

EL ARTE DEL COACHING ONTOLOGICO

(PARTE I)

Escrito por:

Rafael Echeverría, Ph. D, en
colaboración con Julio Olalla M.
The Newfield Group
San Francisco, enero de 1992

Traducción 1993, The Newfield Chile

© 2001 The Newfield Network

◆ **“¿Cómo podemos distinguir al danzarín de su danza?”**
W. B. Yeats

La ontología del lenguaje - nuestra comprensión de los seres humanos como entes lingüísticos, como seres que viven en el lenguaje - tiene importantes consecuencias para las acciones que podemos emprender. Hemos llegado a saber que nuestras interpretaciones no son triviales. En base a ellas, se revelan nuevas acciones y los antiguos métodos de asumir nuestros asuntos humanos son abandonados. Este es precisamente uno de los aspectos que resultan del hecho que somos seres lingüísticos.

Entre los nuevos dominios de acción abiertos por la ontología del lenguaje existe uno al cual concedemos especial relevancia, ya que nos permite intervenir en los conflictos humanos de una manera extremadamente influyente. Lo denominaremos **coaching ontológico**.

¿Cómo es el coaching ontológico? Como veremos, podemos responder a esta pregunta de varias maneras diferentes. Este trabajo intenta, en efecto, producir algunas de las respuestas que pueden darse a esta interrogante. Estamos seguros que en el futuro se darán muchas otras respuestas y, lo esperamos, por parte de muchas otras personas. No existe una respuesta única a la pregunta ¿qué es el coaching ontológico?, así como tampoco tiene “una respuesta correcta”.

¿Cómo es esto?, podría uno preguntarse. Lo que ocurre es que el

coaching ontológico no es algo que exista allá afuera, que simplemente podamos mirar y describir. **El coaching ontológico es una invención en proceso - una invención que estamos a punto de llevar a un nuevo nivel de desarrollo.** Es una creación, en el lenguaje, de una nueva realidad, de un nuevo conjunto de métodos para intervenir en los asuntos humanos. Este trabajo - el primero nunca antes escrito sobre el tema - es parte de este proceso de generar la práctica del coaching ontológico.

◆ **De dónde provienen los autores y qué proponen**

¿Estamos diciendo que el coaching ontológico no existía antes de redactar este trabajo? No, no estamos diciendo eso. Nosotros, [los autores del presente escrito] aprendimos la práctica del coaching ontológico de un maestro con el cual ambos trabajamos, Fernando Flores. El nos introdujo en ella y con él dimos nuestros primeros pasos en esta nueva experiencia. La propia expresión “coaching ontológico” proviene de Flores, no de nosotros. Consideramos que fue él quien lo inventó. Aunque tenemos algunas diferencias importantes con la manera en que Flores entendió y practicó el coaching ontológico, debemos acreditarlo por la apertura que produjo y el aprendizaje que ambos hicimos trabajando con él.

Con Flores, sin embargo, y la gente que se adiestraba con él - ambos formamos parte de ese círculo durante varios años - el coaching ontológico era equivalente a la sabiduría popular. Tomando como

base el postulado que los seres humanos son entes lingüísticos - una tesis que se deriva de contribuciones de la filosofía y la ciencia -, este círculo desarrolló la práctica del coaching ontológico principalmente a través de la acumulación de experiencias y “haciéndolo”.

Los nuevos coaches aprendían imitando lo que Flores hacía y, posteriormente, lo que otros - incluyéndonos a nosotros mismos - hacíamos. Uno de nosotros pronto se convirtió en el principal maestro de nuevos coaches y líderes de talleres. El aprendizaje, sin embargo, ocurría según la antigua forma artesanal. No existía una organización sistemática de la práctica en que se hubiesen establecido los principios básicos y las herramientas. Existían tantas maneras de practicar el coaching como estilos personales. No hay nada malo en ello. Al contrario, debemos aceptar esto como una característica común a varias prácticas emergentes.

Nosotros asumimos el desafío de llevar el coaching ontológico a un nivel diferente y transformarlo, desde el saber popular que era, en una disciplina plenamente profesional. Con el fin de lograrlo, se requerían múltiples y diversos pasos. Uno de los más importantes era el de profundizar en lo que considerábamos el “núcleo” de la ontología del lenguaje. En el ambiente de Flores, muchas cuestiones fundamentales (según nuestro juicio) quedaban sin respuesta y algunos tópicos básicos no eran investigados.

Pronto nos quedó en claro que las prioridades declaradas para el futuro y los recursos humanos disponibles (en esa época) estaban definiendo un curso de acción dentro del ambiente de Flores que no era apropiado para realizar la investigación que considerábamos necesaria.

Entonces decidimos, conjuntamente con nuestra decisión de crear una nueva empresa, completar lo que pensábamos faltaba en términos de investigación básica. La mayoría de los trabajos escritos entre 1990 y 1992 constituyen un intento de llenar esas brechas en el “núcleo” de la ontología del lenguaje y producir la investigación que estimábamos faltante.

Entre los temas no investigados existía uno en particular que considerábamos indispensable para un desarrollo sistemático del coaching ontológico. Este era el tópico de la Persona.¹ El coaching ontológico, como sostenemos en el documento sobre la Persona, descansa en una comprensión fundamental diferente de la Persona y, sin desarrollar más en profundidad esta comprensión, resulta imposible convertir el coaching ontológico en una disciplina madura. No creemos que la investigación de la Persona haya sido completada. Hay muchas cuestiones que necesitan ser abordadas en el futuro. Sin embargo, sostenemos que se han sentado bases suficientes en los escritos como para apoyar ahora un acercamiento sistemático al coaching ontológico. Esto es lo que intentamos hacer en este trabajo.

¹ Persona denota el sí mismo, en inglés “self”.

Había más que meramente “eslabones perdidos” en la tradición de la que procedemos. Existían también - y debemos ser muy honestos al respecto - “formas de realizar” el coaching ontológico a las que nos oponíamos. A menudo producían quiebres personales en los coachees² que creemos podrían haber sido evitados. Más importante aún fue el hecho de que no produjo el aprendizaje que pensábamos era capaz de producir.

Nos dimos cuenta que el poder del coaching ontológico fácilmente podría revertirse contra sí mismo, a menos que se hicieran algunas correcciones fundamentales. Nos comprometimos a realizar esas correcciones e implantarlas dentro de la disciplina que estábamos esmerados en generar.

Estas viejas maneras de realizar el coaching se debían, en parte, a que el programa de investigación sobre lo que llegaría a ser la ontología del lenguaje no estaba completo. Temas como el escuchar, el rol de las emociones en el aprendizaje de las personas, la Persona, y otros, - dado que no estaban plenamente desarrollados - producían áreas de ceguera significativas cuando hacíamos coaching. También, por supuesto, existían factores históricos y personales ligados a esto.

Conocemos, a partir de la experiencia, el extraordinario poder del coaching ontológico y los beneficios que las personas pueden obtener de él para diseñar vidas

² Coachee es la persona a quien un coach hace coaching.

mejores para sí mismos. Sostenemos que el coaching ontológico tiene un poder sin precedentes para tratar con el sufrimiento humano, por ejemplo. No hemos visto ningún enfoque previo que tenga el poder que posee el coaching ontológico. En cierto modo, si se nos permite usar una metáfora, es como el descubrimiento de la energía nuclear en comparación con todas las fuentes anteriores de energía.

Pero, tal como sucede con la energía nuclear, este poder también, puede ser usado de maneras destructivas y bien puede conducir a inhabilitar a las personas.

A veces, observar primero las posibilidades destructivas nos permite corregirlas y adoptar una posición diferente que nos posibilita el uso constructivo de una nueva invención. Aceptamos esto como parte del proceso normal de aprendizaje en el cual participamos. Sin embargo, nuestro compromiso es el de corregir aquellas maneras de emplear el coaching ontológico a las que nos oponemos, y desarrollar una base sólida que permita usarlo para mejorar la vida de las personas. Estamos seguros que esto puede hacerse y nos hemos comprometido a que ello ocurra.

Fue en este contexto que nosotros (ahora como THE NEWFIELD GROUP) decidimos ofrecer un curso llamado “El Arte del Coaching Profesional” (en inglés, “Mastering the Art of Professional Coaching”). Este curso ha constituido una oportunidad única para alcanzar muchas de las metas que inicialmente nos habíamos propuesto. En el contexto de este

curso, nos hemos comprometido a seguir desarrollando nuestra investigación orientada hacia el “núcleo” de la ontología del lenguaje.

Este curso ha sido también una oportunidad para desarrollar un acercamiento sistemático al coaching ontológico y de demostrar que podemos enseñarlo como una disciplina, abandonando el anterior acercamiento artesanal que lo trataba como saber popular. Pero también es un desafío para crear estándares sólidos de rendimiento de coaching ontológico y para desarrollar un marco ético claro en relación a su práctica. Finalmente, ha sido una invitación a muchas personas para convertirse en coaches ontológicos y unirse a nosotros en este excitante viaje de invención.

◆ ***¿Qué es el coaching ontológico?***

Como lo hemos dicho, el coaching ontológico es una práctica profesional emergente basada en la comprensión de que los seres humanos son seres lingüísticos. Cada práctica profesional está organizada en torno a algún tipo de quiebre recurrente que encaran las personas. Si esos quiebres no fueran recurrentes, si la gente no se enfrentara a ellos una y otra vez, no necesitaríamos tratarlos recurrentemente como lo hace una práctica profesional.

¿Cuáles son, entonces, esos quiebres recurrentes a los que se dirige el coaching ontológico? De un modo muy general diremos que el coaching ontológico implica siempre, de una u otra manera, hacerse cargo de quiebres que son consecuencia de

las limitaciones del ser de las personas como tales, como nuestra manera particular de ser humanos. Lo que hace el coaching ontológico es, como mínimo, ampliar el espacio de posibilidades que alguien es - una expansión que requiere de una intervención externa (el coach). El aspecto más importante del coaching ontológico es, sin embargo, que le permite al coachee observarse a sí mismo como Persona, reconocer la estrechez y las limitaciones de esa Persona y expandirlas más allá de sus fronteras, más allá del horizonte de posibilidades accesibles al coachee sin una intervención ajena.

El coaching ontológico no es la única manera en que la persona cambia. No cualquier cambio de Persona requiere necesariamente de coaching ontológico. Como sabemos, no necesitamos una intervención especial para que la Persona cambie. La Persona está siempre en un proceso continuo de devenir; está transformándose permanentemente a sí misma. Hagamos lo que hagamos, o si no hacemos nada, de todas maneras cambiamos. Tan sólo por estar vivos nos encontramos en este proceso inevitable de devenir. El devenir no es algo queelijamos. Es un aspecto ontológico del ser humano y es constitutivo de todos los seres humanos. En este nivel, en consecuencia, el cambio no es algo queelijamos. Simplemente no podemos evitarlo. Es en este sentido que decimos que la vida es una deriva permanente.

Al mismo tiempo, se puede decir que podemos elegir el cambio. Una vez que aceptamos que de todas maneras cambiaremos por el solo

hecho de estar vivos, también podemos optar por cambiar de una manera en particular. Existen muchas maneras de hacerlo. Cambiamos cuando, por ejemplo, decidimos casarnos. Al comprometernos para vivir en pareja con alguien, y no con otra persona, entramos en una deriva particular que nos transforma. De esta manera se desenvuelve la pareja que somos.

Cada decisión que tomamos, cada acción que emprendemos, tiene consecuencias en la deriva que somos y que nos hace diferentes. Por supuesto, algunas acciones tienen consecuencias más profundas que otras. Por ejemplo, esto sucede cada vez que nos comprometemos a aprender. El compromiso de aprender implica una decisión deliberada de cambiar de una manera particular. Cuando decimos, “Aprenderé a conducir”, nos estamos comprometiendo a cambiar en una forma determinada. Cuando decimos, “Seré arquitecto”, “un chef” o “un coach ontológico”, estamos escogiendo ser alguien que no somos.

Es importante advertir, sin embargo, que cuando todos los cambios antes señalados ocurren (los cambios en la deriva natural de la vida y aquellos que son consecuencia de las acciones que hemos escogido emprender), la Persona que somos se da por sentada. En todos los procesos de transformación, aun cuando la Persona cambie, ella no está en juego (en cuanto a la Persona que somos en nuestra vida diaria). Cuando elegimos cambiar en una dirección particular, como sucede cuando decidimos casarnos o cuando

decidimos aprender algo nuevo, los cambios que ocurren están siempre dentro del horizonte de posibilidades existentes para la Persona que somos. Cambiamos de acuerdo a las posibilidades que le están dadas a la Persona. Lo que está en juego son las posibilidades que la Persona es capaz de observar, pero no ella en sí misma.

El coaching ontológico ocurre como un llamado a involucrarse en un proceso de cambio sin saber lo que es posible. Está basado en una petición que hacemos a alguien - el coach ontológico - para que nos muestre posibilidades que no somos capaces de ver, que están más allá del horizonte de posibilidades de la Persona que somos. Pero, nuevamente, esto requiere algunas precisiones. Si queremos comprar una casa, podemos darnos cuenta que no tenemos muy claro qué es lo que hay que hacer para llegar a comprarla. Entonces, podemos acudir a alguien que nos dé consejo profesional. Aquí también nos estamos trasladando más allá del horizonte de nuestras posibilidades. Esto, sin embargo, no es coaching ontológico sino asesoría profesional. Sólo nos comprometemos en un coaching ontológico cuando estamos dispuestos a observar, cuestionar y cambiar la Persona que somos. El coaching ontológico sucede sólo cuando estamos dispuestos a poner en juego nuestro(s) principio(s) de coherencia básico(s) (es decir, nuestra Persona). **El coaching ontológico implica una intervención que modifica el(los) principio(s) fundamental(es) de coherencia que somos.**

El coaching ontológico, en consecuencia, implica un proceso de transformación por el que optamos y en el cual aceptamos observar, cuestionar y cambiar el(los) principio(s) de coherencia que constituye nuestra persona. Es en este sentido que dijimos inicialmente que el coaching ontológico deriva de las limitaciones de la Persona en cuanto tal.

Cuando decidimos aprender a comprar una casa, lo hacemos a partir de ciertas limitaciones. Sin embargo, la Persona sufre estas limitaciones sin que ella misma (y su(s) principio(s) de coherencia básico(s)) sea cuestionada. En este sentido, las limitaciones no son de la Persona en cuanto tal. En consecuencia, podemos decir que el coaching ontológico comprende no sólo aprendizaje, sino también meta-aprendizaje. Siempre implica la posibilidad de una manera diferente de ser de la que somos.

El coaching ontológico no se relaciona con nuevas habilidades ni con capacidades prácticas concretas. Lo que está en juego es nuestra forma de ser. Aquello que llamamos alma. Llamaremos **cambio ontológico** a este cambio de nuestra alma, a esta transformación de la forma de ser que somos. Diremos, entonces, que el coaching ontológico es un proceso (una interacción, una conversación) que tiene el propósito de producir un cambio ontológico.

◆ ***Qué hace posible el cambio ontológico: la cuestión de la confianza***

Nuevamente, existen muchas maneras de responder a esta interrogante. Como lo indicamos inicialmente, podríamos decir que sin el desarrollo de la ontología del lenguaje no existiría coaching ontológico - por lo menos de la manera en que lo entendemos. Lo que llamamos coaching ontológico tiene su origen en esta nueva comprensión de los seres humanos que llamamos ontología del lenguaje. Pero esta no es la pre-ocupación que queremos atender al formular la interrogante anterior. Lo que tenemos en mente es: ¿qué permite que dos personas interactúen en lo que llamamos coaching ontológico?

En un nivel básico, para producir coaching ontológico, necesitamos dos personas: un coach y un coachee. No nos estamos refiriendo a dos personas específicas, sino a distinciones funcionales. El coach y el coachee se constituyen como tales sobre la base de la relación particular que establecen conjuntamente. Bajo otras circunstancias, el coach puede llegar a ser el coachee y el coachee puede transformarse en el coach. O ambos pueden tener roles completamente diferentes. En consecuencia, lo que es importante es el tipo de relación que establecen entre ellos. Cuando observamos la relación, nos damos cuenta que no puede haber coach sin coachee ni coachee sin coach. Lo que existe es un tipo de relación que denominaremos coaching ontológico.

¿Qué constituye al coach? El coach es constituido por el coachee. Es el coachee quien convierte a alguien en coach al darle a esa persona el permiso para involucrarse en una

interacción (normalmente una conversación) con él en la cual está dispuesto a exponerse como persona.

¿Qué hace que alguien autorice a un otro para “entrometerse” con su persona? Destacaremos un factor fundamental que posteriormente será dividido en varios otros. **El rol del coach es conferido por el coachee sobre la base de la confianza.** Sin confianza no puede haber coaching. Repetimos: no puede haber coaching sin confianza. La confianza siempre estará en juego durante el proceso de coaching. Cualquier cosa que el coach haga puede modificar la confianza que le ha sido otorgada. La confianza puede aumentar y hacerse más sólida, o bien puede ser retirada. Puede ser lograda inicialmente, perdida luego y posteriormente recuperada. O puede perderse para siempre. El coach siempre se mueve a lo largo de la delgada cuerda de la confianza del coachee. Debe tener esto siempre presente. Dar por sentada la confianza del coachee es el mayor error que un coach puede cometer.

Esto no significa que el coach deba entrar en la conversación de coaching para agradar al coachee. El coachee no espera ser agradado, sino ayudado. El grado de confianza del coachee dependerá de la ayuda que obtenga del coach y de las posibilidades que - de acuerdo a su juicio - se le abran durante la interacción de coaching.

¿A qué se refiere la confianza del coachee en el coach? Respondamos esto preguntándonos, primero, a nosotros mismos, ¿qué es la

confianza? Como ya sabemos, la confianza es un juicio emitido por alguien respecto de la sinceridad de otro, de su competencia y de su confiabilidad cuando formula promesas. Una promesa, como también sabemos, implica la capacidad de alguien para entregar algunas condiciones de satisfacción en algún momento en particular. La confianza del coachee, en consecuencia, tiene que ver con su juicio de que el coach va a ser sincero, competente y confiable en un proceso orientado a producir un cambio ontológico.

Examinemos separadamente cada uno de estos factores, comenzando con la sinceridad. No puede haber confianza (y en consecuencia, no puede haber coaching) si el coachee considera que lo que el coach está diciendo en la conversación no es consistente con sus conversaciones privadas. De esto se trata la sinceridad. La palabra clave en nuestra definición de ella es "consistente". No queremos decir que el coach deba decir al coachee todo lo que cruza por su mente. Esta no es la preocupación básica del coachee. Su preocupación se refiere a la “agenda” del coach al realizar el coaching. La sinceridad estará en juego si el coachee considera que lo que persigue el coaching no coincide con lo acordado entre él y el coach. La sinceridad se pondrá en juego si, por ejemplo, el coachee considera que el coach está aprovechándose de la conversación de coaching, usándola para satisfacer sus propios intereses y no para producir el vuelco ontológico que espera el coachee. ¿Qué cosas pueden interferir, concretamente, en el juicio de

sinceridad del coachee? Existe una infinidad de factores posibles. Por ejemplo, la sinceridad se verá afectada si sucede que el coachee cree que el coach encuentra agrado en sacar a luz sus debilidades o incompetencias; si el coachee piensa que está siendo humillado por el coach o que el coach está abusando de la desigual distribución de poder que se da inevitablemente en una conversación de coaching; si el coachee estima que el coach tiene el propósito de obtener alguna ventaja de la posición subordinada del coachee, etc. Estos, y muchos otros factores, pueden afectar el juicio de sinceridad del coachee y comprometer la confianza necesaria para que la conversación de coaching resulte exitosa.

En términos del juicio de competencia, tenemos que considerar dos factores principales. En primer lugar, el coach debe tener la capacidad de observar una gama más amplia de posibilidades que el coachee. Si el coachee considera que el coach es un observador de posibilidades más limitado que él mismo, difícilmente se colocará en sus manos. El coachee debe suscribir el juicio de que el coach no es sólo un observador diferente, sino que es un mejor observador del fenómeno de la Persona que él mismo.

Esta es una capacidad fundamental que debe adquirirse para llegar a ser un coach ontológico. Los coaches ontológicos deben convertirse en observadores competentes del alma de la gente. Deben llegar a ser buenos observadores ontológicos. ¿Cómo se logra esto? ¿Cómo producimos buenos observadores del

alma de las personas? ¿Cómo aprendemos esta habilidad? Más adelante abordaremos este asunto.

En segundo lugar, el coach debe ser competente no sólo en cuanto a ser un mejor observador del alma de las personas que el coachee, sino que, a partir de sus observaciones, debe ser capaz de diseñar y manejar la conversación de coaching y de realizar las acciones que puedan conducir al vuelco ontológico que se espera en el coachee. Además de ser un buen observador ontológico, el coach debe ser un buen coach. Debe saber qué acciones emprender para producir una intervención efectiva en el coachee. También hablaremos posteriormente respecto a las habilidades necesarias para lograrlo.

Es importante separar estas dos habilidades. Comprenden dominios de aprendizaje que son distintos. A menudo vemos personas que pueden ser altamente competentes en uno de ellos y que no lo son tanto en otro. Por ejemplo, a veces vemos buenos “coachees” que, sin embargo, carecen de profundidad ontológica o muy buenos observadores ontológicos que no son capaces de provocar cambios ontológicos significativos.

La confianza también está basada en un juicio de confiabilidad. Cuando hablamos de confiabilidad, lo que está en juego es el factor tiempo involucrado en el proceso. Decimos que confiabilidad es la habilidad general necesaria para cumplir con las promesas. Esta habilidad es independiente de las competencias específicas necesarias para entregar

las condiciones de satisfacción acordadas.

La confiabilidad es un juicio de una meta-competencia. Podemos estimar, por ejemplo, que alguien fue sincero cuando nos hizo una promesa y, también, que posee las competencias necesarias para producir las condiciones de satisfacción involucradas. Pero si sucede que sabemos que esa persona recurrentemente se atrasa y rara vez cumple sus promesas a tiempo, podemos encontrarlo poco confiable y, en consecuencia, no fiarnos de él. La confiabilidad es un aspecto importante en el coaching dado que éste es precisamente un proceso con muchos vuelcos, en el cual el coach y el coachee van cambiando continuamente sus juicios originales. El coachee entra al coaching con un alto grado de incertidumbre respecto de lo que puede esperarse del proceso. Si el coachee estima que el coach podría no ser capaz de hacerse cargo de la diversidad de desafíos que puede encontrar en el proceso, o si el coachee estima que el coach realiza un buen coaching sólo en ocasiones limitadas, la confiabilidad será un asunto relevante.

Hemos dicho que el coach es constituido por el coachee. Al constituir al coach, la persona que lo hace se constituye a sí misma en un coachee. Una vez que designamos a alguien como nuestro coach, nos convertimos en coachees. Esta es la primera piedra, el acto constitutivo de la relación de coaching ontológico. Cuando falta este acto de constitución o está incompleto para ambas partes en la relación, el

coaching consiguiente será defectuoso y, muy probablemente, deberán retornar y revisar si ese acto de constitución se ha completado.

Lo que estamos diciendo es de la mayor importancia. A menudo los coachees se encuentran en una especie de “trampa 22” que les hace imposible recibir coaching alguno. Se encuentran inmersos en situaciones que pueden ser reconstruidas en términos del coachee diciendo, “Deseo que usted sea mi coach pero no estoy seguro de confiar en usted” o “Deseo que usted sea mi coach, pero le voy a decir lo que quiero que observe respecto de mí” o, “Deseo que usted sea mi coach, pero debe actuar según mis deseos”.

Repetimos: si no existe confianza, el coaching ontológico no puede ocurrir. Nunca podemos obligar a la gente a entrar en una relación de coaching. Los coachees deben tener en claro cuando dan permiso a una persona para que sea su coach, que están reconociendo que esa persona es un observador que ellos no son, un observador que les es necesario para hacerse cargo de sus quiebres, y alguien que se desempeñará sobre la base de competencias que ellos no tienen y de maneras que podrían “no tener sentido” para ellos a menos que confíen. Cuando el coach se da cuenta de que no existe plena confianza, debe mostrarle esto al coachee y volver atrás para reconstruir con él la relación de confianza que falta.

No estamos diciendo que para hacer coaching ontológico el coach deba obtener una especie de “cheque en blanco” que le permita hacer

cualquier cosa que se le ocurra. Como lo hemos dejado implícito antes, aun cuando la relación de coaching esté basada en un acto de confianza constitutivo, la pre-ocupación por la confianza no se detiene necesariamente allí. La confianza es un asunto que prevalece durante todo el proceso de coaching y el coach puede destruir la confianza que le ha sido concedida en cualquier momento. En consecuencia, toda acción emprendida por el coach conlleva el peligro potencial de destruir la confianza del coachee. Es responsabilidad del coach, antes de emprender cualquier acción, asegurarse de que exista un contexto adecuado que permita que esa acción se lleve a cabo sin afectar la confianza del coachee. **Una vez que la confianza ha sido otorgada, el coach se transforma en el guardián de la confianza del coachee.** Mantener viva esa confianza se convierte en responsabilidad del coach.

Puede ocurrir también (y no hay nada malo en ello) que alguien requiera coaching para tratar algún asunto específico y que otorgue al coach su confianza en ese dominio particular y no en otros. Esto no siempre queda explícito al momento de constituir la conversación de coaching, pero de todos modos puede estar presente. Cuando éste es el caso, el coach puede aceptar o rehusar la petición de coaching, basándose en su juicio de lo que es posible dentro de esas fronteras restringidas. Si el coach estima que para intervenir en el asunto en juego necesita entrometerse más allá de las fronteras restringidas dentro de las que se le ha concedido permiso para

intervenir, podría ser necesario rehusar el coaching.

Sin embargo, no debemos olvidar que el coaching es un proceso dinámico y, en consecuencia, la confianza que el coachee pudo estar dispuesto a otorgar inicialmente, puede cambiar a través de la conversación. El coach podría darse cuenta de que puede obtener más - o menos - permiso para expandir su dominio de coaching según lo que la conversación ha sido capaz de producir. En consecuencia, nos damos cuenta de que aun cuando, inicialmente, la confianza es constitutiva de la conversación de coaching, esa conversación de coaching puede generar o destruir la confianza. Es un proceso circular.

◆ ***El coach como un generador de confianza***

Hemos dicho que una vez que el coachee ha otorgado su confianza, el coach es el guardián de ella. Pero esto coloca al coach en un rol demasiado pasivo. El coach también puede participar en generar la confianza necesaria para realizar un coaching ontológico. Los buenos coaches a menudo crean la confianza que obtienen de sus coachees.

¿Cómo lo hacen? Podemos apuntar a tres áreas diferentes. La primera y más importante consiste en dejar en claro a la persona que recibirá el coaching - o que está recibéndolo - que el coaching **se refiere a cuidar de alguien**. Esto debe ser visto por el coachee como el compromiso principal del coach. **En la conversación de coaching todo lo que se hace debe ser hecho como una manera de cuidar al coachee.**

El coachee debe ver que él es la preocupación fundamental del coach. El coachee debe considerar que cualquier cosa que se haga (aunque no le guste) es para cuidarlo.

Nuevamente, es responsabilidad del coach generar en el coachee el juicio de que está siendo cuidado. El coach siempre debe estar atento a revisar que este juicio esté presente. Cuando quiera haya fundamento para sospechar que no está presente en el coachee el juicio de que “está siendo cuidado”, el coach debe rediseñar la conversación de coaching con el fin de producir ese juicio. Lo que sea que esté en juego en la conversación en ese momento debe ser postergado, ya que ella debe orientarse no a intervenir directamente en la cuestión específica, sino a recuperar el juicio del coachee de estar siendo cuidado.

Esta pre-ocupación por el juicio del coachee de que está siendo cuidado por el coach envuelve un gran riesgo en la conversación de coaching y puede ser malentendido con facilidad. Esta no es una pre-ocupación referida a agrandar al coachee, a consolarlo o a proteger su Persona. Todas estas acciones comprometen la meta de la conversación de coaching, dado que constituyen maneras de quedar atrapados en la Persona del coachee. No hay que olvidar que la meta del coaching ontológico es precisamente cuestionar y transformar la Persona del coachee en cuanto tal. El coach no debe quedar atrapado en esa Persona, sino que debe moverse de manera que su intervención genere aquellas condiciones que permitan trascender esa Persona.

El coach debe ser suficientemente audaz como para dirigir la conversación más allá de las fronteras de la persona del coachee, pero dentro de las fronteras del juicio del coachee de estar siendo cuidado. Este puede ser a menudo un espacio estrecho para la entrada del coach. Cuan grande sea ese espacio dependerá de la propia capacidad del coach para construirlo. El coach no debe olvidar nunca que el coachee puede ser un poderoso aliado para producir este espacio, siempre y cuando el coach confíe en las fuerzas transformadoras de la Persona del coachee. Se ha hablado de esto en un trabajo previo.

El segundo aspecto a considerar para generar un juicio de confianza del coachee es el desempeño del propio coach y las condiciones circundantes dentro de las cuales ocurre ese desempeño. Aquí el secreto es la impecabilidad. La interacción con el coach debe garantizar las más altas condiciones de impecabilidad. Si el coach cumple con los más altos estándares posibles, el coachee encontrará apoyo para producir, primero, un juicio de competencia y, segundo, el juicio de que está siendo cuidado. El coachee se da cuenta de que él es importante para el coach.

El juicio de impecabilidad puede generarse en dos dominios diferentes: el desempeño del propio coach y las condiciones circundantes. Dado que sabemos que la confianza es un fenómeno constituido por nuestra capacidad de formular promesas, la forma en que el coach cumple sus promesas se convierte en algo esencial. Cada vez que el coach hace una promesa, está en juego la

confianza del coachee. Y esto es también un factor importante en el coaching ontológico: la estabilidad del coach en el cumplimiento de sus promesas.

Las condiciones circundantes en que ocurre el coaching no son triviales para su éxito o fracaso. Condiciones tales como la temperatura de la habitación, el nivel de ruido, el acomodo de los asientos, la ausencia de interferencias, etc., son críticas para producir un juicio de profesionalismo. El que las condiciones sean adecuadas no sólo genera un juicio positivo por parte del coachee, sino que también refuerza el desempeño del propio coach.

El coach debe ser quien dirige la conversación de coaching y es importante que el medio ambiente en que ésta se desarrolle le proporcione las mejores condiciones posibles para desempeñarse cómodamente. Esto quedará reflejado en el propio coaching. Recomendamos vigorosamente que el proceso de coaching se desarrolle dentro del territorio del coach y no dentro del territorio del coachee. Cualquier cosa que distraiga al coach de su trabajo puede afectar el coaching y no va en beneficio del coachee.

El tercero y último aspecto en que se interviene con el fin de generar la confianza del coachee es el reconocimiento de que éste podría estar poseído por un juicio de desconfianza. Una vez que el coach es capaz de anticipar esas conversaciones privadas en las que aquellos juicios habitan, puede sacarlas a la luz. El coach debe aceptar que, a cierto nivel, la

desconfianza del coachee es un fenómeno normal.

Cuando el coachee se da cuenta de que el coach está aceptando su desconfianza como normal; cuando el coachee ve que el coach considera esas conversaciones privadas como un fenómeno social que ocurre normalmente con el coaching y no como un asunto personal; cuando el coachee ve que el coach abre estas conversaciones públicamente y logra ver sus propias conversaciones reflejadas en esas otras, todo esto genera confianza. Produce confianza porque permite al coachee cotejar sus conversaciones privadas con una conversación abierta con el coach - trayendo sinceridad a la conversación de coaching -, pero más que nada, porque permite que el coach se muestre desde ya como alguien competente para observar lo que está sucediendo en el coachee.

◆ ***Por qué alguien solicita coaching: el rol del quiebre***

Normalmente hacemos una petición de coaching porque tenemos un quiebre. Algo no está funcionando en nuestra vida y no sabemos cómo hacernos cargo de ello. El observador que somos de nosotros mismos no es lo suficientemente competente como para mostrarnos lo que debemos hacer. A menudo, caemos recurrentemente en las mismas experiencias negativas y no sabemos cómo evitarlas. Hemos cometido los mismos errores una y otra vez. Sufrimos y no sabemos cómo disipar ese sufrimiento o cómo evitar producir las mismas experiencias, las mismas conductas que generan sufrimiento. Nos damos cuenta que

debemos padecer algún tipo de ceguera y reconocemos que necesitamos a alguien que nos ayude - alguien que sea un mejor observador que nosotros mismos -, alguien que pueda saber lo que es necesario hacer. A esta persona le llamamos coach.

Esta es, en líneas generales, una caracterización de la persona que hace una petición de coaching. Como sabemos, no recurrimos al coaching en virtud de un quiebre cualquiera. Debemos reconocer de alguna manera que este quiebre se relaciona con nuestra manera de ser y que puede estar permeando nuestra vida. Debemos reconocer también que no tenemos la capacidad para hacernos cargo de él. Nos damos cuenta, en alguna medida, de que sufrimos de cierta ceguera ontológica particular: nuestra manera de ser no nos permite ver qué no está funcionando en nuestra manera de ser. Este es el circuito que esperamos que el coaching rompa.

Aquí, lo interesante es lo que revela el quiebre. Como sabemos, los quiebres no existen por sí solos, como entidades independientes que puedan ser observadas alrededor de nosotros. Sólo existen para un observador para quien un caso particular constituye un quiebre. No hay quiebre sin un observador para el cual algo sea un quiebre. En consecuencia, cada quiebre nos informa respecto a la clase de observador que lo sostiene como un quiebre. **El quiebre revela al observador.** La misma experiencia puede constituir un quiebre para alguien y no serlo para otra persona. O puede ser un quiebre bajo ciertas

circunstancias y no serlo bajo circunstancias diferentes. En consecuencia, podemos decir que **todo quiebre es una apertura al alma de la persona que lo sostiene como tal.**

Examinemos la anatomía de un quiebre. Para experimentar un quiebre, debemos tener una experiencia o, por lo menos, la posibilidad de una experiencia. Debemos realizar algún tipo de acciones o, por lo menos, tener la posibilidad de realizar algunas acciones. Pero esto no es suficiente. Debemos, también, sostener una interpretación de esa experiencia o de esas acciones. Sin una interpretación, sin una historia que otorgue significado a esa experiencia, aún no estamos frente a un quiebre. ¿De qué manera una interpretación otorga significado a una experiencia? Lo hace al organizarse de acuerdo a ciertos juicios. Lo que conforma un quiebre es la manera en que evaluamos una experiencia. El atraso de un vuelo es un quiebre “debido a esto y lo otro”, y aquí viene la historia construida sobre ciertos juicios que hacen que la experiencia del atraso de un vuelo sea un quiebre.

Para hacer coaching, el coach siempre debe conocer todos los elementos básicos del quiebre. El coach debe conocer, por una parte, la experiencia, las acciones o lo que normalmente llamamos los fenómenos, y, por otra, la historia, la interpretación, la explicación que el coachee realiza de esa experiencia. En ella es dónde están contenidos los juicios.

Es fundamental separar la experiencia de su interpretación - o,

como decimos a menudo -, el fenómeno de su explicación. Lo que nos constituye de la manera que somos y nos diferencia de otros seres humanos no es sólo el que pasemos por experiencias diferentes. Es, principalmente, el hecho de que interpretemos nuestras experiencias de manera diferente. Otorgamos significado a nuestras experiencias en formas diversas. En consecuencia, otras personas podrían pasar por las mismas experiencias haciendo una interpretación de ellas completamente diferente y emitiendo juicios completamente distintos.

Cuando hacemos coaching no sólo debemos tener estos dos elementos de un quiebre, sino que también debemos mantenerlos separados. Manteniéndolos separados creamos un espacio para la intervención. Podemos poner la experiencia en una parte y concentrarnos en que, por ejemplo, el coachee construya diferentes interpretaciones. También podemos mantener la interpretación en un lado, y hacer que el coachee examine las acciones que pueden ser emprendidas y las conversaciones necesarias que deben ser diseñadas para modificar esa experiencia. Pero necesitamos los dos elementos.

A menudo vemos a gente que recién comienza a aprender a hacer coaching, tomar en cuenta sólo la interpretación del coachee o sus juicios de lo que ocurrió, de lo que ellos "sienten o sintieron" respecto de algo, sin saber lo que realmente ocurrió, sin obtener las afirmaciones básicas sobre las que se construyeron esos juicios. Al no tener esas afirmaciones, el coach no tiene una base firme sobre la cual realizar

el coaching. El coach no tiene algo que lo sostenga. Pronto se da cuenta de que el coaching se torna extremadamente difícil. Es como nadar contra la corriente, en un medio repleto de juicios que pronto comienzan a multiplicarse interminablemente. El coachee se apodera de la conversación de coaching y el coach comienza a verse a sí mismo siguiendo el rumbo impuesto por el coachee.

Un quiebre es un fenómeno interesante y a menudo paradójal. Por una parte, revela el principio de coherencia de la Persona. Lo que hace de una experiencia particular un quiebre es el tipo de coherencia que la Persona es, puesto que es precisamente en relación a esa coherencia que aquella experiencia es un quiebre. Pero, al mismo tiempo, un quiebre puede constituir - aunque no es siempre el caso - una grieta en el mismo principio de coherencia y de ahí la posibilidad de auto-trascendencia. Decimos que no es siempre el caso porque experimentamos muchos quiebres y muchas interrupciones en la transparencia de nuestras vidas que no desafían de manera alguna el principio de coherencia que somos. Si sucede que vemos una serpiente reptando por el camino, bien podemos calificarlo de quiebre, pero no consideraremos que esto sea un llamado para modificar nuestro ser en modo alguno. Y lo más probable es que tampoco solicitemos coaching.

El tipo de quiebres que nos hace solicitar coaching es, normalmente, aquél que de alguna manera envuelve algún tipo de cuestionamiento de nuestro modo de

ser. Es en este sentido que hablamos de él como de una grieta en nuestro principio de coherencia. Nosotros ubicamos estos quiebres entre las fuerzas transformadoras de la Persona - las fuerzas que nos permiten trascender nuestro modo de ser y construir un principio de coherencia diferente, más abarcador y más amplio. Trabajando sobre ese quiebre, el coach tiene ahora un punto de apoyo desde el cual ejercer la presión que pueda conducir al coachee hacia el vuelco ontológico esperado.

◆ *La magia de los juicios*

La belleza de los juicios (como ocurre a menudo con los quiebres, dado que éstos se basan en juicios y ambos pertenecen a la familia de las declaraciones) es que tienen dos caras. Cuando la gente hace juicios, normalmente supone que está hablando de otras personas o respecto del mundo. Por ejemplo, cuando alguien dice, “Emilia es tan encantadora”, supone que está hablando respecto de Emilia. Cuando dice, “Los franceses son arrogantes”, supone que está hablando de los franceses. Cuando dice, “Ningún hombre es digno de confianza”, sigue suponiendo que está hablando de todos los hombres y, en cierto modo, lo está haciendo.

De lo que normalmente la gente no se da cuenta es que también está revelando lo que ella es. Al hacer un juicio, la gente habla también respecto de sí misma. En estos ejemplos, sabemos que ésta es una persona que juzga que Emilia es encantadora, que los franceses son arrogantes y que ningún hombre es

digno de confianza. Esto ya revela mucho acerca de quién es la persona que está haciendo los juicios.

Los juicios son las joyas que un coach está buscando siempre. Son como las ventanas al alma de la persona. Permiten al coach reconstruir la manera de ser del coachee. Con sólo escuchar a alguien, el coach inmediatamente empieza a reunir juicios, diferentes clases de juicios, y a juntarlos, como cuentas de diferentes tamaños que terminan constituyendo un collar. Los juicios, más que cualquier otra cosa, le dicen al coach desde dónde está hablando alguien. Son señales que, cuando se juntan, le permiten al coach ubicar la posición de la Persona del orador.

A menudo, los novatos en el arte del coaching se ponen muy ansiosos cuando suponen que se desarrollará una conversación de coaching y ellos no sabrán qué hacer o cómo descifrar la conversación del coachee para captar su alma. Los coachees más experimentados simplemente conversan. Tienen confianza en que, con sólo escuchar al coachee, éste comenzará a tejer la red que será usada posteriormente para llegar al alma. Ciertamente, un coach experimentado normalmente es muy competente en materia de escuchar a los demás. El coachee generalmente desea hablar, desea contar su historia y compartir sus experiencias con el coach.

Permitámosle que lo haga. Este es un aspecto importante del proceso de coaching.

Los juicios, normalmente, van juntos, encadenados. Uno conduce a otro, éste a otro y así sucesivamente. Una

habilidad importante que debe poseer el coach es la capacidad de discriminar entre ellos y buscar los más importantes. Tarde o temprano encontrará la pepita de oro. A veces el coachee entregará de manera natural y voluntaria esos juicios relevantes. Otras veces es el coach quien debe obtenerlos, formulando preguntas, pidiendo al coachee que explique porqué tiene otros juicios. Poco a poco, comenzará a tomar forma el cuadro de la Persona del coachee.

Hagamos algunas distinciones que nos permitan discriminar entre los juicios del coachee. Primero debemos distinguir diferentes **dominios de juicios**. Por un lado, existen los **juicios del coachee respecto de sí mismo**. La pregunta, “¿Cómo se mira a sí mismo el coachee?”. Es crucial para el coach. Simplemente ateniéndose a esta pregunta, el coach puede comenzar a usar todo lo que diga el coachee para reconstruir lentamente su Persona. Obsérvese que no estamos diciendo que ésta sea una pregunta que el coach deba formular al coachee. Puede hacerlo o no; a menudo, no es una pregunta que se le plantee al coachee.

Al hacerse esta pregunta, un coach experimentado sabe que frecuentemente puede descubrir ciertas **condiciones típicas** que pueden caracterizar la manera en que el coachee se considera a sí mismo. Estas no son condiciones que descubramos en todas las ocasiones, pero la experiencia demuestra que tienen una alta frecuencia de recurrencia en las experiencias de coaching. Normalmente hablamos acerca de tres de ellas:

autoconfianza, dignidad y compasión.

Hemos tratado en otra parte la autoconfianza. Hablaremos brevemente más adelante de la dignidad y la compasión.

Como decimos a menudo, no existe una Persona sin un mundo y no existe un mundo sin una Persona para la cual este mundo sea su mundo. El segundo dominio de juicios es el de los **juicios que el coachee hace respecto del mundo**. Pero éste es un dominio de juicios muy amplio y, para un coaching efectivo, es importante dividirlo en segmentos más estrechos.

La experiencia nos muestra que los segmentos a ser explorados pueden cambiar según el coachee. Cualquiera sean los quiebres, ellos pueden ser usados como compases para llegar a aquellos segmentos que demuestren ser relevantes en cada caso. No obstante, como topografía básica de segmentos de juicios dentro del dominio del mundo del coachee, tenemos las siguientes distinciones.

En primer lugar, podemos señalar los diferentes **dominios de pre-ocupación** que tenemos todos nosotros como seres humanos. Todos tenemos pre-ocupaciones, por ejemplo, respecto de nuestro cuerpo, la familia, la carrera, las relaciones personales, el dinero, la espiritualidad, etc. Normalmente hablamos de trece (13) dominios permanentes de pre-ocupaciones que tienen los seres humanos modernos.

Un segundo segmento de juicios es lo que podríamos llamar los **otros**

significativos. Aquí encontramos también un alto grado de variabilidad entre una persona y otra. Para algunos, los otros más significativos pueden ser sus padres; para otros, sus hijos o hijas; para otros, su pareja; para otros, los colegas del trabajo, etc. Basándose en estos juicios, el coach puede normalmente reconstruir la forma genérica en que el coachee evalúa generalmente a los otros y se relaciona con ellos. Por ejemplo, podemos descubrir que el coachee tiende a relacionarse con los otros en un ánimo de penetrante desconfianza, o de rivalidad, entre otros; o puede relacionarse con los otros con el fin de ser juzgado como una persona justa, o simpática, por ejemplo. El coach puede descubrir también que el coachee juzga a una categoría completa de personas (hombres, mujeres, empresarios, minorías, ...) de una manera particular.

Un tercer segmento es el que llamamos **la estructura de temporalidad**. Lo que importa aquí es la manera en que el coachee juzga **el pasado, el presente y el futuro**. Lo que hemos caracterizado en otro trabajo como “los cuatro estados de ánimo básicos de la vida” proporcionan distinciones claras para observar estos juicios. Podemos encontrar que el coachee evalúa su pasado con resentimiento, o su futuro con resignación, por ejemplo. Una vez que se ha detectado esto, el coach dispone de áreas fértiles para explorar e intervenir en ellas. Observando la estructura de temporalidad, el coach dispone de otra vía para captar el alma del coachee. Distintas personas otorgan una presencia diferente al pasado, el

presente y el futuro en sus vidas. Existen personas que viven inmersas en el pasado, rumiando sobre él. Existen otras que viven sus vidas en el presente, como si no hubiera pasado ni futuro. Finalmente, existen aquellos que viven siempre proyectándose hacia el futuro y examinando cada acción que emprenden en términos de sus consecuencias futuras. Pasado, presente y futuro no significan lo mismo para todo el mundo y la manera en que la gente vive esta estructura de temporalidad constituye un indicador de su manera de ser.

Sin embargo, además de todos estos diferentes dominios de juicios, el coach está buscando siempre aquellos **juicios maestros** que hacen a la persona aquella que es. Respecto de esto, no todos los juicios que hacemos tienen el mismo peso. Algunos son juicios circunstanciales que hacemos respecto de nosotros mismos, los acontecimientos y las personas - juicios que bien podrían cambiar si las circunstancias fueran diferentes. Los llamamos **juicios secundarios**. Un coach no se interesa demasiado en ellos y debe ser capaz de discriminar entre juicios maestros y secundarios.

Con todo, los juicios secundarios no deben ser descartados. Dado que los juicios llegan en forma de cadena, el coach a menudo puede usarlos para obtener los juicios maestros. Conversando con el coachee, preguntándole por qué sostiene un determinado juicio particular respecto de algo o alguien, el coach puede acercarse más y más a los juicios maestros, que son como calcos del alma de una persona. Son los que

permitirán vuelcos ontológicos significativos.

Cuando el coachee participa en una conversación de coaching no está ocultando sus juicios maestros. Si el coach le digiera al coachee, “Vamos, cuénteme sus juicios maestros”, probablemente el coachee no sabría qué decir. No se trata sólo de no conocer la distinción “juicios maestros”. Uno podría explicar lo que son los juicios maestros y el coachee podría seguir siendo incapaz de decir cuáles son. No estamos diciendo que no dirá algunos de sus juicios. Pero probablemente ellos no sean la pepita de oro que busca el coach. Normalmente, nuestros juicios maestros están ocultos para nosotros mismos porque no los consideramos en modo alguno como juicios.

Respecto de esto, es necesario trazar una distinción importante entre las preguntas que el coach se formula a sí mismo para guiar la conversación de coaching y las preguntas que formula el coachee. No siempre se corresponden y muy a menudo no deben hacerlo.

Por ejemplo, no podemos preguntar de repente al coachee, “¿Le preocupa a usted la dignidad?”. Si sospechamos que ése es el caso, debemos guiar la conversación de manera que permita “mostrar” al coachee que tiene algo que resolver en relación con la dignidad. Posiblemente lo llevaremos a revisar experiencias en las cuales nosotros, los coaches, plantearíamos la dignidad como un asunto relevante. Después de haber hecho esto, probablemente podríamos decir (no preguntar), “Usted tiene algo que

resolver respecto de la dignidad”. El coachee se mostrará de acuerdo.

Antes de que ocurriera el coaching, el coachee probablemente no habría sido capaz de reconocer que tenía algo pendiente con la dignidad. Si uno se lo hubiera dicho - antes de visitar aquellas experiencias en las cuales apareció - el coachee podría no haberle prestado atención (o por lo menos no de la manera en que usted hubiese deseado ser escuchado, cuando le dijo que tiene algo que resolver respecto de la dignidad). Todavía no se había establecido el contexto para hacerlo posible. Esto es siempre responsabilidad del coach.

Un coach debe aprender qué preguntar y cuándo hacerlo. No se trata de preguntar todo lo que pase por la cabeza del coach. **El coaching ontológico es un arte**, no una ciencia que se rija por leyes estrictas o una tecnología que podamos aplicar mecánicamente. Al decir que el coaching ontológico es un arte estamos implicando que es un asunto de diseño continuo.

Permanentemente estamos organizando lo que hacemos de acuerdo a lo que juzgamos como posible o necesario en ese momento. Proveemos criterios para el discernimiento y la acción, no reglas rígidas, ni técnicas a ser aplicadas mecánicamente.

A menudo hemos visto a coaches culpando al coachee por no obtener lo que aquellos esperaban. Esto es abusivo y manipulativo, y a menudo conduce a socavar la confianza en sí mismo del coachee. El coachee, basado en la autoridad que le otorga al coach, podría pensar que si éste le

dice que debe lograr algo y no lo logra, debe ser porque hay algo malo en él. Este tipo de coaching priva de dignidad al coachee. Lo que realmente está ocurriendo es que el coach simplemente está transfiriendo sus propias debilidades como coach al coachee y haciéndolo responsable de ellas.

Muy a menudo sucede que lo erróneo - y terriblemente erróneo, digámoslo fuerte y claro - no es ni siquiera el contexto que le permitiría al coachee comprender lo que el coach está diciendo, sino la interpretación que el coach espera hacerle llegar al coachee. **En el coaching ontológico, cualquier interpretación respecto del coachee es válida sólo cuando el coachee la reconoce como tal.**

Esta es una regla de oro del coaching ontológico. Está en el corazón de la diferencia entre coaching ontológico y enseñanza, entrenamiento y otras modalidades de aprendizaje.

El coaching ontológico está basado en el reconocimiento de la plena autonomía del coachee como ser humano. Reconoce competencia al coachee para decidir lo que tiene sentido, qué tipo de vida desea tener y qué tipo de persona desea ser. El coach no tiene autoridad alguna al respecto.

◆ ***Sufrimiento y coaching: una nueva versión de la historia del Rey Midas***

Sostenemos que nada ha demostrado ser tan poderoso como la ontología del lenguaje para hacerse cargo del sufrimiento humano. Reconocemos que éste es un

planteamiento grande. No tenemos miedo de hacerlo. Al contrario, consideramos que este planteamiento se funda en una nueva comprensión de los seres humanos y, particularmente, en la nueva comprensión de la Persona que esta ontología del lenguaje proporciona. La psicología tradicional nunca fue capaz de hacer lo que puede lograr la ontología del lenguaje: **la reconstrucción de la Persona como un fenómeno lingüístico.** La Persona, para la psicología tradicional, estaba constituida por los límites de sus logros potenciales, que son muchos y, ciertamente, valiosos. Son extremadamente importantes. Pero no podía ir más allá porque tomaba a la Persona - en tanto fenómeno genérico - como dada.

Sin embargo, no queremos ser escuchados como entregando algo que no podemos entregar y que - postulamos - nunca entregaremos. No estamos diciendo que la ontología del lenguaje y la práctica del coaching ontológico puedan disipar o eliminar el sufrimiento humano. Ni siquiera pensamos que sea bueno deseárselo. Este es el tema que deseamos abordar ahora.

El sufrimiento ha sido la más importante obsesión humana y estamos dispuestos a pagar precios muy altos por librarnos de él. La mayoría de nuestras religiones están estructuradas en diferentes formas para hacerse cargo del sufrimiento humano. En los tiempos modernos hemos inventado nuevas maneras de huir del sufrimiento, de distraernos de él. Las drogas, el alcoholismo, pésimos programas de TV - basura o un consumismo obsesivo -, son

usados como estrategias para evadir el sufrimiento.

Esto es especialmente importante en el discurso histórico del ser norteamericano. Este es el único pueblo en el mundo que tiene el “derecho constitucional” de vivir en pos de la “búsqueda de la felicidad”. El sufrimiento, suponemos, debe ser evitado por cualquiera y todos los medio. Es importante darse cuenta de que no ocurre lo mismo en muchos otros discursos históricos. Por ejemplo, en el discurso del catolicismo español, que conocemos bien, el sufrimiento es una fuente permanente de significado en la vida de las personas. Por ejemplo, se supone que no existe verdadero amor sin que, de una manera u otro, exista sufrimiento. Esto no significa que a la gente que vive ese discurso le guste sufrir o que no quiera evitarlo, pero tiene un peso social diferente.

Coloquémonos en el rol del Rey Midas - todos conocemos bien esta historia. Se le ofreció el cumplimiento de cualquier deseo y él pidió que todo lo que tocara se convirtiera en oro.

La historia nos muestra la tragedia que pudo sobrevenir al otorgar a alguien el cumplimiento de este deseo. Tan pronto regresó a casa, el Rey Midas abrazó a su hija amada y la transformó en una estatua de oro. No podía comer ningún alimento sin transformarlo en oro. El biólogo chileno Humberto Maturana narró esta historia en una conferencia organizada por THE NEWFIELD GROUP en 1991.

Cuando uno de nosotros escuchó esta historia siendo niño, siempre se

dijo a sí mismo, “Que cosa tan tonta que el Rey Midas pidiera esto. ¿Por qué no pidió liberarse del sufrimiento? Si hubiese pedido esto, no habría habido manera en que pudiera perder”. Aparte de lo que esto puede revelar al coach respecto del discurso histórico latinoamericano en relación al dinero, la cuestión que deseamos abordar es ésta: ¿Qué habría ocurrido si el Rey Midas hubiese pedido liberarse del sufrimiento?

Hace un tiempo, uno de los autores miraba un programa muy interesante en TV (es posible que haya estado huyendo del sufrimiento en esa época). Se refería a una niña pequeña que padecía de una disfunción neuronal. Como resultado de ello, no podía sentir ningún dolor. (Como sabemos, hacemos una distinción entre dolor y sufrimiento. Entendemos por dolor un fenómeno biológico, mientras que consideramos al sufrimiento como un fenómeno lingüístico).

El programa mostraba el drama que producía esta característica. Dado que la niña no podía sentir dolor, podía quemarse o herirse y seguir haciendo lo que estaba haciendo. Al no sentir dolor, siempre estaba al borde de un accidente fatal. La desintegración biológica era un riesgo permanente para ella y necesitaba que otras personas la vigilaran todo el tiempo. Vemos que, pese a que no nos gusta el dolor, éste desempeña un rol adaptativo fundamental para los seres vivos. Es una ventaja adaptativa para muchos seres vivientes. Opera como un sensor que nos advierte los posibles peligros de desintegración. Sin él, podríamos morir muy pronto y seguramente

habríamos desaparecido como especie. Interesante, ¿verdad?

Unas pocas semanas antes de escribir este ensayo, encontramos algo similar en la Sección Científica del The New York Times (24/12/91). Existe una nueva corriente en las ciencias biológicas en la cual algunos biólogos están tratando de mostrar a los médicos que pueden beneficiarse adoptando un enfoque basado en la teoría de la evolución. Su tesis central era que los médicos a menudo tratan los aspectos erróneos de una enfermedad al hacerse cargo de la pre-ocupación del paciente por el dolor. Hablando de la incomodidad que provoca el resfrío, el artículo informaba que:

“Muchos médicos automáticamente prescriben aspirinas u otros calmantes del dolor a los pacientes que sufren un resfrío o gripe. Pero un razonamiento evolucionista revela que tal terapia puede tener efectos contraproducentes. Además de aliviar la incomodidad del enfermo, la aspirina también baja la fiebre, y los científicos han descubierto que la fiebre moderada es uno de los mecanismos más impresionantes del repertorio de defensas del cuerpo. Una temperatura más alta no sólo estimula la actividad de los glóbulos blancos defensivos de la sangre, permitiéndoles correr al sitio de la infección más rápidamente y consumir más fácilmente los microbios; la fiebre también inhibe el crecimiento de muchas cadenas de bacterias que se entrelazan, las que, a diferencia de los glóbulos blancos, se vuelven más lentas con el calor y comienzan a morir”.

El artículo daba varios otros ejemplos de este tipo. Según parece, bajo ciertas circunstancias, el dolor puede ser algo de lo que, después de todo, no deseemos librarnos.

Sin embargo, hemos dicho que el dolor no es sufrimiento. ¿Por qué no desear librarnos del sufrimiento si, después de todo, es sólo lingüístico? Sostenemos que, así como el dolor funciona como un sensor que nos advierte contra la desintegración biológica. **El sufrimiento opera como un sensor que nos advierte contra la desintegración de la Persona.** Sufrir, en consecuencia, desempeña un rol adaptativo importante para la Persona.

Aclaremos este punto. No estamos diciendo que el sufrimiento “haya sido diseñado para” desempeñar ese rol. No estamos suponiendo aquí la existencia de ningún sujeto trascendente que creara nada. Aun cuando pudiéramos suponer su existencia, no es necesario y optamos por no hacerlo. Elegimos esta opción porque no queremos despojarnos de nuestra capacidad para explicar la generación de los fenómenos de una manera científica. Tan pronto recurrimos a explicaciones trascendentes, cerramos el camino a las explicaciones científicas. Cada vez que existe la posibilidad de una explicación científica, elegimos seguir ese camino y reservarnos las explicaciones trascendentes para aquellas ocasiones en que no vemos otra posibilidad. En consecuencia, sólo estamos reconociendo el rol adaptativo que juega el sufrimiento con respecto a la Persona. Para que el sufrimiento desempeñe ese rol, no

fue necesario que haya sido diseñado “con el fin de” desempeñar tal función. Sólo la ejecuta.

El sufrimiento manifiesta la reacción de la Persona a cualquier cosa de la que le sea difícil hacerse cargo. Sufrimos porque nuestro principio de coherencia es empujado más allá de sus límites. Es a partir de esta coherencia que algo nos importa. El sufrimiento, en consecuencia, muestra las fronteras de nuestra alma. Esto está estrechamente relacionado con lo que hemos dicho en conexión con los quiebres, lo que no debe sorprender a nadie, dado que sabemos que los quiebres están estrechamente ligados al sufrimiento.

Sin embargo, existe una gran diferencia entre el rol de dolor y el rol del sufrimiento. Mientras que el dolor es siempre una fuerza conservadora que desempeña un rol estrictamente adaptativo, el sufrimiento puede ser una fuerza transformadora y auto-trascendente. La razón de esto es que sin preservar la unidad y organización biológica, morimos. Pero no morimos si transformamos el principio de coherencia que somos como Personas e inventamos un principio de coherencia diferente para nosotros mismo. Podemos llegar a ser personas diferentes. Este tipo de cambio, lo que hemos llamado el vuelco ontológico, está en el corazón del coaching ontológico.

Aquí reside una de las principales diferencias entre el coaching ontológico y la psicología. Dado que la psicología tradicional (por lo menos) toma la Persona como dada, interviene principalmente de una manera adaptativa. Ayuda al paciente

a recuperar su principio básico de coherencia. Su principal preocupación no se refiere a la trascendencia de ese principio de coherencia, sino a su conservación.

El coaching ontológico no tiene que ver con eliminar el sufrimiento.

Simplemente no podemos eliminar el sufrimiento por completo. Mientras seamos Personas sufriremos, dado que no existe Persona sin un principio de coherencia (aunque éste sea amplio) y, en consecuencia, sin fronteras o límites. (Las patologías psicológicas a menudo nos ofrecen buenos ejemplos de Personas sin fronteras). Aquí es donde la tradición estoica se torna tan importante. Los estoicos nos enseñan maneras de reconciliarnos con la facticidad del sufrimiento.

Pese al hecho de que planteamos que los seres humanos no pueden sino aceptar el sufrimiento, de todos modos sostenemos que la ontología del lenguaje es el enfoque más poderoso para tratar con él. No estamos implicando que debemos aceptar con resignación cualquier clase de sufrimiento. A menudo sufrimos innecesariamente y el coaching ontológico es extremadamente efectivo para disipar estas clases de sufrimiento. Todos hemos visto experiencias de este tipo en las cuales nosotros, como coaches ontológicos, somos capaces de mostrar a las personas maneras fáciles de deshacer sus historias, de soltar algunos juicios, de emprender acciones cuando nada parecía posible y de cambiar espectacularmente el estado de ánimo de las emociones. Para

algunos (que no conocen el poder del discurso de la ontología del lenguaje y el poder de la práctica del coaching ontológico) estas experiencias parecen casi milagrosas. Sin embargo, no hay nada misterioso al respecto; se trata sólo del poder que tiene un nuevo discurso acerca de los seres humanos.

Además de hacer eso, el coaching ontológico trata el sufrimiento como punto de apoyo para la auto-observación y la auto-trascendencia. Cada vez que sufrimos surge una oportunidad para reflexionar sobre nosotros mismos, para examinar quiénes somos y qué se revela sobre nosotros mismo en la experiencia de sufrimiento. Es una oportunidad única de autenticidad en que podemos examinar qué es lo que hemos llegado a ser. Pero también es una oportunidad para la transformación y el diseño. Podemos convertirnos en los creadores de nosotros mismos (o nuestras Personas) y el coaching ontológico nos brinda esta oportunidad tan especial.

Si observamos las experiencias personales y las históricas, nos daremos cuenta que el sufrimiento a menudo proporciona a la gente grandes posibilidades de crecimiento. Algunas personas aceptan el desafío, otras no. Lo que hagamos depende de nosotros. A veces un gran quiebre existencial o histórico contiene las semillas de enormes avances. Aquellos que parecían derrotados y sufrieron más, a menudo son los que han podido levantarse con mayor firmeza y altura. Esos grandes quiebres han sido transformados en oportunidades para examinar las coherencias pasadas que condujeron,

precisamente, a ellos, y de inventar nuevas coherencias. Aquellos que han sido vencedores, a menudo se quedan en la complacencia, admirando las coherencias que les dio su éxito. No crecen, se mueven más lentamente, están demasiado satisfechos de sí mismos para observar siquiera el progreso que otros realizan a su alrededor. Cuando se torna imposible no observarlo, a menudo es demasiado tarde. Otros ya han tomado la delantera. Por ejemplo, la II Guerra Mundial y sus consecuencias constituyen una experiencia decisora. Los países más heridos por la guerra fueron aquellos que experimentaron mayores transformaciones y a la postre, terminaron siendo líderes mundiales.

El coaching ontológico no se refiere necesariamente a eliminar el sufrimiento, aunque puede hacerlo en mejor forma que cualquier otro enfoque que trate los asuntos humanos. A veces el coach debe pedir al coachee que conserve y acepte su sufrimiento. A veces el coachee debe reconciliarse con el hecho de que, al dejar una herida abierta, podría llegar a tener la mejor oportunidad para crecer y trascender su Persona. Si usted fuera el Rey Midas y se le concediera cualquier deseo que pidiese, le aconsejaría descartar el sufrimiento. Nunca se sabe lo que puede resultar de ahí. El Rey Midas podría descubrir que una vida sin sufrimiento puede ser una vida sin felicidad.

(continuará ...)