenas intenciones... necesitamos buenos resultados. Resultados grandiosos.

## LIBERTAD Y PODER

*“La grandeza de un hombre  
se mide por la grandeza de sus sueños.  
Por la grandeza del servicio que rinde,  
por la grandeza del destino que forja  
y de la vida que vive”.*

**ROY WHITBY**

Si la grandeza es un recurso al alcance de toda persona, empresa o equipo, ¿Por qué no la desarrollamos? ¿Qué es lo que nos detiene? ¿Existe acaso una fuerza externa que nos impide crecer? ¿O será, tal vez, sólo una falta de ejercitación? ¿Habrán cuestiones internas, de la persona u organización, que nos condicionan a la mediocridad?

Es muy significativo que la mayoría de las personas se sienten agobiadas y extenuadas por las presiones y urgencias de las circunstancias. Tanto a nivel personal como profesional. Al mismo tiempo, estas personas sienten también que tienen más recursos que ofrecer de los que ponen en juego,

44

sienten que pueden dar mucho más de lo que están dando. Esto parecería contradictorio, pero no lo es.

El problema es la **falta de acción efectiva**. Desarrollamos una alta actividad, pero una muy baja acción efectiva. Dedicamos gran parte de nuestro tiempo a atender asuntos urgentes, pero poco importantes. Dedicamos una gran energía a resolver conflictos intrascendentes y a lidiar con emociones que no nos conducen a ningún lado. En síntesis, desperdiciamos tiempo, energía y esfuerzos... terminamos cansados y estresados... y con pobres resultados.

Otro dato interesante a tener en cuenta es que una persona normal tiene, en un día común, aproximadamente 60,000 pensamientos. ¡Cerca de un pensamiento por segundo! El inconveniente es que el 99 por ciento de esos pensamientos son los mismos que los del día anterior. Esta reiteración diaria de pensamientos crea una prisión mental, que nos encierra y nos limita. Una prisión que muchas veces no vemos y a la cual estamos habituados.

Otro obstáculo, entonces, es la **falta de pensamiento efectivo**. Vivimos con desnutrición mental crónica, en un círculo vicioso de pensamientos improductivos. Pensamientos dedicados a nuestras preocupaciones, pensamientos que surgen de la nostalgia de tiempos pasados, o que especulan sobre situaciones futuras poco probables. Pensamientos que crean conflicto, amargura, frustración, resignación. Pensamientos limitados por una prisión que no vemos... o negamos.

Esta rutina de acciones y pensamientos genera un estado emocional de falta de motivación... Y es justamente la motivación la que nos proporciona la energía para avanzar y lograr resultados grandiosos. En vez de motivación, las emociones reinantes tienen que ver con resignación, resentimiento, frustración y miedo... emociones que nos encadenan a un estado de inacción, baja autoestima y malestar.

La siguiente dificultad tiene que ver, por lo tanto, con la **falta de emociones efectivas**. Y éste es justamente un problema por nuestra ignorancia e incapacidad para intervenir en nuestro mundo emocional. Quedamos

45

atrapados en nuestras emociones por falta de inteligencia emocional. Y en vez de intervenir efectivamente en las emociones, las negamos, las rechazamos, las ignoramos, las reprimimos. En definitiva, en vez de solucionar el problema, lo agrandamos y creamos nuevos problemas.

Finalmente llegamos a la supuesta causa de todos los males: el contexto. El contexto tiene que ver con la cultura en la cual nos movemos, la globalización, los políticos, las crisis económicas, los jefes, los empleados, la competencia, etc. etc. O sea, todo lo que está fuera de mí, o de nosotros. El verdadero problema no es el contexto.

El problema surge por la **falta de efectividad en nuestra relación con el contexto**. En principio, nuestra falta de visión para ver oportunidades en los contextos en los que nos movemos. Al desarrollar una visión más aguda, podemos ver posibilidades y oportunidades hasta en los peores escenarios. El otro inconveniente surge al focalizarnos en cómo nos condiciona el contexto, y no damos cuenta de las posibilidades y el poder que tenemos de cambiar ese contexto.

Resumiendo, podemos ver 4 obstáculos para el logro de resultados grandiosos:

- Pensamientos inefectivos**
- Acciones inefectivas**
- Emociones inefectivas**
- Relación con el contexto inefectiva.**

Es en esta interrelación de pensamientos, acciones, emociones y relación con el contexto donde generamos la grandeza... o la mediocridad. Y como esta interrelación es sistémica, podemos intervenir en cualquiera de los 4 aspectos para lograr un cambio total, una transformación desde lo ordinario hacia lo extraordinario.

La clave de esta transformación está en 2 palabras: **libertad y poder**.

Comúnmente se entiende por libertad el hacer lo que uno quiere. En todo caso ésta podría ser una definición de libertad caprichosa e irres-

ponsable. También se dice que la libertad de uno termina donde comienzan los derechos del otro. Sin negar esta afirmación, podríamos complementarla diciendo que: *La Libertad de uno termina donde termina su poder de pensamiento y acción. Los derechos de uno terminan donde termina su poder de ejercerlos.*

De esta manera podríamos definir la libertad como la capacidad responsable de hacer lo necesario para lograr aquellas cosas que nos importan, respetando los valores y el contexto. La libertad del pensamiento amplía nuestros horizontes y genera la motivación y el poder de actuar y relacionarnos efectivamente.

La Libertad, el Poder, la Responsabilidad son los grandes generadores de grandeza. Desarrolla tu libertad, incrementa tu poder; fortalece tu responsabilidad, y tu grandeza crecerá... naturalmente.

## LIDERAZGO

*“ Si no sabes cómo, hallarás la manera en el trayecto”.*

**COLLIN McCARTY**

Creo que hay una nueva forma de liderazgo que está surgiendo en el mundo, y que tiene que ver con los valores y la integridad. Integridad en el sentido de coherencia entre lo que se dice y lo que se piensa, entre lo que se hace y lo que se siente: “Decir lo que siento, hacer lo que digo y sentir lo que hago”.

¿Qué significa, para vos, liderar en el inicio de este nuevo milenio? ¿Cuáles son las cualidades que valorás de un líder? ¿Qué es lo que estás necesitando para liderar tu propia vida?

Para poder liderar nuestra vida, nuestros sueños, necesitamos hacer una profunda reflexión sobre el rumbo que queremos seguir; sobre los re-

cursos que tenemos, sobre quienes nos acompañan en el camino y, en base a nuestras experiencias pasadas, ver qué podemos cambiar; aprender, crear, para lograr esos resultados que nos importan.

Para ello es necesario comenzar a preguntarnos: ¿Hacia dónde voy? ¿Quién me acompaña? ¿Qué estoy necesitando para comenzar a construir el futuro que quiero? ¿Tengo la confianza suficiente como para seguir en mi camino? ¿Puedo aceptar los obstáculos y contratiempos como parte del proceso?

El nuevo líder es un verdadero generador de procesos de cambio donde ciertas cosas ocurra, sin presión, sin empuje, sin manipulación, casi como si fuera natural que ello esté sucediendo. Y este nuevo tipo de liderazgo, sin duda, puede aprenderse.

*“El liderazgo del mercado conduce a las empresas a ser conservadoras y a dedicarse a mejorar lo que tienen. Para mantener el liderazgo, es necesario cuestionar los procesos de mejora introducidos en los años 80, y dedicarse a romper moldes y reinventar”.*

**TOM PETERS**

## NO SABER

*“Saber no saber es saber real”.*

**AUGUSTO RICCIARDELLI**

Aprender a no saber parece... paradójico. Siempre que aprendimos lo hicimos para saber; para desarrollar una competencia, una habilidad o un conocimiento específico. Sin embargo en estos tiempos de crisis, incertidumbre y cambios acelerados cada vez es más frecuente encontrarnos en situaciones nuevas, no previstas, para las cuales no estábamos preparados.

48

Cabe preguntarnos, entonces, ¿cómo estar preparados para lo que no sabemos qué va a ocurrir?

Ya no alcanza sólo con aprender para saber determinada cuestión. Tenemos también que aprender a no saber: Aprender a no saber; no tiene que ver con un aprendizaje técnico o específico, sino que tiene que ver, fundamentalmente, con el desarrollo de actitudes, formas de ser y de estar; que nos permitan movernos con agilidad, eficiencia y bienestar en una realidad siempre cambiante y siempre nueva. ¿Qué podemos hacer?

● **Pasar de la arrogancia a la humildad:** Reconocer que no sabemos. Este reconocimiento es el primer paso para disponernos al aprendizaje. Nadie se dispone a aprender aquello que cree saber: Reconocer que necesitamos del otro. Pedir ayuda, buscar quien nos enseñe, escuchar otros puntos de vista, aceptar lo diferente.

● **Pasar de la mecanicidad a la creatividad:** Muchos de nosotros asociamos el aprendizaje con la repetición mecánica, con estudiar de memoria o acumular información. El aprendizaje creativo surge cuando nos disponemos a descubrir lo nuevo, a inventar nuevas posibilidades, a otorgarle a cada experiencia la frescura de lo irreplicable.

● **Pasar del miedo a la confianza:** Si castigamos los errores, generamos miedo. Si aceptamos los errores como parte del aprendizaje, generamos confianza. Y es la confianza la emoción fundamental que nos permite aprender y movernos en lo incierto.

● **Pasar de la reactividad a la proactividad:** Como seres humanos tenemos la libertad de elegir cómo responder a los acontecimientos que se nos presentan. Una respuesta reactiva surge del pasado, de experiencias y condicionamientos previos. Una acción proactiva es una acción nueva: es ejercer el poder de intercalar, entre el acontecimiento y nuestra respuesta, nuestra capacidad de reflexión y elección.

Aprender a no saber es descubrir que “cuando nada es seguro, todo es posible”; es recuperar el asombro y el misterio en nuestra mirada; darle

49

el valor a cada momento, a cada experiencia, a cada persona, por ser únicos e irrepetibles.

*“El aprendizaje debe ser un proceso de toda la vida, no un proceso que termina cuando uno logra alguna medida de reconocimiento. Cuando uno cree que sabe todo lo que tiene que saber, es improbable que pueda mostrar de nuevo creatividad verdaderamente significativa”.*

**ROBERT J. STERNBERG.**

## NUEVA MIRADA

*“Los seres humanos no tenemos los mecanismos biológicos para saber cómo son las cosas”.*

**HUMBERTO MATURANA**

¿Qué vemos, cuando vemos lo que vemos? ¿Vemos una realidad externa, independiente de nosotros y de nuestro observar? ¿O vemos una “realidad” condicionada por nuestros mecanismos de percepción (biológicos) y nuestra interpretación (modelo mental)?

¿Un perro, verá la misma realidad que vemos nosotros, los seres humanos? ¿Y un mosquito? ¿Verán la misma realidad un sacerdote italiano, un militar iraquí, un niño ruso, una adolescente inglesa y un anciano hindú? Evidentemente no...

Sabemos de las limitaciones de nuestros sentidos, sabemos que hay colores que no vemos (infrarrojo, ultravioleta), sabemos que hay sonidos que no escuchamos. Sabemos que a nuestro alrededor circulan ondas de radio y tv, que no podemos captar sino con un aparato especial. No se nos ocurriría comentar un libro luego de haber leído sólo una frase del mismo. Sin embargo esto es lo que hacemos con el mundo que nos rodea. Cre-

emos saber cómo es, creemos conocerlo, lo definimos, explicamos... y queremos tener razón. La única constante del universo es su permanente cambio ¿Cómo saber lo que algo es, si cambia continuamente?

*“No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”.*

**Rafael Echeverría**

Dado que cada uno puede interpretar las cosas de una manera diferente, y ninguna es la verdad, ¿Significa esto que cualquier interpretación da igual, que todas son semejantes.

No, no toda interpretación es igual a cualquier otra.

Acaso ¿es la verdad el único criterio que disponemos para discernir entre interpretaciones diferentes

Nuevamente no. Proponemos que el criterio más importante para optar entre diferentes interpretaciones es el juicio que podamos efectuar sobre el poder, la efectividad, el bienestar de cada una de ellas.

Toda interpretación abre o cierra determinadas posibilidades, habilita o inhibe determinadas acciones.

Aprender a cambiar nuestra mirada, a mirar de nuevas maneras, puede abrirnos posibilidades de acción y de intervención que de otra forma no serían visibles.

La capacidad de transformación del mundo está asociada al poder de nuestras interpretaciones.

## OPORTUNIDADES

*“Todo conflicto es una gran oportunidad de crecimiento. Si se lo niega, se lo esconde, se le huye, trae estancamiento, resentimiento y mayor dolor”.*

**JAVIER BECCUTI**

Mucho se habla de “aprovechar las oportunidades que se nos presentan”. Parece hasta una obviedad. Sin embargo, me pregunto: las oportunidades... ¿se presentan o las creamos? ¿cómo aprovechar una oportunidad que no estamos viendo? ¿Qué es lo que hace que una oportunidad sea tal, y no otra cosa?

*“Un hombre sabio se procurará más oportunidades de las que se le presentan”.*

**FRANCIS BACON**

Por ejemplo, se dice que “crisis y oportunidad son dos caras de la misma moneda”. ¿Qué es lo que las diferencia, entonces? Si la moneda (el suceso, los hechos) es una, tal vez la única diferencia esté en cuál de ambos lados estoy mirando. Volviendo a la pregunta anterior: ¿qué es lo que hace que una oportunidad sea tal, y no otra cosa? Podríamos decir que lo que hace que una oportunidad sea una oportunidad, es nuestra mirada. La diferencia entre crisis y oportunidad está en nuestra manera de mirar..

Crisis y oportunidad significan “cambio”. En un caso, es un cambio para peor: perdemos algo. En el otro es un cambio para mejor: ganamos algo. Sin embargo, en todo cambio, siempre hay algo que perdemos y siempre hay algo que ganamos. Si aprendemos a mirar; si nos focalizamos en las posibilidades que nos brinda el cambio, estaremos transformando la aparente crisis en una oportunidad.

*“Cada día la vida te da una nueva oportunidad para recomenzar, cambiar y crear un destino diferente”.*

**RENNY YAGOSKY**

Y si bien es cierto que el cambio es una constante de la vida, no es menos cierto que también podemos provocarlo. Podemos elegir, podemos cambiar, podemos provocar cambios a nuestro alrededor.

## PODER DE LA PALABRA

*“El futuro de una empresa exitosa está en su comunicación exitosa”.*

**Peter Drucker**

Hay ciertos aprendizajes que tienen un gran impacto en nuestras posibilidades y nuestra vida. Por ejemplo, cuando aprendemos a ponernos de pie (como especie y como personas) tenemos la posibilidad de mirar desde otra altura, podemos caminar y correr; tenemos más agilidad. No sólo esto, sino que al liberar nuestros brazos y nuestras manos hay un sinnúmero de nuevas posibilidades a nuestro alcance. Algo similar ocurre con la adquisición del lenguaje.

*“El lenguaje es más que un instrumento de comunicación. Es un instrumento de comunicación, de identidad, de placer, que construye, que limpia. Es un instrumento de pensamiento, de reflexión, de crítica”.*

**IVONNE BORDELOIS**

Cuando comenzamos a hablar, profundizamos y ampliamos nuestra capacidad de comunicarnos. Con las conversaciones que mantenemos (con otros y con nosotros) damos sentido al mundo que nos rodea. No sólo lo describimos, sino que definimos su significado y lo que es posible (y deseable) en nuestro presente y futuro. Al aprender a conversar, aprendemos a reflexionar; a coordinar acciones con otros, a establecer relaciones armoniosas, a expresar nuestras opiniones y necesidades.

*“Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros...”*

**JULIO OLALLA**

Sin embargo, pocos de nosotros desarrollamos nuestras habilidades conversacionales. Pensamos que al saber hablar, sabemos conversar. O, al tener la capacidad biológica de oír, sabemos escuchar a otra persona. Generalmente, ni en nuestro ámbito familiar, ni en nuestra educación formal, nos han enseñado a comunicarnos efectivamente.

*“El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y el emocionar. Por eso el conversar es constructor de realidades. Al operar en el lenguaje cambia nuestra fisiología. Por eso nos podemos herir o acariciar con las palabras”.*

**HUMBERTO MATURANA**

Los seres humanos no nos comunicamos igual que lo hacen los animales o las máquinas. Está toda nuestra dimensión humana en juego. Aprender a comunicarnos no tiene que ver con aprender una técnica, ni una receta. Sí, en cambio, tiene mucho que ver con la generación de confianza, con el respeto por el otro y por nosotros mismos, con nuestras emociones y nuestros deseos, con nuestros sentimientos y valores.

## PREGUNTANDO

*“Para que el otro surja y se anime a jugar hay que aprender a preguntar amorosamente, que es justamente lo que en general no sabemos hacer. El saber preguntar bien es una actitud animada por el amor. El que no está dispuesto a escuchar, en realidad no está preguntando”.*

**AUGUSTO RICCIARDELL**

¿Para qué preguntamos? La primera respuesta que me surge es que preguntamos... para tener una respuesta. Y remarco el “una”, porque muchas veces nos quedamos con una sola respuesta y creemos que esa respuesta es la única, que esa respuesta satisface la pregunta. Y así, cerramos la pregunta y ya no hay más respuestas posibles.

¿Para qué preguntamos? También preguntamos para pedir información, por ejemplo en la pregunta “¿qué hora es?”, estoy pidiendo información sobre la hora actual. Y volviendo a la idea anterior ¿no sería ridículo pretender, por ejemplo, que siempre fueran las 11 de la mañana, o que para todo el mundo fueran las 11 de la mañana? Sigamos preguntándonos...

*“Lo importante es no dejar de hacerse preguntas”.*

**ALBERT EINSTEIN**

¿Para qué preguntamos? Muchas veces preguntamos para confirmar lo que “ya sabemos”. En estos casos, y dependiendo de nuestra disposición, es posible que si la respuesta no coincide con nuestro “saber previo”, ni la tomamos en cuenta, la rechazamos, o la ignoramos.

¿Para qué preguntamos? Preguntamos, también, para escuchar... o para escucharnos. En palabras de Rafael Echeverría: “a través de la indagación hablamos para escuchar”. ¿Nos seguimos preguntando un poco más?

¿Para qué preguntamos? También podemos preguntar para explorar; para reflexionar; para profundizar; para ampliar nuestra visión, para inventar; para buscar; para aprender; para crear nuevas posibilidades, para relacionarnos, para conocernos, para comunicarnos, para aprender... Cada respuesta abre un mundo distinto de posibilidades.

*“Hacer preguntas es prueba de que se piensa”.*

**RABINDRANATH TAGORE**

## REDESCUBRIRNOS

*“Un hombre de genio toma sus fallas como errores, y voluntariamente los transforma en portales de descubrimiento”.*

**JAMES JOYCE**

¿Podemos descubrir lo nuevo en lo aparentemente viejo y conocido? ¿Podemos descubrir, en nosotros mismos, algo nuevo y diferente, que hasta ahora pasaba desapercibido?

Sin duda que sí, podemos. A veces, basta sólo con observarnos, con auto observarnos con mayor atención, tomar conciencia de nosotros mismos. Otras veces, necesitamos un maestro o alguien que nos guíe, o simplemente, alguien que nos muestre lo que no estamos viendo.

*“El mayor descubrimiento de mi generación es que los seres humanos pueden alterar sus vidas alterando sus actitudes”.*

**WILLIAM JAMES**

Es imposible liberarnos de una prisión si no vemos lo que nos aprisiona. Podemos sentir la dificultad, el obstáculo, el problema, el dolor que nos causa... buscamos la solución, la salida, sin encontrarla. No nos damos cuenta que buscamos dentro de un círculo cerrado. Necesitamos un cambio de actitud...

*“Debes escuchar tu propia voz... Comienza ahora mismo, y vivirás una experiencia diseñada por ti y para ti, y amarás tu vida”.*

**SUSAN P. SCHUTZ**

Aprender a mirar, aprender a mirarnos, aprender a reflexionar a partir de nuestras vivencias y experiencias, aprender a escuchar lo que nos dicen, aprender a escucharnos a nosotros mismos, lo que sentimos, lo que queremos... es como una llave, que todos tenemos disponible, y que nos permite abrir una puerta hacia nuevas formas de ser y de hacer:

Nuevas formas que nos den mayor efectividad y bienestar; que aumentan nuestra calidad de vida. No hay magia en esto, es simplemente darnos la posibilidad de aprender y redescubrirnos.

## RESPECTO

*“Cuando existe respeto por uno mismo y por los demás; la comunicación se hace más fácil”.*

**ROODER FIFIGHTI**

¿Qué quiere decir “respeto”? En la época de nuestros abuelos, pedir respeto significaba, algo así como: “haz lo que te digo, y guarda silencio”. Pedir respeto significaba una exigencia de sumisión y obediencia. Creemos que esta concepción de respeto está perimida, aunque aún subsiste en ciertos ámbitos o personas.

En otros ámbitos también se confunde el respeto con guardar una cierta distancia formal, o mantener un trato que guarde determinadas normas de buena conducta. Creemos que el respeto tiene más que ver con una actitud esencial, que con un trato formal.

*“Si crees que no me debes nada, nada me debes, porque respeto todas las creencias y porque todas las creencias son iguales. Todas son creencias”.*

**ANTONIO PORCHIA**

Entendemos al respeto como la “aceptación del otro como un legítimo otro”. Esto quiere decir que aceptamos que siente, piensa, actúa, de una manera diferente a la nuestra. Y que esa manera propia es legítima. Esto no quiere decir que estemos de acuerdo. Justamente, el respeto surge como posibilidad desde la diferencia.

*“Respeto no significa temor y sumisa reverencia; denota, de acuerdo con la raíz de la palabra (respicere = mirar), la capacidad de ver a una persona*

*tal cual es, tener conciencia de su individualidad única. Respetar significa preocuparse por que la otra persona crezca y se desarrolle tal como es. De ese modo, el respeto implica la ausencia de explotación”.*

**ERICH FROM**

Cuando hay respeto, no hay lucha. No intentamos forzar al otro a que haga, piense, sienta, de una manera distinta. No luchamos por la razón. No hay agresión. Este respeto, que proponemos como predisposición básica en todas nuestras relaciones, genera confianza, libertad, responsabilidad, conciencia.

Te propongo, ahora, un espacio de auto-observación y reflexión: ¿Cómo te relacionas con tus padres, hijos, pareja, jefes, empleados, vecinos, etc.? ¿Hay respeto por el otro? ¿Hay respeto por ti mismo?

*El líder sabe que tiene el poder, pero el poder no lo tiene que hacer equivocar. Hay que ser muy medido con el poder.  
Se debe respetar a todos por igual y no infundir respeto a través del miedo.  
El jugador o las personas que ustedes dirigen deben poder expresarse, pero sin desubicarse, ahí está la frontera.*

**CARLOS BIANCHI (DIRECTOR TÉCNICO DE FÚTBOL)**

## SOLTAR

Esta frase: “Entrénate en soltar aquello que tienes miedo de perder” la escuché en la película Episodio III, de la Guerra de las Galaxias.

Me pregunté ¿qué cosas, que nos producen ineffectividad y malestar tememos perder?

Estas son algunas de las respuestas que encontré y quiero compartir:

- **La razón:** peleamos por tener razón, como si en ello se nos fuera la vida. En cierto sentido es así: si vivimos en el paradigma de “pienso, luego existo”; si mi pensamiento y mis razones son cuestionadas, mi propia existencia lo es.

*“La cosa más maravillosa que podemos experimentar es el misterio”.*

**ALBERT EINSTEIN**

- **Viejos hábitos:** aprendimos a hacer las cosas de determinada manera y, muchas veces, no actualizamos esa manera de hacer. Sin embargo, en un mundo cambiante, y como seres cambiantes que somos, lo que en una circunstancia pudo dar un muy buen resultado, actualmente puede no funcionar igual.

- **Nuestras explicaciones:** Cuando no obtenemos lo que queremos, aquellas cosas que nos importan, nos damos excelentes explicaciones del por qué no lo logramos. Nos quedamos conformes con las explicaciones... y nos resignamos a no alcanzar los resultados que son importantes para nosotros.

*“Nunca sabemos qué sucederá a continuación; tampoco sabemos por qué sucede lo que sucede. Inventamos explicaciones individuales, familiares, nacionales, religiosas o culturales. Queremos saber para poder predecir, para elegir un curso de acción o para intentar controlar nuestra vida, aunque sea un poco. Pero la verdad es que no sabemos”.*

**JANET CEDAR SPRING**

● **El pasado:** Creemos que porque algo "malo" sucedió una vez, seguramente volverá a sucedernos en una circunstancia similar: Entremos al presente defendiéndonos de un pasado que ya no existe, y proyectándolo hacia el futuro, generando, de esta manera, una profecía autocumplida.

Soltar tus razones te permitirá encontrar nuevas razones compartidas, soltar tus viejos hábitos te permitirá ser flexible y adquirir nuevas maneras de hacer, soltar las explicaciones tranquilizadores te permitirá lograr mejores resultados, soltar el pasado te permitirá diseñar un futuro a tu medida. Soltar no es perder... sino abrirte a incorporar algo nuevo.

## SUMAR LAS DIFERENCIAS

*"La capacidad de percibir y pensar de manera diferente es más importante que el conocimiento adquirido".*

**DAVID BOHM**

¿Qué hacemos cuando nos encontramos con alguien que piensa o actúa en forma diferente a la nuestra? ¿Lo aceptamos? ¿Lo rechazamos? ¿Lo toleramos? ¿Qué pasa en nuestros trabajos, en nuestro entorno social y familiar?

*"Gran parte de la vitalidad de una amistad reside en el respeto de las diferencias, no sólo en el disfrute de las semejanzas".*

**JAMES FREDERICKS**

Muchas veces nuestra tendencia es a eliminar esa diferencia, a desplazar a la persona, o asimilarla con nuestra manera de pensar o actuar. Luchamos por imponer la propia manera de actuar. Y si bien es cierto que en determinadas circunstancias debemos definir rumbos de acción acordados, esto no siempre es necesario, y cabría preguntarnos: ¿podemos aceptar sin acordar?

*"Tengo que aceptar que cuando hay una discrepancia con otro, el otro se encuentra moviéndose en un espacio de coherencia experiencial tan válido como el mío, aunque sea diferente".*

**HUMBERTO MATURANA**

Si hablamos de matemáticas, sabemos que las diferencias restan. Pero si hablamos de seres humanos, de equipos, de relaciones, podemos hacer que las diferencias sumen. Podemos ver lo diferente como complementario, en vez de verlo como antagónico.

*"Al abrirnos a las diferencias perturbadoras, a veces, descubrimos que la manera de interpretar el mundo de otra persona es verdaderamente esencial para nuestra supervivencia".*

**MARGARET WHEATLEY**

Mejor que rechazar las diferencias es aprender a tolerarlas, mejor que tolerarlas es aprender a aceptarlas, mejor que aceptarlas es comenzar a valorarlas y apreciarlas, pues en definitiva de eso está hecha la vida, de diferencias. Es la diversidad lo que da a la vida su belleza, su potencia y la posibilidad de renovarse constantemente.

## TRABAJAR VIVIENDO

*"Trabajamos para tener un cheque a fin de mes pero ¿hay sentido en lo que se hace? La proyección y los sueños suelen quedar sólo para el sábado y domingo".*

**JULIO OLALLA**

"Trabajo" ¿Qué significa esta palabra para ti? ¿Qué emociones despierta? Parece que en nuestra sociedad se considera, muchas veces, al trabajo como un "mal necesario", un sacrificio diario para poder recibir la remuneración correspondiente al final del mes. Tenemos, inclusive, un mandato

bíblico que nos dice "ganarás el pan con el sudor de tu frente", e interpretamos esto como que es normal que el trabajo sea sacrificado. Disfrutar del trabajo, puede ser la posibilidad de unos pocos afortunados o tal vez, de algún artista bohemio.

Si partimos de esta concepción, es lógico que el trabajo sea una carga, obligatoria, para poder vivir.

*"Una organización poderosa es aquella en la que los individuos tienen el conocimiento, la habilidad, el deseo, y la oportunidad de triunfar de manera que lleven a su organización al éxito".*

**STEPHEN COVEY**

Tal vez podríamos preguntarnos ¿será posible disfrutar del trabajo diariamente? Y, si esto fuera posible, ¿quién trabajaría mejor; más efectivamente? ¿El que trabaja a desgano o el que trabaja entusiasmado? ¿Quien lo disfruta o el que lo padece? ¿En un ambiente de miedo y presión o en un ambiente de confianza y compromiso?

*"El principal factor que explica el fracaso de la reingeniería en numerosas empresas es el hecho de que quienes la implantaron sólo tuvieron en cuenta los productos de la empresa, pero no a las personas que la componen".*

**KEN O'DONNELL**

¿Podremos combinar efectividad y bienestar en nuestro desempeño profesional? ¿Podremos utilizar todo nuestro potencial como seres humanos dentro de este ámbito? ¿De quién depende crear el cambio?

O mejor: ¿qué puedo hacer yo para crear ese cambio en el ámbito donde me muevo? Tal vez cosas sencillas: llevar una planta para decorarlo, comenzar el día con una sonrisa, encontrar un desafío que me motive, buscar algo nuevo para aprender; tratar a la gente amablemente...

*"Podemos comprar el tiempo de las personas; podemos comprar su presencia física en un determinado lugar, podemos incluso comprar algunos de sus movimientos musculares por hora. Sin embargo, no podemos*

*comprar el entusiasmo, no podemos comprar la lealtad, no podemos comprar la devoción de sus corazones. Debemos ganar esto".*

**CLARENCE FRANCIS**

¿Qué cosas puedo pedir? ¿Qué puedo proponer? ¿A quién puedo pedir ayuda? ¿Qué conversaciones pendientes puedo iniciar? Seguramente hay mucho que cada uno de nosotros puede hacer. Seguramente cometeremos algunos errores y difícilmente conseguiremos todo lo que queremos... aún así, tomar el desafío, vale la pena.

*"La premisa número uno en las empresas es que no es necesario que sean aburridas. Debieran ser divertidas. Si no se divierte, está usted desperdiciando su vida".*

**TOM PETERS**

## VISIÓN

*"El verdadero viaje de descubrimiento no consiste en buscar nuevos caminos sino en tener nuevos ojos".*

**MARCEL PROUST**

### Visión del presente

Generalmente, cuando hablamos de Visión, hablamos de Visión de futuro, hablamos del norte que guía nuestro rumbo, del propósito o meta a cumplir: Y... ¿qué pasa con nuestra Visión del presente?

Tal vez creemos que el presente está dado, que es así, como lo vemos... y en este caso, no tendría sentido diseñar una visión del mismo. Sin embargo, si aceptamos que no sabemos cómo son las cosas, si tomamos conciencia de que no tenemos acceso a la realidad tal cual es, diseñar una visión del presente comienza a tener sentido. Especialmente cuando me

doy cuenta que según sea lo que esté viendo y cómo lo esté viendo, hay ciertos caminos, acciones, sentimientos posibles... y otros no.

Desde este lugar puedo cuestionarme ¿qué es lo que veo cuando veo lo que veo?

¿Dónde pongo el foco cuando miro? ¿En lo que hay, o en lo que falta? ¿En la crítica o en el reconocimiento? ¿En la debilidad o la fortaleza? ¿En la posibilidad o la justificación?

¿Qué estoy buscando al mirar? ¿Hay algo que quiera defender? ¿Tal vez mi imagen? ¿Mis razones? ¿Tal vez justificarme? ¿Busco hacer contacto con el otro? ¿Lo veo como un legítimo otro? ¿Busco cooperar o competir?

¿Desde dónde miro? ¿Desde el miedo? ¿Desde la confianza? ¿Desde la certeza? ¿Desde la comparación?

Vale, entonces, preguntarnos ¿cuál es la visión que tengo de mi pareja, mis hijos, mis padres, mi jefe, mis empleados, mis compañeros? ¿Cuál es la visión presente que tengo de mí mismo, de mi vida? ¿Qué sucedería si empezara a mirar de otra forma?

A veces nuestra visión se queda "atrapada" en un asunto, en un problema, en una forma de mirar... y de esta manera quedamos como ciegos. Hace un tiempo veía una publicidad donde un muchacho, sentado en una silla de ruedas, decía: "tengo esclerosis múltiple, pero no vivo como si fuera lo único que tengo". Seguramente, esta forma de mirar, esta visión del presente que tenemos, no es la única posible... ¿Qué tal si comenzamos a explorar nuevas formas de ver, de mirar... de ad-mirar?

*"Muchas personas ven las cosas tal como son y se preguntan ¿por qué? Yo las veo como pueden ser, y me pregunto ¿por qué no?"*

**ROBERT KENNEDY**

## Visión del futuro

¿Te acordás del juego del gallito ciego? Los ojos vendados, unas cuantas vueltas y... salir a jugar. Imaginate, ahora, que te levantás de tu silla... los ojos vendados, unas cuantas vueltas y... salir a la vida. ¿Por dónde voy? ¿Qué es esto? ¿Dónde está la puerta? ¡Uy, me choqué con algo! Vamos probando a cada paso, tanteando inseguros, confundidos, sin sentido de orientación.

Algo así nos sucede cuando no tenemos una visión. No vemos. La visión nos orienta, nos permite definir un rumbo, nos confiere sentido... sentido en relación con la direccionalidad y sentido en relación con el significado. La Visión agrega una nueva dimensión a nuestra vida, al igual que el sentido de la vista, percibimos a mayor distancia, con mayor profundidad.

Una Visión nos permite "escuchar el llamado": ¿cuál es el llamado de mi corazón? ¿Cuál es el llamado que me hace la vida? La visión tiene algo de poesía... nos inspira, nos enamora, nos permite trascender; soñar, hacer desde un nuevo contexto.

Para comenzar a visionar, podemos preguntarnos: ¿Qué cosas me importan? ¿Cuáles son mis sueños? ¿Qué me conmueve? ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Quién quiero ser? ¿Qué cosas le dan significado a mi vida? ¿Cómo me sentiría en plenitud?

Es... como hacer mi casa, mi hogar. No empiezo poniendo ladrillos en cualquier parte. Comienzo viéndola en mi imaginación, comienzo diseñándola: ¿cómo quiero que sea? ¿Dónde quiero construirla? Los ladrillos, vienen mucho después...

La visión no es un motivo de angustia o temor hasta alcanzarla, sino más bien un motivo de alegría al saber que, con cada paso, vamos haciendo el camino que nos lleva a ella, vamos sintiendo su perfume, saboreando su realización.

*"Si usted no sabe para dónde va, ningún camino lo conducirá".*

**DAVID CAMPBELL**



