

**EL ARTE DEL  
COACHING  
ONTOLOGICO**

**(PARTE II)**

Escrito por:

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

Traducción 1993, The Newfield Chile

© 2001 The Newfield Network

- ***Dos modos de observación: estructura e historia***

**E**xisten dos modos fundamentales de observación de los sistemas o unidades del comportamiento, que constituyen medios de observación disponibles para el coach ontológico. Podemos observar una entidad desde el punto de vista de su **estructura** y también desde el punto de vista de su **historia**. Tanto la lingüística como la antropología han utilizado esta doble perspectiva de análisis desde hace bastante tiempo. Según la terminología propuesta por Ferdinand de Saussure, padre de la lingüística moderna, cuando la observación está basada en la estructura hablamos de análisis sincrónico. Cuando está basada en la historia, hablamos de análisis diacrónico.

La estructura y la historia son dos formas distintas de observación, dos perspectivas diferentes. Podemos combinarlas y usarlas simultáneamente, pero **no debemos traslapar la una en la otra jamás**. Debemos mantenerlas separadas, puesto que envuelven lógicas de observación diferentes.

Al observar un sistema desde el punto de vista de su estructura, nos fijamos en la forma en que opera - la forma en la que un organismo se comporta - basándonos, por ejemplo, en el modo en que sus componentes se relacionan entre sí. La regla fundamental que debe considerarse aquí, es que un **sistema sólo puede realizar lo que su estructura le permite**.

La estructura determina el comportamiento. Cada sistema está determinado estructuralmente. Su comportamiento es una función de su estructura. Incluso aquellos sistemas llamados frecuentemente “sistemas no-determinísticos”, operan como lo hacen debido a su estructura. Al fijarnos en la estructura de un sistema (y esto es válido para cualquier sistema del que estemos hablando, sea éste una máquina, un sistema vivo, un ser humano en particular, una organización, etc.), podemos observar lo que éste puede o no puede realizar.

Uno de los principales postulados del biólogo chileno Humberto Maturana está basado en lo que acabamos de decir. Observando a los seres humanos, Maturana postuló que ellos son seres biológicos y que, como tales, sólo pueden hacer lo que su estructura biológica les permite. ¿Qué importancia tiene este postulado? ¡Mucha! Durante largo tiempo hemos sostenido diferentes interpretaciones, para las cuales no se han podido encontrar bases biológicas, acerca de lo que los seres humanos pueden hacer. Una interpretación típica es la noción de que el ser humano puede “representar” la realidad, de que podemos observar las cosas “tal como son”. Ante esto, Maturana responde: “No hay nada en nuestra estructura biológica que nos permita hacer eso; por lo tanto, seguramente estamos haciendo otra cosa”. Por lo tanto, nuestra interpretación acerca de lo que hacemos debe ser modificada.

Al mirar el comportamiento, debemos preguntarnos por la estructura que lo

genera. Si observamos el comportamiento sin hacernos preguntas acerca de la estructura, no podremos más que perdernos en el flujo interminable de nuestras diversas acciones. La noción de estructura nos permite introducir **orden** en ese flujo de acción. También nos permite anticipar cómo se comportará una entidad bajo diferentes circunstancias. La noción de Persona<sup>1</sup> juega precisamente ese rol: apunta hacia la estructura subyacente que hace que alguien se comporte como lo hace. Es en este sentido que postulamos que la Persona es un principio explicativo basado en nuestras acciones. Necesitamos de la noción de Persona para darnos un sentido a nosotros y a los demás.

La Persona tiene una estructura cuya base radica en la plasticidad de nuestro sistema nervioso. Dicho de una manera más simple, esto significa que **podemos aprender**. El aprendizaje es una dimensión fundamental de los seres humanos. Nuestras experiencias (y dentro de nuestra experiencia, nuestras acciones y las de los demás) permiten que nuestra estructura cambie. Esto no niega el que seamos sistemas estructuralmente determinados sino, por el contrario, apunta a un aspecto específico de esa misma estructura. Llegamos nuevamente a la bella circularidad de la persona: **actuamos según cómo somos (estructura actual), pero esas mismas acciones nos permiten convertirnos en alguien diferente (nueva estructura)**. El

---

<sup>1</sup> Persona denota el sí mismo, en inglés “self”.

coaching ontológico es posible debido a la plasticidad de la Persona.

El coaching ontológico aprovecha completamente la capacidad de los seres humanos para aprender. El coaching ontológico consiste en diseñarnos (y a nuestras Personas) para el futuro. Consiste en llegar a observar nuestra forma de ser (incluyendo el convertirse en observador del tipo de observador que somos) con el fin de transformarnos en alguien diferente. Podemos ahora tomar el poder de aquellas acciones y experiencias que ya están formándonos, para continuar la formación por nuestra cuenta y en la dirección que escojamos. La elección, no obstante, está siempre determinada por nuestra estructura actual. Esta posibilidad de elegir está basada en la capacidad reflexiva del lenguaje. Sin dejar de ser sistemas totalmente determinados por la estructura, inventamos la libertad al ser capaces de observar cómo actuamos, y de actuar sobre nosotros mismos a partir de esta observación.

Sin embargo, esta libertad no es ilimitada. Los seres humanos disponemos de una libertad que, está siempre circunscrita a nuestra determinación estructural. Sólo podemos cambiar dentro de los espacios de posibilidades que nuestra estructura permite. Nuestra libertad se da dentro de los límites de nuestra estructura. Mientras más conozcamos nuestra estructura, tanto mejor podremos usar nuestra libertad para transformarnos.

Los seres humanos no somos, como postuló Locke, una *tabula rasa* que permita cualquier cambio imaginable.

Estamos determinados por nuestra estructura, y sólo podemos transformarnos dentro del espacio que la misma estructura permite. Uno de los grandes escollos del coaching ontológico en sus inicios residía en el hecho de que se suponía (tanto de parte del coach, como de parte del coachee) que podíamos cambiar en cualquier dirección que quisiéramos, y que podíamos llegar a ser quienquiera hubiésemos decidido ser. Esto creó falsas expectativas en los coachees<sup>2</sup>, quienes vieron al coaching ontológico como una forma de realizar sus sueños más estrafalarios y de vengarse por sus frustraciones más profundas. La gente solía acercarse al coaching ontológico como si fuera una especie de fuente milagrosa que podía conceder cualquier deseo. Pero lo único seguro que podía esperarse era otra frustración en su vida. El coaching ontológico no podía entregarles lo que estaban esperando. Esto es algo que está más allá de sus posibilidades.

Lo que sucedió a menudo, fue lo opuesto de lo que la ontología del lenguaje postula. Cuando se daban cuenta de que los cambios esperados no ocurrían, en vez de reevaluar los problemas que habían aparecido o el excesivo e infundado poder que habían otorgado a la ontología del lenguaje, algunos coachee se culpabilizaban de no estar yendo en la dirección esperada. Recurrían a la antigua ontología de la Persona para autoinvalidarse. Su conversación privada era, “Si no aprendí lo que pensé que era posible, debe ser

---

<sup>2</sup> Coachee es la persona a quien un coach hace coaching.

porque hay algo que anda muy mal en mí”.

Debemos advertir a los coaches ontológicos respecto de las expectativas que puedan crear en sus coachee. El coach tiene la responsabilidad de revisar esas expectativas. La mejor herramienta puede producir los mayores desastres si se usa sin reconocer sus límites. La ontología del lenguaje, postulamos, está basada en una comprensión extremadamente poderosa de las posibilidades humanas y tiene un amplio margen de intervención, pero no puede ir más allá de sus propios límites. No puede lograrlo todo. Cada persona tiene límites para su transformación. No podemos realizar todo lo que nos permiten las fronteras de nuestra imaginación. Existen varias cosas que pueden estar más allá de lo que nos es posible. Cuando éste es el caso, debemos aprender de los estoicos y ejercitar la aceptación. Esto es lo que el coach debería generar en el coachee.

Una vez que la noción de plasticidad se ha aclarado, nos percatamos de que podemos observar un sistema en términos de su historia. Somos como somos (tenemos la estructura que tenemos) a consecuencia de un proceso de interacciones y de una cadena de transformaciones que culmina con nuestra forma de ser en el presente. Así como necesitamos de la estructura para comprender el comportamiento, necesitamos de la historia para comprender nuestra estructura actual. La historia, por sí misma, no explica el comportamiento. Para explicar el comportamiento debemos recurrir a la estructura.

Pero para explicar la estructura necesitamos la historia. La regla fundamental, en este punto, es la siguiente: **la estructura de un sistema es el resultado de sus historia.**

Al separar el análisis estructural del histórico, o la sincronía de la diacronía, dejamos de intentar explicar el comportamiento con argumentos históricos. Cuando tratamos de explicar la acción mediante la historia, suponemos cierto tipo de determinismo histórico que niega la plasticidad de la estructura y cierra la posibilidad del cambio y el diseño ontológicos. El que algo haya ocurrido en el pasado no es nunca razón suficiente para actuar de una forma u otra en el presente o en el futuro. La historia siempre nos ha permitido comprender por qué somos como somos. Los seres humanos somos seres históricos. Cada uno es el producto y, a la vez, el fabricante de su propia historia. Efectuamos acciones que cambian la historia en el futuro y que pueden romper patrones heredados del pasado.

Los seres humanos actuamos desde la historia (siempre mediados por nuestra estructura actual), pero también actuamos desde fuera de la historia: desde una visión de futuro que es distinta a la del pasado. Llamamos a este lugar que está fuera de la historia, **la nada**. A partir de la nada rompemos viejos patrones de comportamiento, creamos e innovamos, asumimos nuevos riesgos, improvisamos y participamos en nuevos juegos. La historia siempre aporta pesadez a nuestro ser, la nada lo hace más liviano. Un buen coach

ontológico sabe cómo jugar con ambos y está siempre infundiendo levedad al coaching. **En la levedad del ser reside nuestro más fuerte poder para superarnos y transformarnos.**

### ***Dominios de observación en el coaching ontológico***

El coach, entonces, dispone de dos perspectivas, de dos modos de observación. Pero, ¿hacia dónde debe dirigir la mirada? ¿Cuáles son sus dominios de observación? En otro lugar planteamos que podíamos dividir la Persona en cinco dominios diferentes: el experiencial, el discursivo, el de ejecución, el moral y el emocional. Estos son los dominios que el coach también debe examinar al hacer coaching ontológico. Cada uno de ellos le mostrará un aspecto importante del alma del coachee. Hemos añadido, sin embargo, un dominio adicional: la Persona no es una entidad independiente, separada de los otros aspectos del individuo. Al contrario, la Persona es una Persona encarnada, totalmente integrada a la corporalidad física del individuo (esto es, su cuerpo). Este es un sexto dominio de observación para el coach.

#### ***1. El dominio experiencial***

Para entender quién es alguien, es importante conocer la historia de experiencias por las que esa persona ha pasado. Diferentes historias de experiencias producen distintos tipos de personas. El que seamos como somos es en parte consecuencia de las acciones y los acontecimientos que han moldeado nuestra vida. Claro está, es imposible conocer a

cabalidad la historia de experiencias de alguien. Aun si nos lo propusiéramos, no podríamos obtener el cuadro completo, sino sólo lo que nuestra memoria y nuestros registros nos permitieran recordar posteriormente. Muchos acontecimientos de nuestras vidas ocurren sin ser registrados, o bien son olvidados.

Por lo tanto, para recobrar las experiencias que pueden ser importantes en el coaching, debemos apoyarnos en dos fuentes básicas: lo que el coachee considera como experiencias significativas en su vida, y lo que el coach pueda considerar importante preguntarle después. Muchas veces el coach presiente que algo importante está faltando en la versión del coachee acerca de sus experiencias significativas. En cierto modo, el coach escucha un **silencio significativo** en la forma en que el coachee habla de su pasado.

¿Cómo podemos escuchar este silencio? Lo podemos hacer de varias maneras. Podemos percatarnos, por ejemplo, de que el ánimo del coachee no es coherente con la información que está dando, o que la postura del cuerpo, a su vez, está mostrando que algo no calza completamente con el relato. A menudo el coach se da cuenta de que el relato de experiencias significativas no hace referencia a dominios cruciales de pre-ocupación tales como las relaciones personales, la familia, el trabajo, etc. De un modo u otro, el coach se da cuenta de que algo está faltando para producir la coherencia de la Persona del coachee. Cuando esto sucede, le corresponde al coach interrogar, formular preguntas,

indagar, seguir cualquier pista que tenga, para develar lo que no ha sido dicho.

La historia de experiencias por la que el coachee ha pasado es un aspecto importante del coaching, especialmente si se trata de experiencias primordiales para dar un sentido a quién es él en el presente. Es importante porque le indica al coach cuánta es la resistencia al cambio que puede esperar y, por lo tanto, cuánto esfuerzo deberá invertirse en producir ese cambio. Los coaches principiantes, sin embargo, a menudo tienden a magnificar la importancia del registro de las experiencias significativas. Es como si no pudieran hacer coaching sin tener ante ellos el registro completo. Pero, tal como lo hemos dicho, nunca podemos obtener el registro completo y - o que es aún más importante - no es lidiando con las historias de los coachee que producimos los cambios ontológicos.

Normalmente sucede que el coachee le otorga a su registro de experiencias una importancia mucho mayor de la que sería necesaria para producir un coaching efectivo. Para él, el pasado suele tener un gran peso. Generalmente el coachee está atrapado en su propio pasado. Muchas veces es tarea del coach el hacer esta historia más liviana y, una vez expuestos los hechos básicos, concentrarse en las acciones que deberán ser realizadas para producir el cambio esperado. El coach debe evitar quedar atrapado en el pasado del coachee. Este pasado es como arena movediza que no le permite al coachee (ni al coach si queda atrapado en ella) avanzar. El

coaching ontológico siempre pone el énfasis en el futuro. El pasado es relevante sólo en relación con el futuro, visto como espacio de acciones posibles. A menudo sucede que el coaching ontológico efectivo ocurre como resultado de haber liberado al coachee del peso de su pasado.

El proceso de coaching no es una especie de “mirador” desde el que observamos, a la distancia, la vida y experiencias del coachee. El coaching es en sí mismo una experiencia de vida para el coachee, una experiencia que puede modificar profundamente esa vida. Se supone a menudo que en el coaching se debe llegar a “hablar” de nuestras vidas, como si ese hablar no fuese, él mismo, un trozo de plástica de la Persona del coachee. El aprendizaje no se inicia una vez terminada la conversación de coaching. Se inicia con la conversación de coaching. El coachee no siempre percibe esto, y puede caer en la impaciencia por empezar a cambiar lo que la interacción de coaching le ha permitido observar. Se olvida de que observar algo que no se ha visto antes, es ya un primer paso importante hacia la producción de los cambios.

## 2. *El dominio discursivo*

Existen experiencias - acciones y acontecimientos - por las que hemos pasado, y luego están las historias que tenemos de ellas. Llamamos historia a algo que va más allá del relato de experiencias. De acuerdo al modo en el que estamos usando el término, una historia se construye alrededor de juicios y/o explicaciones

sobre “por qué” ocurrieron esas experiencias. En una historia le otorgamos sentido a los acontecimientos y los cargamos de significación para nuestras vidas.

Demos un ejemplo. Francisco pide coaching y nos cuenta: “Necesito un coaching urgentemente. Tuve un gran disgusto esta mañana. Mi nuera María empezó a insultarme sin motivo alguno. Nunca lo había hecho antes. No logro imaginarme qué le sucedió. Me preocupa mucho que esto pueda volver a ocurrir. Fíjese que lastimó profundamente mis sentimientos. No me merezco esto...”. Como podemos ver, Francisco tiene una gran historia. Pero, hasta ahora, no sabemos qué es lo que ocurrió. Sólo sabemos la forma en que juzga una experiencia que aún no nos ha contado. No hay forma de que podamos hacer coaching con él sobre la base de lo que nos ha contado. Para hacer coaching debemos obtener tanto la historia como la experiencia a la que se refiere la historia.

Demos otro ejemplo. Ahora es Jesús quien pide que le hagan coaching diciendo: “¿Sabe?, mi jefa me negó el aumento de sueldo que le pedí. Y sé por qué lo hizo. Piensa que mi trabajo no es tan bueno como el de Raquel. No considera toda la ayuda que Raquel recibe de mí. Y además de eso, hay muchísimas cosas que hago en la oficina de las que ni siquiera tiene noticia. Sé que hay algo en mí que a mi jefa no le agrada - preferiría tenerme trabajando en el departamento de ventas...”. En este caso, logramos saber algo. Según la historia de Jesús, le fue negado un aumento de sueldo. (En este caso, un coach prudente

probablemente comprobaría el hecho antes de aceptar la versión de Jesús). Pero, además de este hecho, tenemos nuevamente otra “gran historia”. No estamos diciendo que esta historia no pueda tener ciertos fundamentos. Probablemente los tenga, y también necesitaríamos revisarlos. Pero aunque éste sea el caso, la forma en que Jesús habla de su experiencia es poniendo énfasis en la relación entre el acontecimiento y su interpretación de por qué ocurrió. Este énfasis acaba por justificar el hecho (puesto que tenemos ahora una gran historia acerca de por qué ocurrió), y no deja espacio (o muy poco) para examinar qué acciones podrían generar un resultado diferente. El pasado devora el presente.

Una regla fundamental en el coaching ontológico es la de separar siempre la historia de la experiencia, de la explicación del fenómeno o el juicio de las acciones. Un coach sabe que podemos tener historias muy diferentes, que podemos crear explicaciones y juicios muy distintos a partir de la misma experiencia. Nunca existe una correspondencia estricta entre una experiencia y una historia. Una parte importante del coaching consiste en diferenciar las experiencias de las historias, trabajando con ambas y explorando las posibilidades de que generen otras historias y otros juicios y explicaciones. Aún más, el coach puede a menudo ayudarle al coachee a tomar sus historias más livianamente, como la historias que es. A veces, con sólo decir, “Está bien, no obtuviste tu aumento y tienes una gran historia”, la conversación se tornará más liviana automáticamente.

El coachee es ahora capaz de separar cada cosa.

Pero hay mucho más que recoger de estos dos ejemplos. La forma en que Francisco y Jesús hablaron no es trivial. Probablemente no esté circunscrita únicamente al acontecimiento particular del que hablaron. **La forma en que hablaron de sus experiencias bien podría revelar una forma de ser y, más aún, una forma de vivir.** Es altamente posible que esta forma de hablar refleje el modo que cada uno tiene de tratar con este tipo de experiencias en sus vidas, que a su vez le muestra al coach el tipo de acciones disponibles y no disponibles para ellos cuando enfrentan situaciones de esta especie. Con sólo escuchar a cada uno de ellos, el coach obtiene una noción de cómo son, posiblemente, de cómo es su vida, de qué tipos de quiebres tienen, de cómo será para los demás el estar cerca de ellos, etc. El coach siempre tiene en mente que somos de acuerdo a cómo actuamos (incluyendo la forma en que hablamos). Claro está, el coach necesitaría comprobar sus supuestos, pero ahora dispone de una huella a seguir en la conversación de coaching.

Cuando hablamos sobre las historias del coachee, podemos distinguir a lo menos tres niveles diferentes. Hasta ahora, hemos estado hablando sobre la historia que el coachee tiene de su quiebre - o de lo que sea que esté en juego en ese preciso momento -. Existen dos niveles de historias que son particularmente importantes para el coaching: la historia de la Persona y de su mundo, y las historias



enclavadas en el discurso histórico al que pertenece el coachee. Estos tres niveles de historias están organizados como las cajitas de muñecas rusas: la primera está dentro de la segunda, y la segunda - que ya contiene a la primera - está, a su vez, dentro de la tercera. Un coach efectivo es capaz de alcanzar los tres niveles y, por lo tanto, de ir más allá de la pequeña historia sobre el quiebre.

Hemos dicho que no puede haber quiebre sin una Persona para quien una situación particular sea declarada como tal. En este sentido, hemos postulado que cada quiebre revela a la Persona que lo sostiene. Así como normalmente tenemos una historia sobre el quiebre (una historia que, de hecho, constituye a una situación en un quiebre), también tenemos una historia sobre quienes somos y sobre el mundo en que vivimos. Ambas historias - la que se refiere al quiebre y la que se refiere a la Persona y su mundo - están ligadas entre sí.

El coach ontológico, como hemos remarcado antes, no es únicamente alguien que trata con quiebres particulares. Cada situación de coaching es una oportunidad para revelar el vínculo existente entre el quiebre y la Persona que lo sostiene como tal. El objetivo principal del coach ontológico no es sólo mostrar las formas de abordar el quiebre, sino que ampliar las formas de ser del coachee y sus posibilidades en la vida. Para esto, generalmente debe, ir más allá de la historia construida en torno al quiebre y obtener la historia de la Persona y de su mundo que hace que el coachee sea la persona que es. Esta primera y más pequeña

historia opera como una huella a seguir para llegar a la historia más grande. Es en este sentido que hablamos del **coach como gatillador de historias**.

Pero la historia que el coachee tiene sobre sí y sobre su mundo no es la última historia por encontrar. La Persona es una construcción social producida dentro de historias o narrativas aún más grandes sostenidas por la comunidad - historias que suelen existir desde hace largo tiempo y que ya estaban ahí mucho antes de que la persona naciera -. Llamamos a estas historias mayores meta-relatos o discursos históricos. El proceso de individualización - en el que producimos nuestras pequeñas historias sobre nuestras Personas y nuestro mundo - se realiza dentro de estos discursos históricos.

Un buen coach no puede quedar atrapado en la Persona del coachee. Ni puede ser intimidado por ella. A medida que el coachee habla con toda la fuerza de su Persona, el coach escucha, atento al fenómeno que el coachee es, en términos de una construcción particular dentro de discursos históricos más amplios. En vez de limitarse a escuchar al coachee, el coach también escucha los discursos históricos que hablan a través del coachee. Si el coach llega a atraparse en la Persona del coachee, terminará haciendo coaching psicológico, y no coaching ontológico. El coach ontológico no es intimidado por la Persona del coachee, ya que puede tener una visión más profunda de ella, una visión que le permite observar los

discursos históricos más amplios que están detrás de la Persona.

Surgen dos conclusiones importantes a partir de esto. La primera es que cuando el coach ontológico escucha al coachee deconstruye su Persona. La Persona del coachee es, para el coach, un fenómeno a examinar. Como tal, el coach lo desmonta, buscando sus diferentes componentes. El coach sabe que cada Persona es sólo una posibilidad de articulación, entre muchas. Esto aporta al coaching un ánimo de liviandad respecto de la Persona del coachee.

La segunda conclusión es que, para hacer lo anterior, el coach debe llegar a ser competente en la identificación de los discursos históricos más importantes. Un coach competente debe estar familiarizado con los principales discursos históricos que han articulado la Persona del coachee. Si estamos haciendo coaching ontológico en México, debiéramos conocer algunos discursos históricos básicos. Fuera del discurso mexicano más general, tenemos diferentes discursos históricos relativos al sexo, la edad, la raza, la región, la religión, las preferencias políticas y sexuales, etc. Los coaches ontológicos deben convertirse en lectores permanentes de todos los discursos históricos de los que puedan provenir los coachees.

Una mujer negra católica de 35 años y de un pequeño pueblo al interior de Brasil, por ejemplo, es un fenómeno muy diferente al de un hombre judío de 50 años y de Buenos Aires, o al de un muchacho hispano de 20 años y

de Bilbao. Con sólo saber esto de ellos, ya sabemos bastante acerca del tipo de ser que son. No es sorprendente que sean éstos los datos básicos que dan las personas cuando ponen avisos personales en los diarios buscando establecer una relación, por ejemplo. Miremos este anuncio, escogido aleatoriamente de un periódico:

*“Yuppie judío (Yuppie Profesional Urbano), 45, artístico, reflexivo, jardinero. Busca mujer judía vibrante, perspicaz, en sus 30 o a inicios de sus 40, que sea aficionada al camping”.*

Compáralo con éste:

*“Mujer, académica, birracial, 32, atractiva, multilingüe, viajada. Disfruta de la fotografía, la lectura, las cenas étnicas, los eventos culturales. Busca varón profesional con educación, intelectual, ingenioso, de cualquier raza, para matrimonio de amistad. No fumador, no drogas por favor”.*

Es interesante observar los avisos personales. Nos proveen a menudo de un perfil condensado, que incluye elementos de cada uno de los seis dominios que estamos examinando ahora. Llegamos a saber cómo es la persona que publicó ese anuncio, no sólo mirando el retrato que hizo de sí misma, sino también examinando el tipo de pareja que quiere.

### **3. El dominio de ejecución**

Usamos la distinción de dominio discursivo (que abarca historias, narrativas y discursos históricos),

para un dominio que toma la forma del lenguaje explícito. Encontramos este dominio en conversaciones que tienen lugar por vía oral, escrita, o usando otros medio de comunicación (radio, TV, películas, etc.). Muchos discursos históricos, por ejemplo, pueden ser rastreados a partir de los libros (como ocurre con la Biblia, las Constituciones Nacionales, algunos clásicos literarios, la literatura del movimiento feminista, etc.).

Sin embargo, existen muchos otros discursos en escritos más informales, tales como las revistas populares. Otros tienen una existencia aún más informal y residen en conversaciones que recrean constantemente el sentido. Por ejemplo, el discurso histórico del los jóvenes pertenece a esta categoría. Al trasladarnos desde los discursos históricos hacia narrativas personales e historias acerca de quiebres, iremos encontrando estos discursos más bien en las conversaciones en vivo que en los textos. De cualquier modo, en todos estos casos tienen la forma del lenguaje explícito.

Hacemos una distinción entre el dominio discursivo (que definimos como poseedor de una forma de lenguaje explícito) y el dominio de ejecución, en el que el componente lingüístico está implícito. No estamos negando el carácter lingüístico del dominio de ejecución, sino poniendo de relieve el hecho de que adquiere una forma diferente. El dominio de ejecución incluye la manera en que hacemos las cosas, la manera en que actuamos con transparencia y para la que no tenemos historia, narrativa o discurso. Se trata simplemente de la manera en que llegamos a hacer las

cosas, como resultado de la deriva de nuestras vidas (de nuestra historia). Muchas veces ni siquiera nos percatamos de que ésa es la forma en la que hacemos las cosas, o estamos completamente ciegos a la posibilidad de hacerlas de otro modo. Tomamos nuestra forma particular de hacer las cosas como la forma normal (o incluso natural) de hacerlas.

Fernando Flores solía dar un buen ejemplo al hablar acerca de lo que significa ser un norteamericano. Es el ejemplo de comer maíz inflado en el cine. Flores utilizaba este ejemplo, a modo de ilustración del discurso histórico. Nosotros no. Para nosotros, esto no nos habla de discursos, sino de patrones de comportamiento. Sostenemos que debe trazarse una importante distinción entre ellos. El comer maíz inflado es una típica forma estadounidense de “ir al cine”. Otra gente no lo hace. No encontramos ningún libro que diga, “Undécimo mandamiento: cuando vaya al cine, coma maíz inflado”. Ni siquiera se habla de la necesidad de hacer. No existe ninguna narrativa sobre esto. Se hace simplemente porque se llegó a hacerlo dentro de la deriva particular de ser estadounidense.

Lo que es interesante, no obstante, es el hecho de que la gente no se percata de la naturaleza social de este comportamiento. Cuando se les pregunta porqué comen maíz inflado en el cine, los estadounidenses no dicen, “Porque ésta es la forma en la que vamos al cine aquí en los EE.UU.”. Al contrario, probablemente dirán, “Porque me gusta”, “Porque siento la necesidad de comer maíz inflado”, “Porque me da la gana”, etc.

Lo que es un fenómeno social es considerado por el individuo como un acto de libertad. El “yo” toma el lugar de la comunidad. Los individuos suelen no darse cuenta de su propio condicionamiento social. Pero el coach siempre debe ser un observador de la dimensión social de la Persona.

Lo mismo ocurre en el juego del cortejo, por ejemplo. Diferentes comunidades hacen la corte de maneras distintas. Una vez más, por lo general no tienen historias sobre el modo en que la hacen. Simplemente la hacen de un modo particular, su modo. Conocemos la historia que cuenta Paul Watzlawick sobre las consecuencias que esto tuvo para los soldados estadounidenses que estaban estacionados en Inglaterra durante la Segunda Guerra Mundial: un beso tenía un sentido muy diferente para un inglés que para un estadounidense. Cuando un soldado estadounidense besaba a una mujer inglesa, cada uno otorgaba un sentido muy diferente a la misma acción. Al respecto, no podemos decir que el dominio de ejecución no sea lingüístico. Sólo podemos decir que no es explícitamente lingüístico.

Ya hemos hablado del dominio de ejecución cuando tratamos el tema de la Persona. La forma en que hacemos las cosas no es trivial o sin sentido. Al contrario, la comunidad le adjudica un sentido. El no hacer las cosas en la forma en que las hace la gente de la comunidad, trae importantes consecuencias para nosotros. Nuestras acciones son interpretados o escuchadas de un modo particular.

Como lo hicimos con el dominio discursivo, podemos nuevamente establecer una distinción entre tres niveles de ejecución: el nivel situacional, el nivel de la Persona y el nivel de la comunidad. El nivel situacional contiene la condición que abre la conversación de coaching. Además de revelar las historias sostenidas por el coachee, esta situación revela un modo particular de hacer las cosas. Cuando algo ocurre, siempre ocurre de un modo particular. Cuando actuamos, también actuamos de un modo particular. Siempre es posible contemplar otras formas de hacer lo que hicimos. Por lo tanto, la forma en la que actuamos en una determinada situación debe ser observada por el coach como una forma particular de actuar. Por el solo hecho de considerar otras formas posibles de actuar, creamos un importante espacio para el coaching.

Un error que los coaches cometen con frecuencia en relación a lo anterior, es el de apoyarse ciegamente en las razones que el coachee pueda dar para explicar por qué actuó en la forma en que lo hizo. No hay nada malo en preguntarle a la gente por qué hizo lo que hizo. Al preguntarlo obtenemos una historia, y esa historia nos provee de material adicional para el coaching. Pero nunca debemos olvidar que la historia que tenemos sobre nuestras acciones y las acciones mismas constituyen dominios de observación distintos. A menudo, la historia que la gente cuenta sobre sus acciones en una interpretación *post factum* de ellas y no, como suele parecer, la razón por la que se producen las acciones. Por sostener una interpretación, el coachee no es detentor de la verdad

y esta interpretación bien puede ser puesta en tela de juicio por el coach.

Tal como lo hicimos con el dominio discursivo, podemos transitar desde el nivel situacional al nivel de la Persona y, finalmente, al nivel de la comunidad. La forma en la que hacemos las cosas en el nivel situacional puede revelar la forma de hacerlas normalmente en la vida. Por lo tanto, puede mostrar la forma en que el coachee actúa bajo circunstancias similares. Cada persona tiene una forma, su propia forma, de hacer las cosas. Le llamamos los **juegos primarios de la Persona**. Por lo tanto, cualquier forma de hacer las cosas manifestada por el coachee en una situación particular podría, potencialmente, revelar su forma de actuar habitual y, consecuentemente, sus juegos más primarios. Como tal, es una oportunidad para captar la Persona del coachee. Al ver que el coachee tiene su propia forma de actuar, otras formas de hacer lo mismo se muestran como posibles. Pueden ser transformadas, en el contexto de la conversación de coaching, en una oportunidad para el coachee de expandir su forma de ser, y por lo tanto, de trascender su Persona.

¿Cómo llegamos a “tener” ciertos juegos primarios y no otros? Para contestar esta pregunta debemos mirar hacia nuestra historia. A veces adoptamos ciertos juegos primarios simplemente porque eran los disponibles cuando estábamos creciendo: nuestros padres, nuestros profesores, nuestros pares, nuestros héroes, etc., pueden haberlos jugado. Una parte importante de nuestro

aprendizaje se produce con sólo imitar a los que nos rodean.

A veces adoptamos algunos juegos primarios debido a cierta experiencia particular que nos forzó a encontrar formas de enfrentar el mundo o a protegernos de una determinada manera para sobrevivir. Se sabe que los niños que han sufrido experiencias abusivas desarrollan patrones de conducta que son consecuencia del modo en que enfrentaron esas experiencias. Pero no es necesario recurrir a experiencias traumáticas para explicar nuestra forma de ser. Nuestra Persona está moldeada por nuestra historia de experiencias, por todas ellas, sean negativas o positivas.

Durante largo tiempo se ha mantenido el supuesto de que estos juegos se organizan en base a algún tipo de afinidad o criterios de consistencia. Esto implica que una vez que se conocen algunos de los juegos primarios que alguien juega, es posible anticipar otros juegos primarios que esa misma persona practica. Esta hipótesis implica que los juegos primarios están organizados (en su relación mutua) como familias de juegos relacionados. Hasta ahora, ésta ha sido una hipótesis de trabajo muy útil.

El punto interesante de señalar, sin embargo, es que, si tomamos este supuesto como válido, entonces podemos organizar los juegos primarios en algunas pocas categorías. Cada una de estas categorías da cuenta de patrones de comportamiento consistentes, de maneras consistentes de hacer las

cosas en la vida, de formas consistentes de estar y de moverse en el mundo y, por lo tanto, de formas de ser consistentes. En suma, estamos hablando de diferentes modalidades básicas de la Persona.

Existe, en las culturas orientales, una tradición de pensamiento sobre la Persona afín a lo que se ha expuesto recién. Usualmente hablan de la Persona por medio de distintas imágenes que dan cuenta de estas modalidades básicas. Si leemos Un libro de Cinco Anillos, (A book of Five Rings), escrito por el japonés Miyamoto Musashi en 1645, por ejemplo, encontraremos que está organizado en cinco libros: La Tierra, el Agua, el Fuego, el Viento, y el libro del Vacío. Los comprendemos como diferentes modalidades de la Persona.

En la sección llamada El libro de la Tierra, Musashi nos dice que, además de esas modalidades, “existen cuatro Formas en las que el hombre pasa por la vida: como caballeros, como campesinos, como artesanos y como mercaderes”. No estamos respaldando esta tesis, que está fuertemente condicionada por las condiciones históricas de Musashi. Esas Formas no son las Formas de hoy. Pero es interesante mirar la obra de este autor porque nos muestra un modo particular de hablar sobre la Persona. El dominio de ejecución en sí consiste precisamente, en el conocimiento de las diferentes “Formas” de hacer las cosas y, por lo tanto, de ser.

Fuertemente influenciado por las tradiciones orientales, este enfoque ha penetrado el pensamiento

occidental. La teoría de Carl Jung de los tipos psicológicos (también llamados “tipos de personalidad”), ha sido una de las más influyentes. Está basada en la combinación de cuatro polaridades diferentes (extroversión v/s sentimiento y juicio v/s percepción). El enfoque de Jung fue retomado en los años 50 por Isabel Myers y su madre, Kathryn Briggs, quienes diseñaron el indicador de Tipos Myers-Briggs que identifica dieciséis patrones de conductas diferentes.

Otra tradición es la que trajo a occidente G.I. Gurdjieff. Su origen se remonta a los Sufis, una secta mística del Islam que tuvo su origen en los siglos X y XI. Este enfoque se conoce como el eneagrama de la personalidad, donde “ennea” es la palabra griega para nueve. Traducidos en lenguaje moderno, estos tipos han sido presentados, en general, como: el ayudador, el buscador de status, el artista, el pensador, el constante, el generalista, el líder, el pacificador y el reformista. Cada uno de ellos representa una particular forma de ser en el mundo y por lo tanto, diferentes modalidades de la Persona.

En el campo de los negocios, la teoría de gestión de Izchak Adizes descansa precisamente en el uso de una estructura de tipos para identificar los componentes básicos de una gestión eficaz. El utiliza los tipos del emprendedor, el administrador, el productor y el integrador. Según Adizes, la gestión es una función social que requiere patrones de comportamiento que difícilmente se encuentra en un solo individuo. Por el contrario, estos

patrones de comportamiento pertenecen a extremos opuestos del espectro. Para producir una buena gestión, postula Adizes, debemos juntar a gente con formas complementarias de hacer las cosas.

Es importante hacer notar que no estamos hablando de discursos, que no estamos hablando de meta-narrativas de ningún tipo. Diferentes discursos permiten una amplia diversidad de "Formas", basadas en la misma estructura de tipos en términos de patrones de comportamiento. Dentro de discursos históricos muy diferentes, encontramos las mismas modalidades básicas de la Persona en relación al dominio de ejecución.

Esto reviste un interés especial cuando examinamos las modalidades individuales dentro de sistemas más amplios. En un sistema, la presencia de un líder fuerte, por ejemplo, no produce necesariamente otros líderes fuertes (a veces lo hace). También produce tipos complementarios que muy a menudo tienen patrones de comportamiento opuestos a los del líder. Los discursos generan uniformidad. Además de producir uniformidad, los patrones de comportamiento también generan diversidad y respuestas complementarias.

La forma en que un individuo hace las cosas está muy condicionada por las comunidades a las que pertenece y por los sistemas sociales en los que participa. En el dominio de ejecución, la comunidad (lo social) ejerce influencia sobre la Persona en dos formas muy diferentes. Por una parte, la Persona del individuo está

moldeada por la manera institucionalizada de hacer las cosas de la comunidad. La jerga sociológica la llama "instituciones sociales". No son necesariamente organizaciones sociales, sino más bien prácticas institucionalizadas como la familia, el mercado, etc. En este caso, el individuo se convierte en el portador de esas prácticas existentes.

Por otra parte, la comunidad especifica el proceso de individualización (el proceso de formación de la Persona individual) mediante el condicionamiento mutuo de diferentes roles sociales. Los patrones de comportamiento de la madre modelan los patrones de comportamiento de su hijo o hija. Esto no ocurre, sólo porque el hijo o la hija imiten a la madre (lo que es un componente importante), sino también por desempeñar el rol del hijo o hija que está especificado en el rol que juega la madre.

Los mismo ocurre con las parejas casadas. La forma en que una cónyuge juega a ser esposa especifica el modo en que su pareja juega a ser marido, y viceversa. Estas dos maneras de comportarse pueden terminar siendo completamente diferentes. Lo mismo ocurre entre hermanos y hermanas, entre amigos, en el trabajo y en todo sistema social. Estamos sumidos en un interminable proceso de influencias recíprocas. Una de las contribuciones más importantes de la terapia familiar ha sido el reconocimiento del rol de los sistemas sociales - por ejemplo, la familia - en la conformación de la forma de ser de los individuos.

#### 4. *El dominio moral*

El dominio moral establece las fronteras de la Persona. Define lo que es y lo que no es posible para el individuo; lo que es necesario y lo que no; lo aceptable y lo inaceptable. Como ocurre con el resto de los dominios de la Persona, el dominio moral está muy influenciado por los demás. Los límites que la Persona se fija a sí misma pueden provenir de experiencias particulares en la vida, de algunos discursos históricos determinados (los discursos religiosos, en general, tienen muchas veces un rol importante en la constitución de la Persona moral), o de las “formas” en que la Persona hace las cosas.

Independientemente de su origen, es importante que el coach examine los límites morales de la Persona del coachee al hacer coaching. El coach siempre debe tener presente que lo que es posible, necesario o aceptable para él, no lo es necesariamente para el coachee. Al hacer coaching siempre debe aceptarse, como diría Maturana, la legitimidad del otro en tanto otro, en tanto una Persona diferente a la del coach. En ninguna parte es esto más importante que en el dominio de la Persona moral. Sólo se puede hacer coaching ontológico dentro de una ontología de la objetividad con paréntesis, usando palabras de Maturana. No existe el riesgo de sobre enfatizar lo que estamos diciendo. No basta sólo con formular este postulado y entender lo que estamos diciendo. Cuando hacemos coaching, nunca tenemos una imagen clara y completa de los límites morales del coachee y, muy a menudo, nosotros, en tanto

coaches, actuamos bajo supuestos no verificados sobre ellos. A menudo nos damos cuenta de dónde están los límites del coachee porque ya los hemos encontrado en nuestro camino, hemos puesto nuestros pies sobre ellos, “hemos tocado un nervio” que nos ha señalado que los estábamos traspasando. A veces cruzamos esas fronteras sin que el coachee nos haga saber que eso ha ocurrido, o sin que en ese momento actúe de una manera que nos ayude a enmendar rumbos en el acto. A menudo nos damos cuenta después, cuando ya es demasiado tarde para corregir la situación, que hemos actuado en una forma que el coachee sintió como inapropiada. Cuando ése es el caso, admitámoslo, el coaching ha fracasado.

Al mismo tiempo, debemos aceptar que esto es algo que puede ocurrir cuando hacemos coaching ontológico. En un gaje del oficio. Podemos reducir el riesgo de producir este tipo de quiebre conviniendo de antemano con el coachee que nos haga saber si siente que nos estamos acercando a sus límites, por ejemplo. Pero aún así puede ocurrir. El coach, por lo tanto, debería aprender a enfrentar esas situaciones.

Con respecto a esto, es preciso tener en mente que el coaching será efectivo de acuerdo al juicio del coachee y no al del coach. Si el coachee no ve el coaching como efectivo, entonces no lo es, independientemente de las historias que produzca el coach. Cuando culpamos al coachee por el fracaso de nuestro coaching, estamos operando desde una ontología de “objetividad sin paréntesis”. Nos



estamos atribuyendo lo correcto a nosotros y lo incorrecto al coachee.

Como vemos, los límites morales de la Persona no se reducen sólo a algo que deba ser alterado en el coaching; también intervienen en la práctica misma del coaching. Juegan ese doble rol. Por un lado, el coaching puede estar dirigido a cambiarlos. Por el otro, nosotros los coaches operamos dentro del espacio de intervención que ellos nos proveen. Hasta ahora, esto nuevamente parece ser una trampa sin salida. ¿Cómo podríamos cambiar estos límites si, al mismo tiempo, parecemos estar cautivos dentro de ellos? Es aquí donde el dominio emocional cobra su máxima importancia.

### **5. El dominio emocional**

Como observadores, siempre vemos a los seres humanos en un estado emocional u otro. Animos y emociones son distinciones que un observador hace basándose en su juicio de la predisposición para la acción de una entidad (un individuo, una familia, una organización, un país, etc.). Si observamos a alguien actuando de un modo que refleja que no ve posibilidades a futuro, diremos que esa persona está deprimida o en un estado emocional negativo. Por otra parte, si observamos a alguien de un modo que manifiesta que tiene muchas posibilidades por delante, diremos que está entusiasmada, o que está en un estado emocional muy positivo. Lo que hacemos al observar a los demás, también podemos hacerlo al observarnos a nosotros mismos.

Debido a que los seres humanos viven dentro de una estructura de temporalidad en la que el pasado, el presente y el futuro están conectados, siempre podemos atribuirles un estado emocional u otro, basándonos en la forma en que actuamos y estamos en el mundo. Los estados emocionales están muy relacionados con la música. En la India, la gente distingue diferentes tipos de música según los diferentes estados de ánimo que cada tipo encierra y transmite. Podemos, por lo tanto, usar esta conexión de modo similar cuando hablamos de ánimos y emociones. Podemos decir que la gente y las comunidades tienen diferentes “músicas”, diferentes estados emocionales. Cuando el coach escucha al coachee, además de lo que escucha basándose en lo que dice el coachee, también escucha “la música” en la que eso está siendo dicho, el estado emocional que se manifiesta en lo que el coachee dice.

El dominio emocional establece los límites de lo que es posible lograr en el futuro. El ánimo del coachee especifica lo que es posible alcanzar en la conversación de coaching. Pero el ánimo del coach es tan importante como el del coachee. En la conversación de coaching tiene lugar una danza de estados de ánimo, y el ánimo que finalmente prevalezca será el que determinará lo mucho o lo poco que pueda generar el coaching. Esto apunta hacia un aspecto fundamental de la conversación de coaching. Esta conversación es como una danza en la que dos estados emocionales se reúnen y se mueven juntos. Después de un rato, la conversación generará

su propio estado de ánimo y coach y coachee estarán sintonizados. Es decisivo que sea el coach quien dirija esta danza. Si se deja atrapar en el ánimo del coachee, es muy poco lo que el coaching puede realizar. Si, al contrario, es el coachee quien es atrapado por el ánimo del coach, la conversación puede producir grandes resultados.

La gente confunde a menudo el conducir una conversación con el controlarla. No son lo mismo. La conversación de coaching debe fluir naturalmente como resultado de lo que sea que el coach y el coachee hagan. La conversación de coaching no es una lucha de poder entre el coach y el coachee por obtener la primacía en la decisión de la dirección a tomar. Esto sólo puede distraer al coach de hacer coaching y generará desconfianza por parte del coachee. El coachee a menudo llevará la conversación a lugares que el coach no puede anticipar, y no hay nada de malo en eso. Al contrario, éste es un aspecto importante del coaching. Pero el coach también debe ser capaz de traer de vuelta al coachee, de hacer preguntas que le permitan al coachee moverse en una dirección, y quizás no en otra. El coach podrá concordar a veces podrá escucharlos y simplemente dejarlos pasar, sin ocuparse y sin engancharse en ellos. **El coach debe ser el líder de la conversación de coaching.**

El coaching ontológico es un proceso emocional. Cualquier cosa que se haga en la conversación de coaching está basada en el contexto emocional que el coach sea capaz de diseñar y producir. Si el contexto emocional no

es apropiado, poco o nada puede ocurrir. Si el contexto emocional es el adecuado, pueden ocurrir mayores cambios. El coach debe convertirse en un maestro para diseñar el estado de ánimo de la conversación. Debe ser capaz de juzgar cuándo hacer una movida en la conversación (basándose en el contexto emocional existente), y cuándo es necesario esperar hasta que se haya creado el contexto emocional apropiado.

Hay muchos aspectos que contribuyen a crear diferentes estados de ánimo en la conversación de coaching. El ambiente físico de la conversación, el tono de voz del coach, la distancia física entre ambos, son elementos importantes. Pero el principal es la conversación misma y la capacidad del coach para diseñar la conversación de coaching. A veces el único propósito de una conversación es el de crear el estado de ánimo adecuado para tener otra conversación. No toda conversación está dirigida a “traspasar algo” o a “ser entendida de una determinada manera”, o dirigida hacia “dejar algo en claro”. Muy a menudo iniciamos una conversación sólo para producir un estado de ánimo o una emoción particular. Este es precisamente el caso de las “conversaciones para posibles conversaciones” - cuando lo que importa es el estado de ánimo que queremos generar -, pudiendo ser completamente secundario el contenido de la conversación.

Ciertamente, el coaching no es sólo un proceso emocional. Una vez que están presentes las emociones adecuadas, pueden ocurrir muchas otras cosas. El coaching ontológico no consiste sólo en diseñar estados

emocionales ya que, por sí mismos, ellos no producen los cambios ontológicos hacia los cuales se dirige el coach. Sin embargo, el coach nunca debe olvidar que no tendrá lugar ninguna transformación ontológica si el coachee no está en el estado emocional apropiado. Una vez que las emociones adecuadas están ahí, pueden ocurrir muchos cambios significativos. Hasta se pueden abrir, examinar y modificar las fronteras morales de la Persona. Pero, el coach nunca puede levantarlas: debe ser el coachee quien lo haga, conducido por el coach dentro de un contexto emocional adecuado.

Una competencia importante en el arte del coaching es el sentido de regulación del tiempo y la oportunidad que debe desarrollar el coach. El coach debe saber cuándo dar y cuándo no dar un determinado paso. Los griegos llamaban *kairos* a este sentido de detectar el momento apropiado para efectuar una acción particular. El coach debe llegar a ser altamente sensible al *kairos*. Cuando el momento no es oportuno, debe abstenerse de realizar la acción y debe ocuparse, en cambio, en crear las condiciones que generarán una oportunidad en el futuro. Esta capacidad se adquiere sobre todo a través de la experiencia, pero el tenerla como una distinción le permite al coach acelerar su aprendizaje para alcanzarla.

## **6. El dominio físico: la corporalización de la Persona**

Todos los dominios anteriores son diferentes dominios de la Persona. Pero no hay ninguna Persona que no esté encarnada, que no habite un

cuerpo. Sin embargo, la forma en que la Persona vive en un cuerpo no es la forma en la que vivimos en una casa. La Persona misma es generada por nuestras capacidades biológicas, y particularmente por nuestra capacidad de lenguaje en tanto seres humanos. Al afectar nuestra estructura biológica, podemos afectar la base de la cual emerge la Persona. La Persona es, por esto, un fenómeno totalmente biológico, ya que está enraizada en nuestra biología. Pero, al mismo tiempo, la Persona constituye un dominio fenomenológico diferente. No podemos dar cuenta del fenómeno de la Persona en términos de factores puramente biológicos. En este sentido, la Persona trasciende el dominio biológico.

No obstante, una vez que la Persona es generada, se relaciona con nuestra biología de una manera diferente: modela nuestro cuerpo. El cuerpo pasa a ser el portador de la Persona, completándose así una relación circular. Así como tenemos una Persona basada en nuestra estructura biológica particular, ahora tenemos también un cuerpo acorde con la Persona que somos. Esto es lo que llamamos la corporalización de la Persona.

El cuerpo, entonces, se convierte - por sus propios méritos - en un importante dominio de observación para el coach. Al mirar el cuerpo de una persona, el coach obtiene además importantes claves para llegar a su alma. Los buenos jugadores de póker lo saben. Saben que la postura física de la gente manifiesta sus emociones y conversaciones privadas. Al observar

los ojos de la gente, sus gestos y movimientos, pueden leer lo que está ocurriendo en sus dominios emocionales y lingüísticos. Lo mismo es válido para el coach.

Los buenos coaches ontológicos son observadores competentes del cuerpo de la gente. A menudo logran saber qué reacción está teniendo el coachee incluso antes de que éste se percate de ella, justamente porque el cuerpo habló antes, en su lenguaje propio. Un observador se produce a partir de un conjunto de distinciones. Sin distinciones, podemos observar muy poco o nada, aun cuando tengamos nuestros ojos bien abiertos y lo que suceda esté teniendo lugar ante nuestros propios ojos. El lenguaje del cuerpo es el lenguaje del movimiento y de la postura. La forma en que estamos y la forma en que nos movemos expresa quienes somos. Al mismo tiempo, al corporalizar nuevas posturas y movimientos, nos transformamos en alguien diferente.

El interés por el cuerpo no es sólo una pre-ocupación por producir mejores observaciones respecto del coachee. El propio coach está igualmente sujeto a la misma relación entre su biología, su Persona y su cuerpo. En la interacción con el coachee, este último también leerá el lenguaje del cuerpo del coach. Nuestros cuerpos no son inocentes. Por lo tanto, para convertirnos en buenos coaches, debemos desarrollar con disciplina el cuerpo que un coach requiere. También debemos producir la corporalización del coach. Si queremos ser escuchados con autoridad, nuestro cuerpo debe adquirir autoridad en sus

movimientos y posturas; si queremos ser escuchados con confianza, nuestro cuerpo debe despertar esa confianza.

### ***El rol de la intuición y del hacer preguntas en el coaching***

La conversación de coaching es una conversación sobre la vida y es a partir de la misma vida que ella debe ser desarrollada. Los coaches principiantes (debido a su falta de confianza y competencia), no se permiten hacer coaching a partir de sus propias experiencias de vida. En vez de seguir sus intuiciones, se apoyan en “el libro”, en lo que se les ha dicho que hagan, o en preguntar cómo “debieran hacerse” las cosas. Hacer “coaching a partir del libro” en vez de hacer “coaching a partir de la vida”, aleja la transparencia de la conversación de coaching y reduce su eficacia. Se convierte en algo así como una danza en la cual un miembro de la pareja tiene puesta toda su atención en los pasos correctos.

En una conversación de coaching efectivo, el coach pasa a ser transparente para el coachee. Opera como un espacio de auto-exploración y reflexión para el coachee, en el cual este último puede observarse como la Persona que es. En tanto individuo que tiene una historia y una Persona particular, el coach se desvanece y paradójicamente, está totalmente presente al mismo tiempo.

Conociendo tanto su oficio como sus propias experiencias, el coach competente se permite seguir sus intuiciones: lo que le sugieren sus entrañas. El coaching no descansa

en las diversas rutinas que el coach utiliza recurrentemente cada vez que hace coaching. Ciertamente existen rutinas, y cada coach desarrolla las suyas. Sin embargo, la capacidad de seguir la intuición o de apoyarse en las propias experiencias de vida como fuente de introspección, es decisiva para un coaching efectivo.

Cada ser humano (y, desde luego, esto incluye al coach) contiene el fenómeno humano en su totalidad, y esto puede llegar a ser la fuente más valiosa para el coaching. Nosotros, en tanto individuos, habremos estado muchas veces en situaciones muy similares a las que se refiere el coachee. Por lo tanto, al hacer coaching, disponemos de un repertorio básico de acciones a partir de las cuales actuamos. También tenemos distinciones que el coachee no tiene y podemos observar lo que él no puede. Al estar expuestos a la práctica del coaching y a la disciplina de leer buena literatura, ampliamos nuestra propia experiencia a través de la experiencia de los demás. Esto es más que suficiente para que un coach se apoye con confianza en su intuición.

A la vez, no obstante, el coach conoce la importancia de apoyarse en su intuición con cautela. El coachee siempre es un “otro”, diferente del coach. Compartiendo muchas cosas como seres humanos, ambos, coach y coachee, son seres diferentes con historias distintas y una Persona diferente. Cualesquiera sean las intuiciones que tenga el coach sobre lo que está ocurriendo, éstas no deben ser usadas en modo alguno para “encasillar” al coachee. Sólo son un lugar desde el cual hacer preguntar y verificar, para luego

formular nuevas preguntas y volver a verificar si la intuición era válida, hasta que se hayan generado suficientes fundamentos como para permitirle al coach hacer movimientos más osados.

Aunque el coach deba apoyarse en sus intuiciones, nunca debe perder de vista que éstas podrían ser inconducentes. A partir de las respuestas del coachee a las preguntas del coach, podría quedar demostrado que sus hipótesis eran infundadas. El coach se enfrenta al hecho de que mal interpretó la situación. Puesto que esto es siempre una posibilidad, es muy importante que el coach no revele su interpretación intuitiva hasta que esté fundamentada.

Es importante que la secuencia de preguntas no se limite a una sola interpretación posible. Si el coach hace preguntas que apunten sólo a una línea de interpretación y ésta resulta ser errada, pagará un alto precio por la confianza del coachee. El coach debe hacer sus preguntas no sólo suponiendo que su intuición podría estar en lo correcto, sino también suponiendo que podría estar errada y, por lo tanto, revisando otras alternativas posibles. El coach siempre debe dejar abierta la posibilidad de abandonar sus primeras interpretaciones, sin perder su compostura a los ojos del coachee, y sin perder su confianza. Los franceses le llaman a esto “*une ligne de fuite*” (un punto de escape).

El coaching normalmente se desenvuelve a través de la formulación de preguntas. Un coach que no haga preguntas, a duras

penas podrá hacer coaching. Se queda “enfrascado” en la interpretación del coachee de lo que ocurrió, en su juicio. Se deben formular muchas preguntas antes de que el coach pueda resolver sobre qué dirección tomar. Al comienzo de la conversación de coaching, suele darse la sensación de no saber del todo hacia donde ir. No hay nada de malo en esto si aceptamos, desde el comienzo mismo, que el coaching se efectúa desde la vida y no “del libro”. Al hacer preguntas, emergen continuamente nuevos fragmentos de vida hasta que, de pronto, el coach se percató de que la totalidad de la experiencia que ha sido expuesta empieza a tener sentido para él. Pero, normalmente, antes de que se llegue a esto el coach requiere formular muchas preguntas.

Otro quiebre usual de los coaches principiantes es el no saber cuándo terminar de hacer preguntas. La experiencia está totalmente expuesta, y el coach sigue haciendo preguntas, obteniendo fragmentos de información que no aportan nada relevante al panorama de la situación. Esto es, nuevamente, un síntoma de falta de autoconfianza y de querer evitar tomar riesgos a toda costa. Los movimientos que debe hacer el coach para producir coaching provendrán rara vez del coachee mismo.

Siempre hay una instancia en que el coach debe juzgar que ha llegado al momento (*kairos*) de intervenir, de trasladar la conversación desde el nivel más pasivo de hacer preguntas hacia una intervención más activa. En el mejor de los casos esta evaluación puede tener fundamentos,

pero nunca producirá la certeza de saber, verdaderamente, que éste es el momento adecuado para intervenir. La decisión se toma en base a un juicio, no de una afirmación. Esto es precisamente lo que hace del coaching un arte y no una ciencia exacta. Si el coach espera demasiado para hacer su movimiento, empezará a perder la confianza del coachee, que a tener conversaciones privadas del tipo “El coach está perdido”; “No sabe qué hacer”; o “No estamos llegando a ninguna parte con este tipo de preguntas”.

### ***Un momento crítico en la conversación de coaching: llegar al lugar donde se oculta el alma***

Hemos dicho que en el proceso de hacer preguntas, el coach puede, “de pronto”, tener la sensación de que sabe lo que está pasando y lo que puede hacerse. Dicho de este modo, parece un misterioso momento de iluminación. Todos los coaches saben que así es como este momento es a menudo experimentado. No obstante, esto no significa que no podamos deconstruir esta experiencia en términos de lo que genera.

Una vez que tenemos una clara noción de en qué consiste el quiebre del coachee, debemos darnos cuenta de que los quiebres muchas veces nos llevan a los límites de nuestras Personas. Hemos desarrollado esto anteriormente, cuando hablamos del rol de los quiebres en el coaching ontológico. El quiebre que está tras una petición de coaching ontológico es a menudo una señal que indica dónde se termina el espacio de posibilidades del coachee. Habla de algo que le importa y, sin embargo, no sabe qué hacer al respecto. Es un

área de freno para el coachee, donde no ve qué acciones posibles podría realizar o, si las ve, algo le impide efectuarlas.

Las preguntas básicas que el coach está siempre haciéndose, en el proceso de hacerle preguntas al coachee, y siguiendo la conversación de coaching, son: “¿Cómo es que esto llegó a ser un quiebre para esta persona?”, y aún más importante, “¿Qué está impidiendo al coachee ver lo que podría hacer o qué le impide realizar las acciones necesarias para hacerse cargo de este quiebre?”

**Esta es una pregunta fundamental:  
“¿Qué está reteniendo al  
coachee?”**

Esto es lo que el coach debe revelar, mejor aún, develar. Hay muchas formas de hacer esta pregunta. A veces nos percatamos de que lo que está deteniendo al coachee es la falta de algunas distinciones, por ejemplo. Las acciones que deberían ser realizadas para hacerse cargo del quiebre podrían depender de distinciones que el coachee no tiene. Por ejemplo, podría no conocer determinados cursos de acción disponibles para él. Más a menudo, sin embargo, lo que tiene el coachee en su poder es algún tipo de juicio “maestro” sobre sí o el mundo.

Para poder hacerse cargo del quiebre, el coachee debe, primero, admitir la existencia de esos juicios. Para que esto suceda, el coach debe mostrarle al coachee que esos juicios existen y cómo interfieren en la posibilidad de hacerse cargo del quiebre. En segundo lugar, el coach debe explorar con el coachee las

consecuencias que tiene para su vida el aferrarse a esos juicios y deben explorar juntos lo que podría significar para el coachee el desecharlos.

El clímax de la conversación de coaching es el momento en que el coach lleva al coachee a un lugar donde pueda reflexionar sobre sí mismo, observarse como la persona que es, mirar sus juicios maestros y examinar las consecuencias que tienen en su vida. Este es el lugar en el que se presenta al coachee la posibilidad de liberar, de soltar lo que lo está aprisionando.

Este momento de reflexión sobre la propia Persona es el punto central del coaching ontológico. Este es un lugar donde se esconde el alma y el coachee, generalmente, nunca ha estado ahí. Una vez allí, lo que siga dependerá más que nada del coachee. El coach conduce al coachee hasta ese lugar, donde es posible una mirada honesta a sí mismo y a las consecuencias de ser quien es. Pero es el coachee quien debe decidir qué paso dar. Sólo una vez que esta decisión está tomada, el coach puede volver a ser un recurso, una ayuda.

El coaching efectivo, si es exitoso, no puede detenerse en este momento de auto-observación de la Persona. Si el coachee desea soltar lo que realmente no necesita, soltar esos juicios que lo sujetan, realizará nuevas acciones. Si vamos a trascender nuestra Persona, si estamos eligiendo ser alguien diferente, debemos actuar en forma diferente. Nuevas acciones nos constituirán como una nueva Persona. No nos olvidemos: somos de acuerdo a la forma en que

actuamos. En el diseño e implantación de estas nuevas acciones, el coach puede convertirse nuevamente en un gran apoyo.

**Nuevas acciones, nuevas prácticas, constituyen siempre la etapa final del coaching exitoso.**

### ***La insoportable levedad del ser***

Uno de los mayores obstáculos que nos impiden la auto-trascendencia tiene que ver con la forma en la que sostenemos no un juicio en particular o incluso un juicio maestro, sino que la propia Persona. Sostenemos nuestra Persona en forma tal que nos impide observarla como un fenómeno particular y transiente, un fenómeno enraizado en una historia dada y en determinadas condiciones sociales, un fenómeno de cambio continuo, que porta dentro de sí la semilla de su propia transformación.

En vez de aceptar la naturaleza histórica y social de nuestra Persona, la consideramos un principio inviolable e inmutable, donde pareciera residir el verdadero significado de nuestras vidas. Nuestras vidas son modeladas por los deseos, los sentimientos, las opiniones, las ideas de una Persona que no nos atrevemos a mirar ni a tocar. Nos identificamos con la Persona que somos como si fuésemos a dejar de existir si se alterara la Persona. Pero, al hacerlo, convertimos a la Persona tanto en una zona ciega de nuestras vidas como en un tirano desconocido que determina lo que hacemos, lo que no hacemos y lo que es posible. Por lo tanto, descartamos la posibilidad de diseñar lo que somos, de hacer de la Persona su propio

objeto de diseño. Al desechar esta posibilidad, nos convertimos en quienquiera que nos convirtamos como resultado de circunstancias que escapan a nuestro margen de acción. Desechamos toda dirección posible de auto-diseño y nos convertimos en esclavos pasivos de la Persona que llegamos a ser como resultado de circunstancias externas. Por supuesto, mantenemos diferentes dominios de diseño secundarios. Aún puedo escoger con quién relacionarme, dónde vivir, lo que estudiaré, mi carrera, etc. Pero la Persona misma nunca es un objeto directo de diseño. Se convierte, como hemos dicho, en un área intocable de quienes somos. Pero, si aceptamos esto, vale la pena preguntarse ¿quién es, entonces, el “yo” que estaba haciendo todas esas elecciones previas? La respuesta: un desconocido.

La Persona se convierte en la principal fuerza conductora de nuestras vidas, pero esta fuerza conductora es, en realidad, una fuerza externa. Sin embargo, sucede que estamos tan cerca de ella que no la vemos como una fuerza externa. Por el contrario, nos parece ser la parte más íntima y misteriosa de nuestra alma.

Esta actitud hacia la Persona está acompañada de una fuerte sensación de pesadez, gravedad y significación. Le llamamos la pesadez de la Persona intocable. No sólo la hacemos intocable para nosotros mismos, sino que tampoco le permitimos a nadie que la toque. Todos los que nos rodean deben obedecer los dictados de esta tiránica Persona. No somos las únicas



víctimas. Nuestra Persona tiene sus “sentimientos” que nadie puede herir, tiene sus normas que todos deben acatar, antes de declarar con quienes somos “compatibles” o “incompatibles”.

Esta Persona, sin embargo, nos hace jugarretas a menudo. Nos conduce a una forma de vida que produce sufrimiento, frustración, ansiedad. Muchas veces llegamos, incluso, a sospechar que muy dentro de nosotros, en lugares que no nos atrevemos a mirar, podría haber algo malo en la Persona que tenemos, Juzgamos que no estamos llevando el tipo de vida que nos gustaría y no sabemos cómo cambiar esto. Aun cuando forjemos éxito en un dominio u otro, pareciéramos saber que, en el fondo, no somos el tipo de persona que quisiéramos haber sido.

Parecemos cautivos de una Persona defectuosa.

El coaching ontológico provee una forma de salir de este círculo vicioso. Lo hace al mostrarnos cómo observar nuestra Persona y transformarla. Ya no necesitamos ser prisioneros de nuestra Persona. Existen salidas; caminos que nos pueden llevar a la posibilidad de una Persona diferente, a partir de la cual podamos movernos nuevamente hacia otra diferente, en un proceso continuo de devenir. No necesitamos mirar la Persona como este lado fijo e intocable de nosotros mismos. Podemos trascender quienes somos en un abierto proceso de posibilidades. Esto nos permite adoptar una posición distinta con respecto a nuestras vidas. **Podemos ahora diseñar nuestra vida como una obra de arte, siguiendo las palabras de Nietzsche.** El arte del coaching ontológico consiste en esto.

No obstante, ello requiere de una actitud distinta hacia la Persona que la pesada, grave y significativa del pasado. Debemos relacionarnos con nuestra Persona con levedad, con una levedad que era insoportable para la vieja comprensión de la Persona. Esta nueva actitud hacia la Persona nos permite mirarla como un fenómeno transiente que puede ser deconstruido y, después, reconstruido y diseñado. Nuestro ser actual ya no constituye el límite de nuestras posibilidades. Podemos inventar nuestra Persona, a partir de la Persona. Podemos escoger ser diferentes. Al lugar desde el que hacemos esto lo llamamos “la nada”, porque apunta a algo que está más allá de nuestro ser. La nada implica la capacidad de desprenderse de la Persona de uno.

El coaching ontológico está imbuido de esta levedad del ser, de esta capacidad de mirarnos con seriedad pero sin gravedad, con la posibilidad de coquetear con lo que somos. Esta levedad debe ser traída a la práctica misma del coaching ontológico y debe ser ejercida por el coach al hacer coaching. Uno de los roles fundamentales del coach es el de mostrarle al coachee que podemos relacionarnos con nuestra Persona en este estado de levedad, sin gravedad ni afectación.

Cuando introducimos esta sensación de levedad, se genera un fuerte poder liberador ligado al coaching. Nos permite mirar nuestras historias sólo como historias, tratar con nuestros juicios a sabiendas de que son sólo juicios, examinar nuestras fronteras morales como declaraciones, aceptar la facticidad

de nuestras experiencias pasadas observar nuestra forma de hacer las cosas simplemente como nuestra forma, relacionarnos con nuestros estados anímicos y nuestras emociones, sabiendo que podemos transformarlos. La vida es demasiado seria para ser tomada pesadamente.

*“Acérquense a la orilla”, les dijo.*

*“Tenemos miedo,” dijeron.*

*“Acérquense a la orilla”, les dijo.*

*“Tenemos miedo,” dijeron.*

*“Acérquense a la orilla”, les dijo.*

*Ellos vinieron.*

*El empujó.*

*Ellos volaron.*

Guillaume Apollinaire