

Programas de coaching en el contexto de las Organizaciones Militares

María Fernanda Malianni
Universidad de la Defensa Nacional

Fundamentación

En las últimas décadas, las organizaciones en general, ya sea empresas, ONGs, organizaciones educativas, algunos organismos públicos, etc. han comenzado a implementar programas de *coaching* y liderazgo con la finalidad de propiciar en sus líderes el desarrollo de competencias que les permitan, junto a sus equipos de trabajo, gestionar los desafíos que presenta el mundo cambiante en el que vivimos. En el mismo camino se encuentran las Fuerzas Armadas modernas como son las de Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Australia y Nueva Zelanda¹ entre otras, que cuentan con programas especiales de *coaching* y *mentoring* para la formación de sus líderes y el acompañamiento de estos a lo largo de sus carreras profesionales. También podemos encontrar algunos ejemplos de estos programas en países la región, como son Chile y Colombia que recién comienzan sus primeras etapas (Navarro-Ruiz 2015)

En este artículo haremos un recorrido acerca del potencial que encierran los programas de *coaching* para la formación de líderes en las organizaciones pertenecientes a las fuerzas armadas, ya sea para el desarrollo de recursos para el liderazgo propiamente dicho, como así también para aquellos enfocados a la gestión del cambio en situaciones propias de la vida del militar relacionado con los despliegues a misiones especiales, traslados, desapego de los vínculos familiares, pase a retiro e

1 Para ampliar ver: US Center for Army leadership <https://capl.army.mil/leadermap/web/L06T02P040.html>. UK Defense Instructions and Notices: Naval Service policy on the use of coaching techniques. <https://www.royalnavy.mod.uk/-/media/royal-navy-responsive/documents/reference-library/br-3-vol-1/chapter-21.pdf>. AUSTRALIA The Defense Coach <https://theforge.defence.gov.au/publications/defence-coach>. Navy Leadership Coaching Program <https://www.navy.gov.au/about/organisation/new-generation-navy/leadership-culture-development/navy-leadership-coaching-program>. Nueva Zelanda <https://nzdefenceforce.medium.com/coaching-in-the-navy-what-is-coming-d7ef-1c0120d2>.

integración laboral en la vida civil, etc.

Introducción

El entorno actual se caracteriza por la incertidumbre y los cambios permanentes, obligando a las organizaciones a flexibilizar sus procesos a fin de adaptarse y elevar sus niveles de productividad a la vez que seguir siendo competitivas y eficientes. Esto hace que las mismas deban revisar continuamente no sólo los procesos cotidianos, sino también sus estructuras y cultura institucional, lo que implica indagar sobre las formas de “ser y hacer”, explorando distintos estilos de comunicación, autoridad, liderazgo y gestión de los cambios, entre otras cuestiones. Al igual que el resto de las organizaciones, las militares necesitan mantenerse permeables al entorno y generar recursos internos que les permitan adaptarse a los cambios a fin de seguir siendo sustentables y valiosas en sí mismas, para el país y la sociedad en su conjunto. En este sentido, son sus líderes quienes cumplen un rol fundamental, especialmente los altos mandos quienes planifican y conducen las distintas áreas que la componen.

Si bien las teorías antiguas sobre el liderazgo sostenían que los líderes nacían, no se hacían, hoy la experiencia y los estudios sobre el tema demuestran que las competencias para el liderazgo pueden desarrollarse mediante entrenamientos específicos y entre ellos se encuentra el coaching ontológico.

El coaching ontológico, es una herramienta poderosa de aprendizaje para la transformación, que puede utilizarse para el desarrollo de competencias para el liderazgo en beneficio de la organización; y, también, para el reconocimiento y el desarrollo de habilidades emocionales intra e interpersonales que le permitan al militar transitar y aprender de situaciones críticas como son los traslados frecuentes, los despliegues a los conflictos armados, el alejamiento de su familia, el pasaje a la situación de retiro e integración a la vida civil, etc. Como menciona Leonardo Wolk, “Aprender no es sólo tener información (lo que ya es de importancia), aprender es expandir nuestra capacidad de acción efectiva... Incrementar nuestra competencia para poder operar en un dominio que antes desconocía.” (Wolk, 2004). Cuando la mirada de la situación está puesta sobre el aprendizaje, dejamos de analizarla como buena o mala, positiva o negativa; para comenzar a verla como una posibilidad más de incorporar saberes, más allá del hecho en sí mismo.

Historia del Coaching

La etimología de la palabra *coaching* proviene de la ciudad húngara de Kocs, en el siglo XV, donde los viajeros utilizaban el término *kocsi szekér* o carruaje de kocs, para nombrar un tipo de carruaje que se popularizó en la región al incorporar un nuevo sistema de suspensión más cómodo para los viajeros que iban desde Viena a Budapest. Así, el término pasó al alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio*, al inglés como *coach* y al español como coche. En esencia, lo que un coche o vehículo hace, es transportar a las personas del lugar donde están al que quieren ir, este movimiento de un lugar a otro, voluntario y querido, se lo relaciona al proceso que

las personas u organizaciones hacen a través del *coaching*, permitiéndoles orientarse desde la realidad actual (de la cual declaran querer moverse) hacia aquella realidad deseada, a fin de alcanzar nuevas metas y objetivos. Y es en este proceso o camino donde interviene y acompaña el *coach*.

En cuanto a los antecedentes históricos más remotos del *coaching*, podemos encontrarlos en la filosofía griega, especialmente en la mayéutica de Sócrates quien, a través de preguntas, conducía a las personas con las que conversaba al despertar de la conciencia, “dando a luz” sus ideas. El filósofo griego sostenía que las mismas ya estaban en el interior de las personas, por lo que con preguntas para la reflexión podían surgir. De este modo, traía este concepto de “dar a luz” del trabajo de partera que hacía su madre Fenáreta.

Si bien el origen de la palabra *coach* es húngaro, la palabra *coaching* proviene del inglés y puede traducirse como entrenamiento. Este concepto comenzó a aplicarse a mediados de los años 70 dentro del ámbito deportivo cuando Timothy Gallwey, capitán del equipo de tenis en la Universidad de Harvard, observó que el principal obstáculo que tenían los deportistas no estaba en el cuerpo si no en la mente, por lo que, además del entrenamiento físico, era necesario trabajar sobre las conversaciones internas, las que muchas veces afectan la confianza y, como consecuencia, el rendimiento de los deportistas. Así creó un método que desarrolló en su libro: *El Juego Interior*, en uno de los párrafos más destacados escribe:

En cada actividad humana hay dos ámbitos de actuación: el externo y el interno. El juego exterior se juega en un escenario externo para superar los obstáculos externos para alcanzar un objetivo externo. El juego interior se lleva a cabo dentro de la mente del jugador y se juega contra varios obstáculos como el miedo, la duda, los lapsos de atención y la limitación de conceptos o suposiciones. El juego interior se juega para superar los obstáculos autoimpuestos que impiden a la persona o equipo acceder a todo su potencial. (Gallwey T,1974)

De esta manera, expone la importancia del trabajo de acompañamiento del *coach*, que permite, a las personas u organizaciones, traer a la conciencia las creencias con las que están interpretando la realidad y, así, distinguir que existen otras posibilidades de ser y hacer, acelerando el avance hacia los objetivos que se quieren conseguir.

Más adelante, John Whitmore, hombre de negocios y también coach, llevó el método creado por Gallwey al medio empresarial británico con gran éxito, lo que lo convirtió en el precursor del *coaching* de negocios, ejecutivo y personal. Whitmore sostiene en su libro, *Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas*, que “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle” (Whitmore, 2003). Con una nueva mirada a esta disciplina que comenzaba a construirse, tanto Gallwey como Whitmore se convertirán en los principales referentes de la corriente humanista del *coaching*, originado y desarrollado en Europa, cuya práctica pondrá el énfasis en desplegar el potencial interior del ser humano y en su capacidad de búsqueda de una vida más plena.

Otra de las corrientes del *coaching* es el llamado coaching práctico o estadounidense, cuyo máximo exponente es Thomas Leonard, quien utilizó una metodología práctica para mejorar la autoestima, motivar a la acción y poner a prueba a sus clientes con nuevos desafíos. Leonard es un referente del coaching personal, fundador de la primera escuela de Life Coaching en 1992 y de la International Coach Federation (ICF) en 1994, la que hoy define los estándares globales de certificación de los coaches profesionales.

La tercera corriente que mencionaremos es el *coaching* ontológico y es la que tomaremos como marco de este trabajo. Esta vertiente es la más desarrollada en Argentina y Latinoamérica, se origina en Chile y sus principales exponentes son Rafael Echeverría y Julio Olalla. Los estándares de certificación para la formación profesional del *coaching* ontológico y la profesión en su conjunto se encuentran regulados hoy en nuestro país por la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional (AACOP).

El coaching ontológico

El coaching ontológico es una disciplina emergente que surge desde diferentes áreas del conocimiento, sobre las cuales se desarrolla una nueva propuesta de intervención para personas y organizaciones. Esta disciplina, comprometida con el cambio y el diseño de futuro viene desarrollándose desde el siglo pasado, con sus orígenes en la Escuela de Santiago, en el país vecino de Chile. Ha recibido aportes de la filosofía existencialista, el paradigma del devenir de Heráclito, la ontología del lenguaje, la psicología positiva, la logoterapia, las ciencias del lenguaje, el constructivismo, la teoría general de los sistemas y las neurociencias, entre otras disciplinas, las que desde sus constructos teóricos fueron nutriendo a esta nueva para conformar sus bases epistemológicas, dando sustento a un nuevo enfoque del ser humano totalmente novedoso.

La Asociación Argentina de Coaching Ontológico (AACOP) define al *coaching* ontológico como “una profesión comprometida con el potencial personal, organizacional y social, basada en el aprendizaje ontológico dentro de un marco constructivista y una perspectiva sistémica” (2020, p.28)

Asimismo, esta Asociación expresa que el propósito del coaching ontológico es: “Facilitar un proceso de aprendizaje ontológico que, desde el compromiso del coachee,² expanda la capacidad de acción, genere un cambio de observador y posibilite su transformación personal” (AACOP 2020, p. 29). En esta definición podemos observar que el foco se pone en el aprendizaje ontológico, cuyo objetivo es la transformación del ser, esto no quiere decir que el *coaching* ontológico no se enfoque hacia la obtención de resultados, sino que sostiene que no se pueden modificar las acciones si antes no hubo un cambio en el interior de la persona, en relación a cómo está observando la situación.

2 Coachee, persona que es asistida por el coach en el proceso de coaching.

En este sentido, Rafael Echeverría habla de distintos tipos o niveles de aprendizajes: 1er, 2do y 3er orden en torno a la consecución de resultados. El aprendizaje de 1er orden tiene que ver con modificar la forma de accionar para cambiar los resultados que se están obteniendo; el de 2do orden supone una modificación del ser en cuanto a la manera de interpretar los hechos, para luego modificar las acciones a realizar, lo que sólo podrá lograrse a partir de intervenir sobre las creencias limitantes y juicios sobre la situación que cierran posibilidades; y el 3er orden hace referencia a la transformación en sí misma, la que sucede una vez ampliada la capacidad de observación y acción, esto quiere decir que, una vez que la persona pudo modificar su modo de observar la situación y el modo de accionar, incorpora esto como un hábito en la vida cotidiana. Esta transformación impacta en cada dominio de los seres humanos, el lenguaje, las emociones y la corporalidad, por lo que lo que llamamos “la coherencia ontológica”.

Este concepto de aprendizaje transformacional, que toma como base el coaching ontológico, tiene como premisa que los seres humanos y las organizaciones en su conjunto “son posibilidad”, que no son de una manera fija y determinada, sino que pueden transformarse en función de lo que quieren lograr y del compromiso para accionar.

Otro aspecto importante que el coaching ontológico toma de la ontología del lenguaje es que las personas interpretan el mundo de acuerdo a los modelos mentales que poseen, los cuales se configuran a través de las distintas experiencias, la cultura en la que están inmersas, el tiempo histórico en el que viven, etc. Esto quiere decir que no existe una sola manera de ver las cosas o una única verdad, y que es posible complementarse y aprender de otros. Por otro lado, también refiere al carácter generativo del lenguaje, que no solo sirve para explicar la realidad que observamos, sino que también por medio de este se pueden crear nuevas realidades. En este sentido, Oscar Anzorrena (2012) expresa: “a través de nuestras conversaciones creamos nuevos sucesos y generamos futuros diferentes...Y aún más, a través de nuestras conversaciones y nuestras narrativas creamos nuevos sentidos y modelamos la percepción de otras personas” (p.25)

Cuando los resultados obtenidos no son los esperados, tomar conciencia de la situación actual, salir del “piloto automático” y distinguir que existen otras formas de ver las cosas y de accionar hace que las posibilidades de elegir cuál es la opción más efectiva para lograr los fines y objetivos deseados aumentan.

El liderazgo en las Organizaciones Militares

Grint, K. hace una diferencia entre mando y liderazgo como distintas formas de autoridad y las posibilidades que cada una de ellas ofrece para la resolución de problemas dependiendo de su naturaleza, sean estos conocidos o desconocidos (o perversos como los llama). En este sentido, asocia los problemas conocidos o de resolución causa efecto con el “mando” (*management*) como la forma de autoridad que abre mayores posibilidades de acción. En la misma son claves la intuición, la experiencia previa y la aplicación de metodologías ya probadas. Por otro lado, asocia al liderazgo como la forma más adecuada de autoridad para la resolución de problemas

complejos y desconocidos donde no hay respuestas únicas y expresa que, “el rol del líder en los problemas complejos es preguntar más que proveer la respuesta correcta, porque la respuesta puede no ser fácilmente evidenciada y requerirá de un proceso colaborativo para hacer cualquier tipo de progreso” (Grint, 2005, p 1473). Entiende, entonces, que para la resolución de problemas complejos no existe una única respuesta y no es suficiente aplicar los conocimientos adquiridos o la experiencia. En estos casos se hace necesaria la conformación de un equipo (plana mayor/estado mayor) donde la comunicación debe hacerse de manera horizontal y no vertical o jerárquica. En estos casos, las distintas formas de ver la situación que tienen los integrantes del equipo es un aporte valioso a la búsqueda de solución del problema para lograr el fin deseado.

Más allá del tipo de autoridad requerida para la resolución de problemas en búsqueda del logro de objetivos, observamos que el concepto de liderazgo y el rol que debiera asumir un líder se ha ido modificado a través del tiempo, respondiendo a cambios de paradigmas y necesidades de las organizaciones y la sociedad. Este fenómeno atraviesa también a las organizaciones militares, espacio donde la formación de líderes ha sido siempre un aspecto esencial. Las Fuerzas Armadas son organizaciones que preparan a sus líderes para actuar en conflictos armados. Hoy, dada la naturaleza compleja de los conflictos modernos sumado a las condiciones cambiantes del contexto, se hace necesaria la formación de profesionales flexibles, abiertos al cambio, capaces de adaptarse, planificar, tomar decisiones autónomamente, gestionar sus propias emociones y, además, dar espacio al pensamiento creativo e innovador de sus subalternos.

¿Pero de quién depende el análisis e interpretación de la situación para juzgar si se está frente a un problema conocido o uno complejo, si no de la misma autoridad? ¿Cuáles son los indicadores que le permiten a la persona decidir si comportarse como un líder, preguntando y elaborando un plan con su equipo o sólo mandar a través de órdenes?

El uso de la jerarquía y las órdenes son inherentes al rol y la responsabilidad de quien conduce una organización militar en operaciones. Sin embargo, durante el desarrollo de las funciones de asesoramiento y asistencia que realiza el estado mayor/plana mayor, es necesario que el líder genere un vínculo de confianza donde prevalezca la escucha activa y un intercambio de ideas que permita llegar a la situación deseada, resolviendo los problemas y logrando los objetivos.

Los estudios más actuales sobre clima y bienestar organizacional en el ámbito militar sostienen que el liderazgo es uno de los aspectos que afecta directa e indirectamente a la salud de la tropa, por eso la importancia de considerar cuáles son los estilos de liderazgo más apropiados en las distintas situaciones y entrenar al personal para su ejercicio.

Algunos estilos de liderazgo están relacionados con el comportamiento innovador y la creatividad, y también con las emociones que abren mayores posibilidades para trabajar en equipo. Entre ellos podemos mencionar los estilos transformacionales y transaccionales. Se puede definir al liderazgo transformacional como la capacidad de influenciar positivamente en el comportamiento de los demás, en un proceso en el que

líderes y seguidores se ayudan para alcanzar altos niveles de motivación (Burns, 1978). Este tipo de liderazgo tiene las siguientes características (Bass, 1985):

- Influencia idealizada, los líderes son admirados, respetados y generan confianza; su comportamiento está alineado a los valores de la organización y el equipo. Son influyentes por su forma de comportarse y por la imagen pública que han generado.
- Motivación inspiradora, los líderes motivan a sus seguidores, dan valor y relevancia al trabajo que estos realizan. Transmiten una visión de futuro basada en valores e ideales compartidos que generan entusiasmo y optimismo.
- Estimulación intelectual, los líderes estimulan en sus seguidores la innovación y la creatividad, tienen confianza en ellos, reformulan los problemas y buscan soluciones.
- Consideración individualizada. Los líderes prestan atención al crecimiento y a las necesidades de desarrollo individual de las personas que integran los equipos, actúan como mentores y propician oportunidades de superación.

Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en un vínculo de intercambio en el que el líder expresa lo que espera de sus seguidores (Bass, 1999). Este tipo de liderazgo comprende la recompensa del líder a los miembros del equipo por el desempeño y los esfuerzos realizados, los reconoce cuando logran metas, está basado en el “dar y recibir”. Este líder monitorea las tareas que realizan los miembros del equipo y corrige cuando es necesario, para lo que debe establecer estándares de desempeño (que todos conocen) que guían el accionar, detectan errores si aparecen y actúa para corregirlos. Este tipo de liderazgo, a diferencia del transformacional, suele ser más efectivo para satisfacer necesidades de orden inferior (personal subalterno), o sea con personas cuyas competencias se están desarrollando. Mientras tanto, el liderazgo transformacional satisface necesidades de tipo superior, es apropiado para el trabajo con profesionales competentes, que tienen experiencia y están en capacidad de actuar autónomamente (jefes/superiores).

Otras situaciones de la vida militar que hacen propicia la implementación de programas de coaching

Biológicamente las emociones aparecen con la secreción de sustancias químicas que se liberan en la sangre provocando cambios en el organismo. Estos cambios, que se producen en distintas partes del cuerpo, son variados y pueden observarse en: reacciones vasomotoras (ponerse colorado, piel de gallina, escalofríos), digestivas (diarrea, constipación, dolor de panza), secretoras (sudoración, lagrimeo), renales (poliuria), musculares (contracciones, rigidez), circulatorias (taquicardia, cambios en la presión), respiratorias (taquipnea, disnea), etc. Tener en cuenta la información que brindan estos signos corporales, puede permitirle a la persona identificar la emoción que está sintiendo. Las emociones, además de producir respuestas orgánicas que pueden ser desagradables o no, son energía para accionar, de allí el origen etimológico de la palabra *emotion* que significa movimiento.

Las emociones son de corta duración y se generan a través de un estímulo o disparador que puede ser interno (pensamiento, sensaciones corporales, etc.) o externo (sonidos, olores, algo que vemos, tocamos, comemos, etc.). Si bien las emociones duran unos segundos, pueden ser alimentadas y renovarse, principalmente con los pensamientos; las que sí perduran en el tiempo constituyen los que llamamos estados de ánimo.

La encargada de recibir el disparador e interpretarlo para desencadenar la emoción es la amígdala, una pequeña estructura que está ubicada en el cerebro, que determina cuando una situación es amenazante o no, activando determinados mecanismos que Malaisi L. (2017) menciona como: modo defensa y modo creativo. El primero de los mecanismos se activa con las emociones de enojo, miedo, inseguridad, ansiedad, angustia, vergüenza, culpa, frustración, tristeza, entre otras; las que, si bien brindan información distinta y surgen de situaciones diversas, tienen en común que están alertando a la persona de que algo anda mal o de la presencia de alguna amenaza, como su nombre lo indica. Todo el organismo se prepara para la defensa y, mientras duran estas emociones, a la persona se le dificulta poder focalizarse en tareas que requieran concentración, reflexión, memoria, etc.; como así también para comunicarse con otros, dado que toda la energía está puesta en los mecanismos de huida y defensa. En estas situaciones, el encargado de la respuesta en el organismo es el sistema simpático.

Por el contrario, las emociones que se generan cuando la persona se siente a gusto o segura al pasar el momento de amenaza, ponen en funcionamiento el modo creativo y permiten al organismo restablecer las funciones, aquí el encargado es el sistema parasimpático. Como su nombre lo indica, en estas circunstancias, la persona está dispuesta para realizar las actividades de la vida cotidiana, aprender, crear, relacionarse con otros, etc.; la energía puede concentrarse en la actividad que se está realizando y no en huir, defenderse o paralizarse.

En sí mismas las emociones no son buenas o malas, negativas o positivas, y le han servido al ser humano para sobrevivir en la tierra a lo largo de la historia, defendiéndose de los peligros y las adversidades. El problema es que, aunque como especie el ser humano ha evolucionado, ante ciertas situaciones que le resultan desconocidas y desconcertantes, se comporta reaccionando como si hubiera un enemigo real, generando una respuesta de estrés, elevando los niveles de cortisol en sangre cuyos efectos van a depender de cuán amenazante la persona interpreta la situación y del tiempo que perdure este estado. El estrés sostenido en el tiempo o crónico afecta directamente a la salud, generando enfermedades o potenciando los efectos de las mismas y ha sido relacionado principalmente, con enfermedades coronarias, trastornos mentales, problemas digestivos, problemas dermatológicos y el debilitamiento del sistema inmunitario (Anisman, 2015).

En este sentido, los cambios abruptos y disruptivos son interpretados como una amenaza para la persona, que responde activando los sistemas de alerta, preparando al organismo para la defensa, aunque no exista un enemigo real, sólo algo desconocido donde no sabe lo que va suceder; y, si ya hubo experiencias previas, los sentimientos y emociones que aparezcan van a depender de cómo haya sido transitadas las mismas.

En este apartado abordaremos tres situaciones típicas de cambios en la vida militar que, aunque son cambios normales a lo largo de la carrera, generan altos niveles de estrés como son los cambios de destino, despliegue a misiones de paz y pase a la situación de retiro.

Los cambios de destino a lo largo del país son algo recurrente en la vida del militar, los que comienzan ni bien egresan, tanto oficiales como suboficiales de los institutos de enseñanza. Estos cambios de destino se suceden regularmente a lo largo de toda la carrera y el traslado es notificado a la persona con sólo unos pocos meses, a veces días, de anticipación. Este cambio afecta no sólo al militar, sino también a su familia. El cambio de destino requiere, en principio, desprenderse de lo vivido y hacer un duelo para poder adaptarse a un nuevo lugar, una nueva ciudad, casa, tareas a desarrollar, personas con las que interactuar en los distintos ámbitos (civil y militar) entre otras. Durante el proceso se generan diferentes emociones, tristeza, miedo, enojo, culpa, incertidumbre, ansiedad, etc. Sin embargo, estos procesos se viven en los cuarteles como algo natural, como parte de “la vida que le toca vivir al soldado”, lo que hace que no existan espacios institucionales para hablar del tema, expresar los sentimientos, prepararse y gestionar las emociones. Estas situaciones que generan altos niveles de estrés afectan no sólo al rendimiento profesional de la persona sino también sus posibilidades de vincularse y comunicarse.

Además de los cambios de destinos que son los más frecuentes en la carrera militar, tenemos los despliegues a misiones de paz donde el militar debe partir sólo, a un territorio desconocido y dejar a su familia y afectos lejos, además de abandonar las comodidades a las que estaba habituado. En estas situaciones la persona debe afrontar el estrés que significa el cambio en sí mismo y el riesgo de vida que puede representar la misión a una zona de conflicto, sumado al temor de dejar los seres queridos y lo que pueda pasar con ellos (la educación de los hijos, la estabilidad de la pareja, la salud de los seres queridos, la comunicación con los vínculos cercanos, etc.). Al igual que sucede con la situación anteriormente mencionada, la persona resulta afectada en aquellas áreas que más necesita para adaptarse a la nueva situación.

Por último, la situación de pase a retiro, donde las características particulares que tiene la vida militar, como son las tareas de riesgo, la disponibilidad y renuncia permanente (muchas veces de la propia familia), y un concepto de autoridad, disciplina, subordinación y respeto que sólo puede comprenderse en el contexto de una organización armada, hace que la transición de la vida activa al retiro sea vivida como un cambio abrupto hacia una situación totalmente desconocida.

A lo anterior, se suma que muchas veces la persona se siente sin recursos para ingresar a un mercado laboral competitivo, y aun habiendo desarrollado múltiples competencias profesionales, el pertenecer por muchos años a una misma organización con características tan particulares, hace que el militar retirado sienta dificultad para visualizar un futuro laboral, identificar sus ámbitos de interés, transpolar las competencias adquiridas del contexto militar a otros ámbitos, cómo comunicarse e interactuar, etc. Esto hace que lograr obtener un trabajo y que, además, cumpla con las expectativas deseadas requiera de un tiempo que suele vivirse con emociones de tristeza, temor, frustración, enojo, ansiedad, miedo, etc.

El militar en situación de retiro interpreta el mundo laboral civil como un sitio desconocido y amenazante, preparándose emocionalmente para la defensa. Un aditivo más es la separación de la red de contención que le brindó la organización hasta el momento, lo que contribuye a un incremento del sentimiento de inseguridad y desamparo.

Conclusiones

Tal como sucede en otras organizaciones, la aplicación del coaching ontológico para el liderazgo en el ámbito militar puede ser propicia para salir de la inercia de “hacer las cosas cómo se vienen haciendo” cuando no se están alcanzando los resultados esperados, generar una visión compartida, compromiso y motivación en las personas; además de fomentar prácticas de trabajo que favorezcan la creatividad, la innovación y la responsabilidad. Por otro lado, permitirá en los líderes, el desarrollo de competencias para el trabajo en equipo, la comunicación eficaz, el apoyo mutuo, la confianza para crear sinergia y la gestión de conflictos; además de enseñar al equipo a analizar distintas posibilidades para encontrar las mejores soluciones y a detectar áreas de mejora para trabajar sobre ellas.

Los programas de coaching pueden orientarse, además, al desarrollo de herramientas de gestión emocional que permitan al militar transitar diferentes situaciones críticas de la vida laboral y personal de manera más saludable, en beneficio propio y de la organización. Estos recursos de los que hablamos surgen del autoconocimiento personal y pueden desarrollarse a través de entrenamientos y programas de coaching específicos para tal fin. Considerando la particular vida que llevan los integrantes de las fuerzas armadas, los estos programas son un recurso de sostén óptimo para el personal militar y su grupo familiar.

Pioneros en estos programas de coaching militar, encontramos a países como EE. UU. y Reino Unido donde los reglamentos y programas de instrucción que refieren a la formación para el liderazgo contemplan situaciones de estrés propias del combate, el cómo enfrentar la pérdida de compañeros, resultar herido de gravedad, vivenciar situaciones extremas, etc. Asimismo, desarrollan programas que aportan orientación para el desarrollo de recursos de gestión emocional en tiempos de paz, permiten reforzar el compromiso ante el servicio, mejorar los vínculos sociales y el acompañamiento a los militares que pasan a retiro.

Considerando los resultados que las organizaciones, en general, obtienen de la aplicación del coaching en la formación de líderes y, en particular, de las experiencias de los países que aplican programas de coaching en las organizaciones militares sostenemos que puede resultar beneficioso para:

- Mejorar el rendimiento y las habilidades profesionales.
- Aumentar el bienestar considerando que las personas trabajan mejor y más motivadas si se sienten a gusto en sus espacios de trabajo.

- Desarrollar herramientas y recursos para hacer frente a factores de estrés propios de la profesión.

- Sostener la vocación y el desarrollo profesional, ampliando la manera de observar las distintas experiencias laborales y generando una actitud positiva frente al servicio.

- Establecer y sostener objetivos personales y organizacionales.

Las metas que demandan cambios importantes y profundos en las organizaciones hacen necesaria una mentalidad de transformación, la que sólo se logrará adoptando un enfoque sistémico y desafiando los supuestos básicos que guían el accionar, para crear una nueva manera de ser y de hacer. Esto significa un cambio de paradigma, una cultura de transformación, construida sobre las bases de la confianza, la participación y la apertura. Esta nueva cultura necesitará de tiempo para arraigarse, pero fundamentalmente de líderes convencidos de que en el cambio y la incertidumbre surgen las posibilidades.

Referencias bibliograficas

Anisman, H. (2015). *Stress and your health: From vulnerability to resilience*. New York: John Wiley & Sons.

Anzorena, Oscar (2012) *El Arte de Comunicarnos: conceptos y técnicas para la comunicación interpersonal efectiva*. 2da Ed. Buenos Aires: Ediciones Lea SA.

Asociación Argentina de Coaching Ontológico (2020) *Significación del Coaching Ontológico Constructivista y Sistémico. Modelo 7CCOP*. Buenos Aires: Leven Anclas Editorial.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

Burns James Mac Gregor (1978) *Leadership*. New York: Harpers and Row Publishers.

Corrales M. y Membrana. J. (2020) *El cuerpo, mensajero de tus emociones*. Buenos Aires: Editorial Autores de Argentina.

Echeverría, Rafael. (2011) *Ética y Coaching Ontológico*. Buenos Aires: Ed. Granica.

Echeverria, Rafael. (2022) *Escritos sobre Aprendizaje. Recopilación*. Buenos Aires: Ed. Granica.

Gallwey, Timothy. (1974). *El juego interior del tenis*. Buenos Aires: Ed. Sirio Argentina.

Goleman, Daniel (2018). *La inteligencia emocional*. Colombia: Debolsillo Editoriales.

Grint, Keith (2005) *Problems, problems, problems: The social construction of the "leadership" Problem*. Recuperado de: <https://www.systemicleadershipinstitute.org/wp-content/uploads/2017/08/Keith-Grint-problems-paper.pdf>.

Malaisi, Lucas. (2017) *Bloque temático I. Introducción a la Educación Emocional. Diplomatura en Neurociencias y emociones en el aprendizaje*. Instituto de Extensión Universidad Nacional de Villa María.

- Navarro Ruiz, José (2015) Coaching y liderazgo en el ámbito de las Fuerzas Armadas. Recuperado 20 de octubre de 2022 <https://reunir.unir.net/handle/123456789/3345>.
- Ravier Leonardo (2005) ¿Cuál es la historia del coaching? Revista virtual 01/11/2005 Coaching Magazine N°1. Recuperado el 9 de septiembre 2022 de: https://datospdf.com/download/esencia-del-coaching-padres-del-coaching-cual-es-la-historia-del-coaching_5a44c809b7d7bc422b8cb203_pdf
- Rodriguez, Alonso Fernando. (2018). Recuperado el 11 de septiembre 2022 de: <https://www.usc.gal/export9/sites/webinstitucional/gl/servizos/uforense/descargas/2018-Tesis-Fernando-Rodriguez.pdf>
- Whitmore John. (2003) Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. México: Paidós.
- Wolk, Leonardo. (2004). Coaching: el arte de soplar brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.