

# ENTREVISTA A LEONARDO RAVIER



Hombre inquieto, profundo y crítico. Coach y formador de Coaches, escritor y economista especializado en teoría de la empresa, que ha desarrollado el enfoque del Coaching No Directivo siendo pionero y principal promotor internacional del mismo.

Antes que nada muchas gracias por esta charla, un placer. ¡Bienvenido a México y a Guadalajara! Sé que estás con muy buenos anfitriones y que eres muy bien recibido. Una personalidad. Lo saben los que te conocen.

**¿Qué te trae hoy a México?**

En este momento, a través de las empresas Avanzza y CREO Coaching, he venido a México a impartir tres cursos de formación en coaching diferentes: el primero es la introducción de la “Diplomatura en formación y certificación en coaching profesional GROW” que ofrece Avanzza (un programa de formación inicial a coaches que culminé la semana pasada); el segundo es el que estoy impartiendo ahora mismo, la

“Certificación Internacional de Coaching No Directivo” (que está dirigido a coaches o estudiantes avanzados en coaching de diferentes escuelas y estilos que buscan conocer y dominar la verdadera esencia de la no-directividad del coaching); y el tercero, será la introducción al “Diplomado en formación profesional en coaching” de las promociones de Monterrey y Querétaro de CREO Coaching que inicio una vez culmine esta certificación.

**En tu currículum se distingue que eres escritor, especialista en coaching no directivo, observador de los procesos de coaching y profundo crítico ¿es correcto?**

Sí.

**¿Cómo ves al coaching hoy?**



Es una pregunta muy amplia. Sigo viendo la profesión del coaching muy adolescente. Hay mucha gente que dice que no, que el coaching ya está consolidado, que se ha desarrollado mucho. Pero lo que ha crecido en el mundo del coaching es más bien su negocio, y esto no implica necesariamente un crecimiento en la disciplina. Es cierto que cada vez hay más escuelas y más coaches, así como más empresas que dicen contratar coaching; sin embargo, una cosa es el crecimiento del mercado de la

formación y servicios de coaching, y otro el crecimiento, prácticamente raquíctico, de la disciplina como tal en términos tanto académicos como teóricos y prácticos. Nuestra disciplina sigue siendo adolescente porque “adolece” de muchos problemas metodológicos, epistemológicos, prácticos, de eficiencia... Yo no concibo una disciplina como el coaching donde no exista

honestidad intelectual y una actitud humilde ante nuestros propios problemas o deficiencias no resueltas. En mi experiencia como emprendedor dentro del mundo del coaching (habiendo iniciado y/o desarrollado portales, empresas, revistas, proyectos, productos, asociaciones, etc.) he llegado a percibir cómo mi inclinación se comenzó a centrar, cada vez con más fuerza, en hacer el esfuerzo intelectual y práctico de resolver esos “agujeros”. Para mí son y siguen siendo un “lastre” que hay que resolver. A mí, como a muchos otros coaches que nos apasiona esta emergente disciplina, nos interesa no solo vivir de esto (profesionalmente hablando), sino también que perdure, y que realmente se constituya como una disciplina seria, sólida y con identidad propia. Y hoy por hoy, nos guste o no, y pese a quien le pese, el coaching está muy lejos de haberlo conseguido, tenemos muchos problemas que resolver.

### **¿Como cuáles?**

Para empezar, no podemos decir que el coaching está desarrollado o consolidado cuando la gente, me refiero a los propios coaches, no saben definir qué es exactamente esta disciplina. Es cierto que uno puede tener distintas visiones de lo que es el coaching, eso pasa en todas las disciplinas o profesiones. Pero incluso cuando te centras en cada una de esas visiones diversas sobre el coaching, percibes cómo caen en contradicciones, incoherencias, ineficiencias, e incluso en prácticas que terminan produciendo lo contrario de lo que se supone que deberían producir. Por tanto, el problema no es la diversidad, sino la falta de congruencia y sistematización en cada una de las propuestas que salen en el mercado. En definitiva, la confusión de qué es el coaching y cómo se practica no es solo un problema de las diversas maneras de verlo, entenderlo y practicarlo, sino más bien de la falta de sistematización de cada una de dichas propuestas. Entonces, para empezar, tenemos que tener la humildad de reconocer que no sabemos qué es el coaching realmente. ¡¿Qué es realmente el coaching?! Normalmente yo empiezo mis cursos de formación preguntándole

a mi auditorio (sean coaches profesionales o principiantes) precisamente esto.



Y normalmente suelo recibir como respuesta un reflejo de lo que uno puede encontrar en las respuestas que los diferentes autores dan en libros, Webs, artículos, etc. Y donde dichas respuestas solo explican o describen aspectos secundarios que no atienden a la esencia identitaria de la disciplina. La mayoría de esas definiciones dicen qué es lo que se consigue con el coaching o qué es lo que hace un coach, pero prácticamente ninguna explica lo realmente importante ¡¿cómo lo hace?! Lo que define a la disciplina es su metodología, y sobre esto se habla muy poco. Te voy a poner un ejemplo. Yo también me dedico al estudio de la economía. Llevo 8 años investigando sobre la praxeología, y en el ámbito académico sigo escudriñando qué respuesta dan los diferentes economistas sobre qué es la moneda, porque dependiendo de la respuesta que ofrezcan a ésta pregunta definirán el método y posición fundamental dentro de ésta ciencia. Muchos filósofos se siguen preguntando y escudriñando el tipo de respuesta que dan respecto de qué es el conocimiento, y dependiendo de la respuesta que den determinará el tipo de epistemología con posiciones que pueden ser radicalmente opuestas en sus posiciones filosóficas. Otro tanto sucede con la respuesta que los distintos psicólogos procuran dar a qué es la

conciencia, donde los modelos que se crean para dar cuenta de ella pueden ser tan dispares como la noche del día. Hoy, en la autopropaganda era del trabajador del conocimiento realmente nos damos cuenta que sabemos realmente muy poco de muchas cosas. Por tanto, mi crítica es doble. Por un lado, critico el hecho mismo de que los coaches, que se supone que son maestros del autoaprendizaje, no sientan el más mínimo deseo o motivación de hacerse éste tipo de preguntas fundamentales, y repliquen una y otra vez lo que han recibido de sus maestros o escuelas sin cuestionarse lo que han aprendido y lo que están haciendo. Y por otro lado, considero que, no solo deben hacerse este tipo de preguntas fundamentales, sino que deberían, cada uno de ellos, desde sí mismos, procurar dar una respuesta pensada y bien articulada respecto de qué es el coaching, respondiendo principalmente a la metodología que dicen emplear. Y en mi experiencia y trayectoria, me encuentro que son muy pocos, extremadamente pocos, quienes podrían dar cuenta de ella (y en este caso me refiero al coaching en general, en cualquiera de sus líneas o escuelas). Esta falta de interés se traduce en una ausencia de diálogo y de pensamiento crítico entre coaches, donde parece que lo único importante es defender el negocio, ignorar cualquier nota divergente o disonante, y si es posible aniquilarla. Todo esto es contrario al espíritu de la propia esencia del coaching.

### **Por lo que veo lo cuestionas constantemente, ¿hay alguna aproximación que hayas encontrado?**

Sí, claro. Mi propuesta procura atender estas incongruencias y aplicar un coaching coherente, eficiente y ético. Lo he denominado “Coaching No Directivo”. Para algunos es una redundancia, un pleonasmo, porque dicen que el coaching es, en sí mismo, no-directivo. Para ellos es como decir “hombre humano”. Lo cierto es que, si bien para ellos, como para mí, la no-directividad está implícita en el concepto “coaching”, esto no es así para todos los coaches, ni para todos los tipos de coaching que existen en el mercado. De hecho hay muchísimas más propuestas teórico-prácticas de coaching “directivo” que las que

respetan la esencia no-directiva del proceso de esta disciplina. Cuando yo escribí el libro *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia* (2005), hace precisamente este mes de marzo, 10 años, encontré lo que entiendo que es la esencia fundamental de la disciplina, lo que hace que sea lo que es, y lo que la transforma en otra cosa distinta a cualquier otro proceso de ayuda existente hasta el momento: la no directividad.

Por “no directividad” entendemos que los coaches no transferimos conocimiento ni experiencia, ni emitimos juicios sobre lo que ocurre, sobre sus circunstancias, sobre el contenido del proceso de coaching. Ésta es la esencia identitaria de la profesión que la distingue de cualquier otro proceso de ayuda. Para entender mejor este concepto es necesario hablar en términos funcionales puros. Así, la “formación pura” transfiere el “qué” de las cosas, te dice “esto es así”; la “consultoría o asesoramiento puro” transfiere el “cómo” de las cosas, te dice cómo son las cosas, cómo se hacen, o incluso el consultor o asesor lo hace por ti tras un necesario diagnóstico, análisis y propuesta de solución; la “mentoría pura” procura transferir experiencia a su *mentee* o discípulo. Por tanto, en estos tres procesos de ayuda que te estoy comentando en términos puros hay transferencias. En todos se entiende, implícitamente, que el otro es una especie de “recipiente vacío” que cuando viene a pedirte ayuda tu le tienes que dar algo que él no tiene, ni puede conseguir por sí mismo, un conocimiento de tipo técnico o explícito susceptible de ser articulado, almacenado y transferible. Sin embargo, los seres humanos tenemos otro tipo de conocimiento, o procesamiento de conocimiento, diferente. No solo adquirimos conocimientos técnicos o explícitos, sino que **tenemos un conocimiento que es tácito, el cual no se puede articular, no se puede explicar en su totalidad, y no se puede transferir de una persona a otra. Solamente se puede desarrollar desde la prueba y el error a través de la propia experiencia.** No le puedes explicar a una niña de cuatro años como andar en bicicleta por más detalles que incluyas en un manual, o por más horas que dediques a transferirle conocimiento técnico en un aula. Y no me estoy

refiriendo a ello por su incapacidad de leer o comprender los conceptos. Supongamos que sí sabe leer y entiende los conceptos que utilizas... tu le dices *"mira te voy a enseñar a andar en bicicleta. Aquí te escribí un manual donde se especifican todas las leyes de la física que determinan por qué un vehículo de dos ruedas alineadas se puede mantener en equilibrio a cierta velocidad haciendo fricción entre el caucho de la goma de la rueda con el suelo..."*, etcétera. El niño no va a aprender a andar en bicicleta bajo este método de adquisición de conocimiento, se va a subir a la bicicleta y lo más probable es que se caiga. Él necesita acceder y desarrollar su propio conocimiento tácito. O, lo que es lo mismo, procesar el conocimiento de otra manera. Tanto el sentido del equilibrio como el poder llegar a conducir sin manos lo irá consiguiendo a través de la prueba y el error, y desde su propia experiencia. Y no hay manera en la que tú le puedas transferir técnica o explícitamente ese conocimiento.



**Este conocimiento tácito, que es esencialmente creativo, que es privativo, que lo tiene uno, que lo lleva dentro de sí, y que no se puede expresar en su totalidad con palabras porque es implícito, es lo que nosotros, los coaches, potenciamos, catalizamos y desarrollamos a través del coaching.** Y es un conocimiento que la formación, la consultoría, el mentoring y la mayoría de los procesos psicológicos y terapéuticos no pueden abordar de manera sistemática porque están concebidas desde otra perspectiva o paradigma.

Por tanto, volviendo a tu pregunta, la no-directividad es la esencia identitaria del coaching porque solo desde ella es posible conseguir que otros potencien su conocimiento tácito o creativo desde sí mismo, a través de la prueba y el error, y desde sus propias experiencias. El Coaching No Directivo es el tipo de coaching que reconoce que la no-directividad es la esencia identitaria de la disciplina, y que explica cómo potenciar y desarrollar el conocimiento tácito o creativo del ser humano a través de un método de ayuda donde el coach no transfiere conocimientos o experiencias sobre el contenido de lo que el cliente trabaja, ni emite juicios o interpretaciones que interfieren este proceso que debe hacerse desde y para el propio cliente. Esto que te acabo de explicar no es aceptado, entendido o practicado en todos los tipos de coaching. Algunos piensan que sí lo hacen, pero en realidad, en la práctica, no lo hacen. Otros directamente entienden que este proceso es imposible y lo descartan como metodología propia del coaching. Y otros, directamente centran la esencia del coaching en otros aspectos que para mí son secundarios o consecuencias indirectas del propio proceso que vengo explicando.

**¿Entonces este tipo de conocimiento tácito es con el que trabaja o con el que se relaciona un buen coach?**

Sí, siempre y cuando entendamos que el “buen coach” es el que maneja con maestría la no-directividad. Pero lógicamente, como te he comentado, quienes pongan el acento en otros aspectos no pensarán lo mismo. Evidentemente cuando yo hablo de

“coaching” puedo estar refiriéndome a dos conceptos distintos. Puedo referirme al “Coaching No Directivo”, o al Coaching en general, tal y como aparece en el mercado con todas sus vertientes y variantes. En este sentido, desde la perspectiva del “Coaching No Directivo”, ***un coach que no sepa potenciar la natural capacidad creativa de los seres humanos en el procesamiento de este conocimiento tácito a través de la no-directividad, no estará haciendo coaching. Estará actuando como formador, consultor, mentor o una mezcla de todo ello.***



### ¿Esa es la parte que tú dices de “adolescencia”?

Es una parte de las dolencias. Quizá la más importante, porque es la que define la metodología propia de la disciplina. Es un agujero epistemológico y metodológico grave. Y digo grave porque es desde una posición epistemológica y metodológica clara y articulada desde donde cualquier disciplina puede avanzar en su desarrollo. Es lógico, por tanto, que desde los inicios de esta profesión, y principalmente desde los últimos 15 o 20 años, no hayamos avanzado prácticamente en nada respecto de, por ejemplo, desarrollo de competencias, descripción de principios generales, definición de estructuras de conversación, procedimientos profesionales, etc. Una idea, proceso o método (sea de lo que sea) puede transformarse en un gran negocio y expandirse a nivel internacional, y en diferentes campos, aun

siendo una idea errónea o incompleta, un proceso ineficiente o defectuoso, o un método incoherente que incluso, en el caso de los procesos de ayuda, puede atentar contra la propia naturaleza humana (tal y como está ocurriendo con algunas prácticas del coaching directivo).

Tuve una etapa inicial en la profesión en la que me centré en la divulgación del coaching, por ejemplo, a través de la co-creación de “El portal del coaching”, el lanzamiento de “Coaching Magazine” o incluso la co-organización del “Primer Congreso Nacional de Coaching” en Zaragoza (España), donde en todos los casos buscaba crear medios que se transformaran en una voz abierta y diversa sobre el coaching en el mundo hispano, con la finalidad de integrar dichas diversidades en un cuerpo común que consolide la disciplina. Pero luego me di cuenta que si bien la divulgación era necesaria, era absolutamente insuficiente para contribuir en una integración coherente que la consolidara. Sigo creyendo que el coaching necesita ir más allá de la divulgación. Es imprescindible ir más allá de las generalidades y *clichés* que aún hoy se siguen repitiendo sin razonamiento crítico. La divulgación sin crítica, sin honestidad intelectual, nos ha llevado a una lamentable situación donde “todo vale”, y donde el “coaching” se ha transformado en un vehículo para las más diversas y trasnochadas teorías y prácticas que uno pueda imaginarse. Sí, formar coaches profesionales está muy bien, ¿pero dónde está el espíritu crítico? ¿dónde están los canales que abran la posibilidad de revisar lo que se está enseñando y practicando? Lamentablemente hemos llegado al punto en que ser crítico dentro de la profesión se ha transformado en un “pecado” que atenta contra la “Verdad” impuesta por tal o cual escuela o asociación. Esto ya es el absurdo de la incoherencia de la profesión del coaching. Ni el “coaching” trasnochado, ni el ya “consolidado”, o más institucionalizado, pareciera tener interés en revisar sus premisas, teorías y prácticas.

El coaching, entendido desde su esencia no-directiva, tiene todo el potencial para transformarse en una disciplina realmente distinguida frente a todos los otros procesos de ayuda existentes

en la actualidad, incluyendo todos los tipos de “coaching directivos” que atentan contra su propia esencia. Pero quienes sigan pensando que el coaching es como un amalgama, una mezcla de disciplinas, un cocktail de diferentes técnicas de las más diversas fuentes, no llegarán nunca a percibir ésta distinción. Están contribuyendo a construir un verdadero “monstruo”, tal y como en su época hiciera Werner Enhard con sus teorías y prácticas del seminario EST. Fue precisamente cuando percibí con claridad que yo no me identifico con ese tipo de “coaching” (que casualmente tienen en común un fuerte ímpetu directivo), que surgió en mí la necesidad de rescatar su potencial esencial basado en la no-directividad, y distinguirlo del “coaching frankenstein”, así como de cualquier teoría o práctica que lleve la etiqueta de “coaching” y atente contra la propia naturaleza humana. Hace tiempo que he dejado de discutir si lo que fulanito o menganito enseñan o hacen es o no coaching, veo más efectiva la discusión sobre qué tipo de “coaching” predica y practica, y analizar si es coherente, eficiente y ético como proceso de ayuda en la catalización del potencial del desarrollo del conocimiento tácito del ser humano (que en definitiva es, desde mi visión, lo que define la identidad del coaching, y que se ha constituido espontánea y evolutivamente a lo largo de la historia).

**Con esta experiencia que tú tienes, y con este observador crítico que eres ¿es lógico que una disciplina relativamente nueva, como es el coaching, tenga estas dolencias?**

Por un lado, sí, es lógico. Es lógico pensar que el coaching, al ser una disciplina emergente, tenga muchas cuestiones no resueltas. Pero por otro lado, simultáneamente, no es lógico que quienes dicen estar preocupados, e incluso ocupados, en su desarrollo y consolidación, no muestren el más mínimo interés en estas cuestiones. No es lógico que las instituciones, que se supone que representan la disciplina (ya sea a nivel nacional o internacional) no tengan la honestidad intelectual y humildad profesional para reconocer estas deficiencias, que las pongan debajo de la alfombra o que incluso permitan la estigmatización de quienes muestran su “desnudez”. No es lógico que las escuelas escondan



u obvien el conocimiento de estas cuestiones. No es lógico que los alumnos salgan de una formación en coaching y no sepan que existen diferentes líneas, escuelas y metodologías en coaching, etcétera. No es lógico que el coaching en general, a través de sus instituciones varias, no esté abierto al aprendizaje. Todo esto no es lógico.

### **Porque a lo mejor ni lo ven.**

Probablemente, pero eso tampoco habla bien de la

disciplina. No sé qué es peor para el futuro de nuestra profesión, si ser inconscientes de estos problemas después de ya pasados entre 20 o 30 años desde los inicios de la misma, o ser conscientes y no prestarles la debida atención.

**Ahora pláticanos de tus observaciones críticas, respecto a la ética y el coaching. Sé qué haces una puntualización sobre el tema con un punto de vista de Rafael Echeverría al respecto.**

Este es uno de los puntos más críticos para el futuro de nuestra profesión. En coaching se habla mucho de ética, pero manifestamos profunda ignorancia sobre lo que ello realmente implica en los procesos de ayuda. Estamos más preocupados porque los coaches y escuelas sigan las líneas deontológicas más básicas y elementales del comportamiento humano (eso sí, muy preocupados por preservar la buena imagen de dichas instituciones), y olvidamos que las verdaderas cuestiones éticas están implícitas en toda teoría y práctica dentro de los propios procesos de coaching.

El marco metodológico del Coaching No Directivo está creado, y se va sistematizando, desde una posición teóricamente coherente (toda incoherencia es revisada), prácticamente eficiente (toda práctica es supervisada) y ética (todo proceso debe ser inocuo para el cliente). Estos filtros, teóricos, prácticos y éticos, los utilizamos para comprobar cualquier propuesta de coaching, cualquier herramienta, dinámica, proceso, etc., porque entendemos que cualquier incoherencia teórica derivará necesariamente en ineficiencias prácticas e incluso en posibles prácticas inmorales o antiéticas. Y esto es precisamente lo que ha ocurrido y ocurre dentro del coaching ontológico. La finalidad y objeto del coaching ontológico es el “desplazamiento del observador”, y siendo que la filosofía que la sustenta, basado en la “Ontología del lenguaje”, es de un relativismo extremo, no es extraño que su práctica haya caído en ineficiencias y comportamientos que desde nuestra posición son tremadamente inmorales y antiéticos. En la edición española de mi libro *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*(reimpreso 7 años después de su publicación argentina original) cito en un pie de página, dentro del prefacio “*Siete años, siete puntualizaciones*”, el propio testimonio de Rafael Echeverría publicado en su libro *Ética y coaching ontológico* (2011), donde reconoce el error de haber acuñado la teoría y práctica de lo que denominó la “irreverencia gentil”. En dicho libro, bajo el subepígrafe 35, titulado “*Los orígenes oscuros de la práctica del coaching ontológico*”, en las páginas 83 a la 85 de dicho libro, dice: “*Personalmente me inicié en una escuela que invocaba el coaching ontológico y que hacía de éste una práctica sustentada en una plataforma ética opuesta a la que hemos descrito. [...] El tipo de interacción que esta escuela promovía, recurría permanentemente a la falta de respeto, al maltrato, al abuso de la dignidad del coachee. Se realizaba un tipo de coaching ontológico que se afirmaba en la arrogancia del coach que, frente a la falta de confianza que ello generaba, responsabilizaba al coachee y lo hacía sentirse culpable por algo que era, en rigor, reflejo de las incompetencias del coach. [...] En plena transición hacia una ética diferente, introduce una distinción que hoy no dejo de lamentar.*

Acuñé el término de ‘irreverencia gentil’ para introducir un recurso de intervención en el coaching que legitimaba una práctica que hoy condeno de manera explícita. Ella permitía, invocando que lo hacíamos para servir al coachee, faltarle gentilmente el respeto y sacudirlo del lugar donde se encontraba para facilitar su desplazamiento. [...] El problema era que muchas veces esa ‘irreverencia gentil’ terminaba haciéndole daño al coachee. No mejoraba los resultados, los empeoraba”. A pesar de que Rafael Echeverría se arrepiente y condena ésta práctica, resulta curioso ver cómo sigue siendo enseñada y utilizada en la práctica de muchos coaches ontológicos, así como de muchos programas de formación en coaching. Esto es solo una de las muestras de cómo la teoría está intrínsecamente unida a la práctica y ética en los procesos de ayuda. Si sostengo una posición filosófica de relativismo extremo, y busco el desplazamiento del observador de mi cliente, ¿qué impide que utilice la falta de respeto, la humillación o cualquier otra práctica para conseguir dicho objetivo? Lo que hay que comprender, es que el origen de esta *mala praxis* radica en una filosofía o teoría incoherente, errónea y nociva para la naturaleza humana. Si no comprendemos esto, no hemos comprendido nada sobre los verdaderos aspectos éticos de nuestra profesión.



Sí, Rafael Echeverría dice, hoy, enmarcar el coaching ontológico en una ética diferente, pero ¿en qué ha cambiado la filosofía que sustenta el coaching ontológico? ¿O solo hace un cambio normativo para evitar ciertas prácticas que convenientemente reconoce como “malas”? Respecto de la filosofía que sustenta al coaching ontológico originado en Rafael Echeverría, mi posición es muy clara: una posición filosófica posicionada en el relativismo extremo no tiene autoridad para hablar de ética ninguna, y la incoherencia de esta posición seguirá trayendo problemas prácticos (de eficiencia) y éticos, hasta que no sean corregidos y subsanados de raíz. Espero que al menos en este punto, quien esté leyendo esta entrevista, comprenda que filosóficamente el coaching ontológico es incompatible con el principio de la no-directividad, y con el respeto irrestricto de la conciencia y ser de nuestros clientes. O lo que es lo mismo, si el coaching ontológico repetara la no-directividad, tanto en lo teórico como en lo práctico, dejaría de ser “ontológico” en esencia.

### **A pesar de sus dolencias ¿el coaching funciona? ¿da algo? ¿qué?**

No solo funciona, sino que en toda la historia de la civilización humana, desde Sócrates hasta hoy, yo no conozco ningún otro método de ayuda sistematizado que permita trabajar en la detección, desarrollo y potenciación del conocimiento tácito y creativo del ser humano que no sean los procesos de ayuda no-directivos, y especialmente el Coaching No Directivo. Dicho de otra manera, el coaching, entendido desde su esencia no-directiva, es en la actualidad la forma más avanzada y sistematizada como proceso de ayuda, que consigue catalizar el conocimiento tácito de los individuos de manera coherente, eficiente y ética.

### **Quisiera puntualizar lo que dices: no hay un solo método de ayuda como el coaching, ¿es así?**



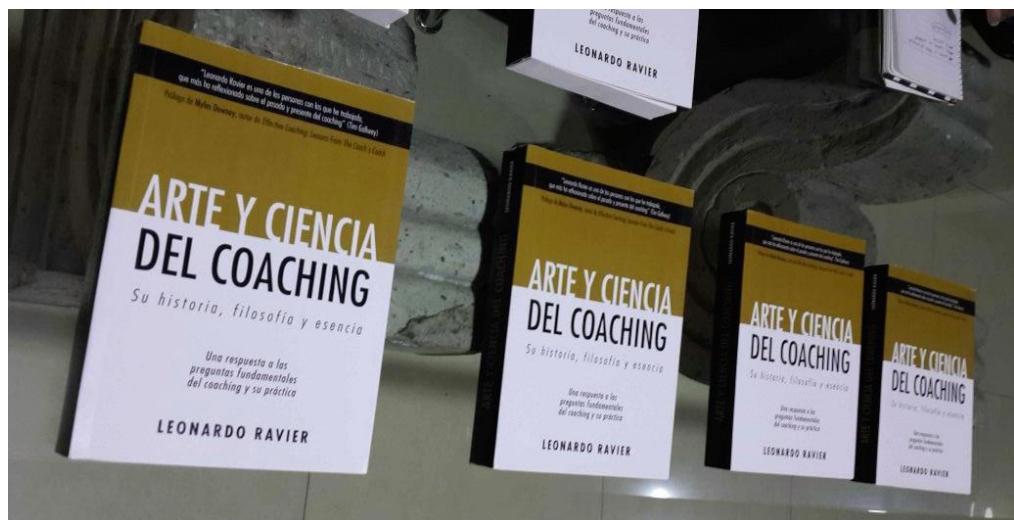
Claro, lo que digo es que el coaching viene a ocupar un lugar “huérfano” en la historia de la humanidad. La trascendencia de esta consideración que estoy haciendo es el único motivo por el cual considero que merece la pena seguir luchando y avanzando en el desarrollo de esta profesión a pesar de las dolencias e ineficiencias mencionadas. Lo que digo es que la humanidad se ha preocupado mucho por generar procesos de ayuda basados en la transferencia de conocimiento técnico, pero no ha sabido desarrollar procesos de ayuda no-directivos que potencien y desarrollen el conocimiento tácito desde y para el cliente mismo. Ha habido intentos. Sócrates fue uno, pero no tuvo mayor continuidad. La psicología humanista, principalmente desde la visión de Carl Rogers fue otra, pero fue incomprendida, desprestigiada, pisoteada y maltratada. Y desde que Tim Gallwey retomó dichos principios en su técnica de “El Juego Interior”, introduciéndola en el mundo del deporte, y posteriormente por sus discípulos John Whitmore, Graham Alexander y Alan Fine, en el mundo empresarial bajo la etiqueta de “coaching”, hoy la humanidad tiene una nueva oportunidad de desarrollar e implantar procesos catalizadores de las capacidades creativas individuales para la consecución de objetivos y resolución de problemas de cualquier índole. Tenemos la oportunidad de mostrarle al mundo que el conocimiento no solamente es información, que el conocimiento no es solamente lo que los demás te cuentan o lo que un sabio o “gurú” te puede transferir, y que hay un conocimiento tácito que se puede y debe desarrollar en beneficio, no solamente de esa persona, sino también de la civilización humana en toda su extensión. Por lo tanto, fíjate que soy muy crítico con las dolencias del coaching, pero como te he dicho, si sigo en el mundo del coaching, es porque veo que no podemos perder nuevamente la oportunidad de sistematizar e

introducir un proceso que se centre en el corazón de la naturaleza creativa del ser humano, y que no ha sido abordada por ningún otro método de manera sistematizada tal y como lo está haciendo el coaching hoy en día.

**Ravier se da cuenta de esto, y contribuyes para que sea visto con otros ojos, de otra manera diferente, ¿es así?**

Esto fue evolutivo. Me llevó muchos años de autoaprendizaje dentro de la profesión. Entiendo que realizo dos contribuciones generales desde mi visión del coaching. El primero consiste en decirle, a quienes se dedican al coaching, que la esencia de nuestra disciplina está en la no directividad. Que no se olviden de esto. Si tu quitas la no directividad, el coaching desaparece; y con ello, dejamos nuevamente “huérfano” un aspecto importantísimo del desarrollo humano. Y esto, que en principio parece ser algo obvio y que muchos creen que es aceptado por la mayoría, en la práctica no es así. Hay muy pocos coaches realmente no directivos, y muchos de los “coaches directivos” ni siquiera son conscientes de ello. La segunda contribución radica en la sistematización del marco metodológico del Coaching No Directivo.

**Tú escribes un libro que habla de *Arte y Ciencia del Coaching, su historia, filosofía y esencia*, pláticame ¿cómo este libro va relacionado con lo que nos dices?**



Este libro, en su publicación original del 2005, es la antesala a la sistematización que he realizado, y que creo que debe seguir evolucionando. En la última impresión del 2012, incluí prefacio y epílogo nuevos al libro. Allí explico brevemente siete puntualizaciones que se corresponden con la evolución de mi pensamiento durante los 7 años desde su publicación original hasta el 2012, y describo, también sintéticamente, el marco metodológico de coaching no directivo respectivamente. Ese es el aporte teórico más importante, y es lo que enseño de manera teórica y práctica en los cursos que imparto. Enseño a coaches principiantes o avanzados, sin importar la experiencia que tengan, ni la escuela o estilo de donde vengan, cómo ser más eficientes en sus sesiones y procesos de coaching respetando coherentemente la no directividad. Este marco lo estoy mostrando y enseñando en diferentes provincias de diferentes países tales como Argentina, Guatemala, Ecuador, España y México, y próximamente estaremos llegando a otros países tanto de Iberoamérica como de otros continentes. Y todo esto gracias a la colaboración de diferentes empresas y universidades que entienden el valor que el marco del Coaching No Directivo está aportando a la formación de coaches.

### **Y ¿cómo has visto a los Coaches mexicanos con los que has podido convivir?**

En esta segunda visita a México estamos llegando a unos 70 coaches en formación o ejercicio, y en general lo que percibo, así como sucede en los otros países mencionados, es una mezcla de sorpresa, indignación y alegría. Sorpresa por ver que existe una manera distinta de entender y practicar el coaching, así como por comprobar que la no directividad es posible, eficiente e inocua. Alegría porque responde a lo que inicialmente siempre han entendido, al menos intuitivamente, que era la esencia del coaching, y por abrirles un campo nuevo de investigación, aplicación y desarrollo en sus sesiones y procesos. E indignación por no haber recibido o conocido este estilo o tradición de coaching europeo-humanista (que es como distinguimos al coaching no directivo) mucho antes. En México, así como ocurre,

por ejemplo, en Argentina, hay una influencia muy fuerte del coaching ontológico. Y como ya hemos comentado, el coaching ontológico está constitutivamente creado desde una filosofía reinterpretativa de qué es el ser humano. Se ha constituido desde una crítica profunda a lo que ellos llaman el “programa metafísico” establecido en los últimos 2500 año de historia desde la escuela griega (Sócrates, Platón y Aristóteles) hasta la aparición de Nietzsche y otros oscuros, confusos e incomprensibles filósofos que han constituido una posición igualmente oscura, confusa e incoherente en muchos de sus postulados. Lo que muchos coaches no son conscientes es que el coaching ontológico es un vehículo, un medio, para cumplir un fin muy claro, y además declarado explícitamente: arrancar la semilla del programa metafísico e implantar esta nueva reinterpretación de qué es el ser humano desde la filosofía de la ontología del lenguaje. Entonces es normal que un coach ontológico formado, en ontología del lenguaje, sobre todo entendida tal y como lo expresa Rafael Echeverría en su obra seminal, termine teniendo prácticas, no solamente directivas, sino incluso coercitivas con un cliente. Comprender que no hay nada más práctico que una buena teoría, y que la teoría y filosofía determina el tipo de práctica para bien o para mal, es algo que muchos coaches aún están aprendiendo. Los coaches mexicanos me han recibido, siempre, de manera muy receptiva y respetuosa. Yo siempre advierto que no vengo a discutir sobre coaches o personas, sino sobre ideas y sus prácticas. Les advierto que voy a explicar aspectos que probablemente sean contrarios a lo que les han enseñado, pero les pido que se den permiso para conocerlo y luego discutirlo. La cuestión es poner sobre la mesa nuestra manera de hacer y entender el coaching, porque en ese diálogo aprendemos. También he visto algunos pocos coaches que al percibir la discordancia entre lo que enseño y lo que predicen otros coaches o instituciones que ellos tienen como referencia, de alguna manera, en mayor o menor medida, se cierran al aprendizaje anteponiendo lo ya establecido como norma, y rechazando lo que no coincide con ello.

## Entonces ¿con qué sale una persona que participa de esta crítica teórica del coaching ontológico?

No solo es crítica teórica, es también práctica. Como te he comentado, yo también sostengo aquella afirmación que dice que “*no hay nada más práctico que una buena teoría*”. ¿Y qué quiere decir esto? Si tu marco teórico es incoherente o erróneo, tu práctica va a ser deficiente y además puedes caer en inmoralidades y problemas éticos (ta y como ya hemos comentado y ejemplificado).

Si tu marco teórico es coherente, tu práctica va a hacer eficiente y vas a hacer una práctica ética. Solamente caerás en problemas éticos si transgredes el principio de la coherencia teórica. Lo que quiero decir, es que la teoría es previa en la constitución y desarrollo de un proceso de ayuda, y lo que va a marcar tu práctica va a estar determinado por el tipo de marco teórico desde el cual actúas. Entonces en mi curso vamos viendo e integrando, de manera trasversal, la teoría y la práctica, y ellas en relación directa con la ética.



Yo les enseño básicamente **tres grandes metacompetencias**, que son compatibles con las once de ICF (el programa de la Certificación Internacional en Coaching No Directivo está reconocido por ICF como *Continuing Coach Education – CCE*) así como por muchas otras asociaciones nacionales e internacionales. La primera es el **“Observar y escuchar fenomenológicamente”**, y que incluso se puede sintetizar en una sola competencia: “prestar atención fenomenológicamente”. Yo no uso la expresión “escucha activa” porque tiene una connotación devenida de la PNL, y

la esencia de la Programación Neurolingüística es totalmente directiva y contraria a la esencia no-directiva del coaching. Además, Edmund Husserl que es quien desarrolló la fenomenología, después adoptada como método constitutivo de la psicología humanista, describe el sentido de la **observación sin enjuiciar lo observado, escuchado o percibido en términos generales**. Es decir, dejando tus interpretaciones “fuera” o suspendiendo tus prejuicios, que es imprescindible para el buen ejercicio del Coaching No Directivo. **La segunda metacompetencia es el “espejar”**. Es hacer de “espejo”. Es realmente hacer de espejo del cliente, tanto durante las sesiones como a lo largo de todo el proceso de coaching. **Y la tercera, finalmente, es “preguntar”**. **Para mí la pregunta es lo último que hace el coach**. Para realizar preguntas enfocadas, que son las verdaderamente “poderosas”, es imprescindible haber prestado atención fenomenológica, y haber espejado al cliente sus propios pensamientos, emociones, decisiones, acciones... Entonces, solo entonces, el coach estará en condiciones de saber qué preguntar, y promover así una reflexión introspectiva que potencie creativamente el desarrollo del conocimiento tácito para la resolución y consecución de objetivos.

El marco metodológico del Coaching No Directivo establece tres grandes áreas de análisis. Tal y como entendemos que deben aplicarse a cualquier otra disciplina dentro de las ciencias sociales. No importa si es derecho, psicología, coaching o economía, a todas ellas hay que pasarle tres filtros permanentemente para contribuir en su correcto desarrollo. El primer filtro y área de estudio e investigación es el histórico, ¿de dónde viene? ¿cómo se han constituido los principios fundamentales de la disciplina? ¿cómo se ha desarrollado? El Coaching No Directivo tiene una historia muy clara desde la Mayéutica de Sócrates, pasando por la psicología humanista (principalmente desarrollada desde la visión de Carl Rogers y su terapia no-directiva o centrada en la persona), llegando a “El Juego Interior” de Tim Gallwey, y posteriormente al coaching a través de sus principales discípulos. El segundo filtro y área de

estudio e investigación está constituido por el marco teórico, que en el Coaching No Directivo está determinado por la intersección entre los principios, competencias y estructuras de conversación (que normalmente denominamos “modelos”). Y finalmente, el filtro y área de estudio e investigación práctico, donde ésta debe poder ser aplicada, en cualquier ámbito del desarrollo del conocimiento tácito (individual, grupal & equipo u organizativo), de manera coherente, es decir, respetando la esencia de la no directividad.

Un aspecto importantísimo que no he comentado, es que **los principios fundamentales del Coaching No Directivo estriban en el respeto irrestricto de la conciencia y responsabilidad de nuestros clientes. Nosotros no admitimos ninguna práctica que instrumentalice la conciencia, lenguaje, emociones o cualquier parte constitutiva de nuestros clientes al antojo y criterio del coach.** Cualquier acto directivo, en cualquier área, durante el proceso de ayuda del Coaching No Directivo no solo entorpece la finalidad de dicho proceso, sino que es susceptible de transformarse en un atentado contra la integridad de los clientes. Hasta que no entendamos que la directividad es contraria a la esencia del coaching (metodológicamente opuesta), y una ventana abierta a la manipulación e incluso coerción, no habremos entendido prácticamente nada sobre lo que el coaching realmente viene a aportar como proceso de ayuda distinguido.



## **Todo esto que nos pláticas ¿es desarrollo tuyo?**

La sistematización teórico-práctica del marco metodológico del Coaching No Directivo, tal y como la venimos conversando es un desarrollo propio. La antesala para comprenderlo está en mi libro *Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia*, y la propuesta ya más integrada forma parte de lo que hago en los cursos y supervisiones que imparto (un próximo libro está en camino respecto de todo esto que vengo desarrollando durante estos últimos 10 años posteriores a la publicación de dicho libro). Pero yo no soy el creador u originador de todo esto. En absoluto. Yo me veo a mí mismo como parte de una tradición dentro de la evolución espontánea de los procesos de ayuda no-directivos que hoy tiene, desde mi punto de vista, la máxima expresión en el Coaching No Directivo. Dentro de esta tradición evolutiva y espontánea me gustaría conseguir, una vez pase la prueba del tiempo, que mis aportes hayan contribuido en la dirección de la consolidación y profesionalización de los procesos de ayuda no directivo, y de este tipo de coaching en particular. En este sentido, la creación de un marco metodológico coherente, eficiente y ético, la visión del coaching como esencialmente no directivo, la justificación científica de gran parte de estos postulados basados

en la praxeología (ciencia que vengo estudiando en economía durante los últimos 8 años), y varias herramientas de uso práctico, así como tipos de seguimiento y evaluación de procesos, estilo de mentoring y/o supervisión de coaching (basado en el marco metodológico comentado), o modelos de intervención en diferentes contextos como puede ser el “Coaching de Grupos & Equipos”, etcétera, todo ello es de elaboración propia.

### **Ahora déjame llevarlo a la práctica, para un ejecutivo exitoso ¿qué le ofrece este modelo?**

Pues mira, ¿cuál es la característica fundamental de la función de un ejecutivo o empresario?

#### **Resultados...**

¡OK!, y esos resultados serán mayores o mejores en la medida en que esa organización en su conjunto, emprendimiento o función en particular, consiga mayores y mejores oportunidades de negocio en el mercado. ¿Y cómo se descubren o crean nuevas oportunidades de negocio en el mercado? Con el ejercicio y desarrollo de la innata creatividad. Un ejecutivo o empresario exitoso nunca deja de seguir descubriendo y creando nuevas oportunidades de negocio en el mercado. O más bien, nunca debería dejar de hacerlo. Y ésta función no se puede enseñar, solo se puede desarrollar desde y para el ejecutivo y la organización en sí misma. La fuente principal, la fuerza impulsora de todo el desempeño empresarial radica en el ejercicio de la creatividad para descubrir o crear nuevas oportunidades de negocio, y luego implantarlo a través de la innovación y el desarrollo. Resulta innegable que lo que hoy distingue a un profesional exitoso (y no importa si es un ejecutivo, empresario o deportista) no es la adquisición y uso del conocimiento técnico, no es el conjunto de técnicas que pueda recibir de fuera hacia dentro, sino el desarrollo particular que desde el proceso del conocimiento tácito cada uno de ellos consiga implementar (es decir, de dentro hacia afuera). Los deportistas de élite, así como los ejecutivos más destacados en el mundo empresarial, todos



ellos tienen acceso al mismo tipo de conocimiento técnico, pero lo que hace que en última instancia uno destaque sobre otro es el particular, especial y único procedimiento del desarrollo de ese innato conocimiento que tanto hemos mencionado. El Coaching No Directivo es, por tanto, más idóneo precisamente para aquel ejecutivo experimentado que ya conoce, en mayor o menor medida, todas las técnicas, recursos y procedimientos de gestión tradicional, y no necesita que nadie les vaya a enseñar, ni

decirles lo que tienen qué hacer, o cómo tiene que hacerlo. Si un ejecutivo quiere desarrollar sus capacidades más allá de lo ordinario, deberá trabajar consigo mismo, en su propio entorno, mercado y sector, y activar toda su capacidad creativa, y las de sus colaboradores, al servicio de su compañía. El Coaching No Directivo aporta, nada más y nada menos, que un proceso sistematizado donde cada empleado, cada ejecutivo, cada líder, cada responsable de área, unidad de negocio o función, conecta con ese potencial innato de conocimiento que solo es posible desarrollar desde y para sí mismo, y que beneficia, siempre, a todas las partes involucradas. En este sentido, como puedes comprobar, mientras más experiencia posea el coachee (ejecutivo), más idóneo es el proceso de Coaching No Directivo, y mientras menos experiencia posea, más necesidad tendrá de que quien le esté ayudando le cuente cosas, le entregue información o le transfiera algún tipo de conocimiento que él no posee. Quien solicita Coaching No Directivo se está desafiando o probando a sí mismo, literalmente.

### **Y ¿cómo te ha ido con tu punto de vista diferente?**

Yo al éxito lo mido en base a la percepción psicológica de satisfacción más o menos intensa que uno manifiesta respecto de

aquellos que persigue. Y en este sentido me siento exitoso y muy afortunado. Por otro lado, toda mi posición no ha sido elaborada en un despacho asilado de la realidad, sino que es explicada, mostrada, demostrada y aplicada permanentemente con mis clientes, con los clientes de mis clientes (muchas veces me contratan para trabajar para otros, o bien preparo a otros para que lo apliquen en sus diferentes entornos), en los cursos, en el trabajo de mis ex-alumnos (muchos de ellos me permiten seguir investigando y abrir caminos a nuevas cuestiones aún no exploradas), y en mis conversaciones con gente de lo más experimentada, comenzando por Tim Gallwey (a quien yo tengo como especial referente dentro de la tradición comentada) y pasando por muchos “masters” coaches de diferentes escuelas, estilos, asociaciones y/o países. Todos ellos, de alguna u otra manera han conocido mi trabajo y lo referencian (algunos públicamente, y otros en privado).

Así y todo, creo que prácticamente todos estarían de acuerdo en que la no directividad no es una posición “fácil” de adoptar. Es un principio sencillo, pero difícil de aprender a dominar, porque es diametralmente opuesto a la ayuda que un experto hace desde su propia mirada, conocimiento y experiencia. Es muchísimo más fácil dirigir que facilitar la auto-dirección. Es por ello que muchos, estando de acuerdo con la posición esencial de lo que hemos estado hablando, terminan “prostituyendo” su práctica o aparcando la teoría en un cajón. Solo aquel que ha comprendido el valor de esta forma de practicar el coaching, puede conseguir la perseverancia para mantenerse en ésta posición y conseguir desarrollarla en beneficio de sus clientes (imagino que algo similar le habrá ocurrido a Sócrates, Carl Rogers, e incluso a Tim Gallwey. Así como a algunos otros coaches no directivos que iniciaron este camino antes que yo, como John Whitmore, Myles Downey, Alan Fine o Graham Alexander).

Por mi parte, seguiré estando disponible para que cualquiera que quiera utilizarme como canal para difundir la esencia no directiva del coaching en todo el mundo, pueda contar conmigo. Tengo muy clara cuál es mi función en el mundo del coaching, y no me

interesa prácticamente nada que no sea seguir y persistir en ésta posición que he ido adoptando gradualmente cada vez con más fuerza y convencimiento, y que me ha llevado a la comprensión que hoy tengo del coaching.

### **Te ves joven para tanto camino recorrido.**

Sí, eso es lo que siempre me suelen decir. Imagino que es porque me inicié en el mundo del coaching con 25 años (hace ya 13 años). Cuando entro a un curso, a una sala, o me reuno con un cliente, la mayoría espera un hombre calvo o canoso con una contextura física que exprese más años de vida que los que expreso yo. Sin embargo, quizás, dado que yo nunca he tenido prejuicios sobre las edades, y tengo un concepto de la experiencia distinto al de la mayoría, nunca me ha preocupado que me vean así. Yo no creo que la experiencia esté implícita, necesaria y exclusivamente en la cantidad de años, sino más bien en la calidad de los mismos. No importa cuántas veces hayas repetido algo, ni durante cuánto tiempo, sino cómo lo hayas hecho, y cuánto hayas aprendido de todo ello.



## Bueno, estamos por terminar, ¿qué retos ves para quienes quieren hacer coaching profesional?

La primera dificultad que se me ocurre ahora mismo, radica en formarse y prepararse mucho más allá de lo que te puedan enseñar en cualquier curso de coaching. Para poder dedicarte a esto profesionalmente debes poder dar respuestas ante cualquier interlocutor, no importa que sea psicólogo, ejecutivo, asesor o empresario, y esto se logra preparándose a conciencia y más allá de las exigencias que las instituciones actuales, sean escuelas o asociaciones, requieren como necesarias para ejercer la profesión. En definitiva, el título o diploma de “coach profesional” no es suficiente para ejercer realmente la profesión.

La segunda dificultad está en el desarrollo de las competencias. Las competencias del coaching son muy sencillas de entender, pero muy difíciles de practicar porque son opuestas a las que nos han enseñado desde que hemos nacido. Por más que te hayas entrenado o formado con un “gurú del coaching”, eso no te dará las competencias necesarias para ejercer eficientemente el coaching. Es necesario practicar mucho. Y si es posible, preferentemente, bajo algún supervisor que pueda acelerar este proceso de aprendizaje, que de por sí es lento y pesado.

Una tercera dificultad que veo, y no estoy siendo sistemático con esta enumeración, es que si vas a querer trabajar con organizaciones, vas a tener que desarrollar tus propios diseños de procesos para poder abordar lo que te pidan. Aún hace falta mejor formación en coaching organizativo, dado que no hay manera de abordar una compañía que no sea teniendo las herramientas para poder diseñar *ad hoc* dichos procesos. En este sentido, muchas escuelas descuidan la formación en diseño de procesos de coaching a medida.

Otra dificultad, una cuarta, sería el tener unas expectativas iniciales demasiado altas respecto de lo que se puede conseguir al salir de un curso de formación profesional en coaching. Pensar que todos los alumnos van a salir trabajando, y que lo van a hacer

bien, es un error. Tal y como sucede en cualquier disciplina, y sobre todo en los procesos de ayuda, la oferta y demanda es la que constituye el mercado del mismo. Y la oferta y demanda de todos los procesos de ayuda, incluyendo el coaching, es muy especial. Por más publicidad y luces enciendas en tu local o despacho, la gente no decidirá contratarte a menos que alguien te prescriba. Gran cantidad de psicólogos y terapeutas (aun siendo excelentes en su trabajo) realmente no trabajan, o trabajan poco, precisamente por este motivo. Por tanto, desde el primer momento se debería estar pensando en crear una marca personal sólida que permita que los pocos clientes que uno vaya teniendo prescriban tu trabajo a otros, para así ir construyendo tu cartera de clientes.

**Esta parte es de preguntas escopeta, en un minuto la mayor cantidad de preguntas. Se trata de que digas lo primero que se te viene a la mente.**

**Coaching en políticos ¿una expectativa no lograda?**

¡Ojalá!, el coaching debe estar al servicio del emprendimiento, no de la política.

**Si Ravier fuera poeta, tres palabras para describir Coaching:**

Libertad, conciencia y responsabilidad.

**Y si fuera Chef ¿qué guiso sería Coaching?**

Vegetariano.

**Y si fueras mecánico ¿qué maquina describiría el buen Coaching?**

El coaching no es mecánico, no hay máquina que represente al Coaching.

**¿Ravier cree en el amor?**

Absolutamente.

**Amor en el Coaching es:**

Pasión. Entrega.

**Mensaje final:** que volquemos nuestra dedicación a desarrollar el conocimiento tácito de nosotros mismos como coaches, y en beneficio del coaching, de lo contrario deberemos dejar la “posta” a una nueva disciplina emergente futura que respete y desarrolle mejor este legado recibido.



# LeoRavier

MARKET, ACTION & CREATIVITY © WEB