

# CAPÍTULO I

## Una antropología para el *coaching*

DR. ENRIQUE ESPINOSA CIFUENTES

### Introducción

El *coaching* es un modo de ayuda para las personas y empresas que desean mejorar sus desempeños, ya sea disolviendo sus quiebres o alcanzando metas deseadas<sup>1</sup>.

Este modo de ayuda se desarrolla por medio de un proceso conversacional o dialógico y se enfoca *en las personas* y no en los procedimientos en sí mismos que éstas usan para operar o accionar, ni en sus conocimientos específicos, técnicas, métodos o instrumentos operacionales. Esto quiere decir que el *coaching* no transfiere conocimientos para que las personas los apliquen en sus actividades.

En cambio, el *coaching* tiene como objetivo ayudar a que las personas se descubran *a sí mismas* en cuanto a cómo están siendo, a cómo se contactan con lo que hacen y con las demás personas, que se *den cuenta* de qué creencias o pensamientos las bloquean, qué potencial no visto y no empleado tienen, qué manera diferente de observar las situaciones y de accionar-en-consecuencia pueden lograr, qué nuevos

---

<sup>1</sup> Los estudiantes de *coaching* conocen la dificultad de definir esta disciplina. ¿Es una ciencia? ¿Una pseudociencia? ¿Un método? ¿Una herramienta? ¿Un modo de aprendizaje? ¿Un proceso conversacional o dialógico? La definición con que comienzo este capítulo es solo una posible manera de decir «qué es el *coaching*», y no pretendo descalificar otras definiciones ni afirmar que ésta es «la verdadera» definición.

horizontes de posibilidades pueden ver, a fin de que se *hagan cargo* de los cambios que estimen necesarios para mejorar sus resultados.

En vista de que el *coach* profesional trabaja enfocándose en las personas, un concepto definido de lo que significa ser humano parece indispensable para que este profesional pueda hacer su trabajo de manera adecuada, ética y efectiva, respetando<sup>2</sup> la individualidad de sus clientes en todos los aspectos. Sostengo que reflexionar sobre los rasgos distintivos que tenemos como humanos le da a la práctica del *coaching* un fundamento ético y teórico indispensable para determinar el método más adecuado para hacer su trabajo profesional; esto es de crucial importancia para el *coach* de estilo *no directivo*.

### ¿Qué significa ser «humanos»?

Preguntarnos qué significa ser «humanos» implica preguntar acerca de lo que nos hace ser como somos en cuanto a especie ¿Hay un rasgo básico que distinga a la especie humana de otras? La observación del fenómeno humano acumulada a lo largo de los siglos con la ayuda de diversos saberes, nos hace responder que «no». Los humanos somos seres demasiado complejos como para afirmar que hay «un» rasgo distintivo de nuestra especie. Es más adecuado hablar de varios rasgos. En este capítulo presento una rápida mirada panorámica de algunos de éstos, dejando una consideración detenida y pormenorizada para otro lugar, y reconociendo que se pueden distinguir otros rasgos humanos aparte de los que aquí destaco.

Además de reconocer que los rasgos distintivos del humano<sup>3</sup> son varios —creo que se pueden distinguir al menos doce— también me

---

<sup>2</sup> En su origen en el latín, la palabra «respeto» significa mirar de nuevo, volver a mirar, y también «tener miramiento». Por lo tanto, algo que merece una segunda mirada, una mirada y consideración atentas, es algo digno de respeto.

<sup>3</sup> Rafael Echeverría llama «dominios primarios» del fenómeno humano a estos rasgos distintivos (Véase *Ontología del lenguaje*, pág. 32). Echeverría distingue sólo tres dominios primarios básicos en los humanos: lenguaje, cuerpo y emociones.

parece pertinente sostener que hoy no tenemos una interpretación del *ser humano* que sea radicalmente nueva. Remitiéndonos al mundo occidental, vemos que los elementos distintivos de la humanidad han sido estudiados desde el nacimiento de la filosofía y las ciencias. Ya Sócrates, en el siglo v a.C., nos decía que conocernos a nosotros mismos es algo tanto o más importante que conocer el mundo o la Naturaleza. Postulo, entonces, que la comprensión actual que tenemos de nosotros mismos como especie, es un complejo entramado de ideas, descubrimientos e interpretaciones, elaborados en un devenir de cambios y continuidades<sup>4</sup> a través de varios milenios. Dichas continuidades a veces subyacen en los cambios aparentemente totales. Así, muchas cosas que consideramos modernas, revolucionarias y actuales, ya fueron anticipadas en la historia de la humanidad, y algunas de esas anticipaciones precursoras de los «cambios actuales» se han dado hace siglos. Como dice el sabio de los tiempos bíblicos, «no hay nada nuevo debajo del sol»<sup>5</sup>.

### La naturaleza cambiante del mundo y del hombre

En cuanto al tema que nos ocupa, el de la naturaleza del fenómeno humano, hoy en día se considera «nuevo» y como un cambio revolucionario el concepto de que el individuo humano no tiene una forma de ser permanente, fija, inmutable y determinada desde el principio de su vida sino que cada persona se va haciendo a sí misma en la medida que elige y actúa de ciertos modos<sup>6</sup>. Sin embargo en

---

<sup>4</sup> Muchas veces se enfatizan los *cambios*, a veces revolucionarios, en la historia del pensamiento y de la ciencia, de las creencias y de los sistemas sociales y religiosos, sin reparar en las *continuidades*, es decir, en ese sustrato que *permanece* a pesar de los cambios.

<sup>5</sup> «Lo que ya fue, eso es lo que será, y lo que ya se hizo, eso se hará; no hay nada nuevo bajo el sol» (*Eclesiastés* 1:9).

<sup>6</sup> En nuestro tiempo «emerge una nueva comprensión de los seres humanos», dice Echeverría, y añade que esta nueva comprensión observa a la vida como «el espacio en que los seres humanos se inventan a sí mismos» (*Ontología*, pág. 36).

tiempos presocráticos, Heráclito de Éfeso<sup>7</sup> ya postulaba que no existe un «ser» permanente; este filósofo estaba convencido de que *todo* está en un cambio constante, en un permanente fluir de la historia, del mundo y del hombre que se ha llamado el «devenir». «Nadie puede bañarse dos veces en el mismo río» es la famosa frase con la que él quiso resumir que lo único permanente en el Universo es el cambio incesante.

Pero aún mucho antes de Heráclito, por lo menos 700 años antes, encontramos en las Sagradas Escrituras hebreas —que constituyen uno de los pilares de la cosmovisión de la cultura occidental— la idea de un Ser dinámico y activo, un creador que está en un permanente hacer y que crea a los humanos como seres incompletos que deben «hacerse» a sí mismos, dioses que deben llenar el mundo con otros seres, dando sentido a sus acciones, dando nombre a las cosas a través del lenguaje, con libertad para tomar decisiones y responsabilizarse de ellas<sup>8</sup>. Más allá de que el lector crea o no en la autoridad religiosa de las Escrituras judeocristianas, la *historia de la salvación* (*heilsgeschichte*) inherente en ellas es una narración que nos muestra una visión milenaria de la naturaleza del fenómeno humano y del Fundamento de su existir; esa historia muestra a un Dios dinámico y activo que interviene en el devenir del mundo, que hace una alianza con los humanos para luego sustituirla por otra, por ejemplo. No hay inmutabilidad en el ser ni en las acciones de Dios y el hombre desde la perspectiva bíblica.

Volviendo a Heráclito, este filósofo tuvo un oponente contemporáneo, Parménides de Elea, que planteó la existencia de «otro mundo», inmutable e inmóvil, inmaterial (metafísico), atemporal y no espacial, una especie de Universo paralelo al nuestro, que más tarde Platón identificó con el Mundo de las Ideas. En ese mundo habitaría el «ser», que, a fin de ser lo que es, no puede cambiar en ningún sentido. Surge así en la filosofía griega antigua una incom-

---

<sup>7</sup> Nació en el siglo VI a. C. y murió hacia el 484.

<sup>8</sup> Esta interpretación resulta de un estudio exegético y hermenéutico del Génesis y demás libros del así llamado Antiguo Testamento de la Biblia.

patibilidad entre *el ser y el devenir*. Y con Parménides se inicia la metafísica<sup>9</sup>.

Esta incompatibilidad entre el ser y el devenir fue resuelta por Aristóteles —al menos eso intentó— mediante su teoría de los «modos de ser». El ser no es *uno solo*, hay infinitos *modos* de ser, y las cosas y las personas pasan de «estados potenciales» a «actualidades» mediante el movimiento o *cambio* de modo de ser a través de la vida. Aristóteles rechazó la enseñanza de «los dos mundos» de su maestro Platón (hoy diríamos «dos universos») sosteniendo que el único mundo que existe es el que conocemos por el hecho de vivir en él.

### Alternancia histórica entre ideas de un mundo «fijo» y «dinámico»

A comienzos de la Edad Media, San Agustín seguiría los pasos de Platón marcando un rumbo filosófico para el pensamiento cristiano que enfatizaría la idea de los dos mundos: en el Mundo Celestial, un Dios atemporal e inmutable, y en la Tierra unas criaturas humanas imperfectas, entre las que Dios elegiría de antemano a algunas para salvarlas. Aunque pensadores cristianos como Tertuliano de Cartago<sup>10</sup> se opusieron tempranamente a la helenización del cristianismo, alegando que «todas las herejías en último término tienen su origen en la filosofía griega», que «Platón es el padre de todos los herejes» y que el hereje Marción fundamenta la «superioridad de Dios en que *está inactivo*»<sup>11</sup>, a la postre la postura que plasmó el pensamiento del Occidente cristiano por muchos siglos fue la de Platón, vía San Agustín. Sólo a partir del siglo XII Aristóteles empezó a ser estudiado entre los pensadores cristianos debido principalmente al trabajo de ciertos

---

<sup>9</sup> Es necesario señalar que Parménides no usó la palabra «metafísica», ni tampoco lo hicieron Sócrates, Platón ni Aristóteles. Es Andrónico de Rodas, filósofo griego del siglo I a.C., quien acuñó el nombre *Metafísica* («después de la Física») para referirse a los escritos de Aristóteles que clasificó después de los ocho libros de *Física* del Estagirita.

<sup>10</sup> Quinto Septimio Florente Tertuliano (ca. 160 – ca. 220).

<sup>11</sup> Tertulino *De Praescriptione*, 7, 1. (Énfasis agregado).

filósofos árabes, como Averroes, y al interés de san Alberto Magno y su discípulo santo Tomás de Aquino. Con ello se iniciaría un movimiento hacia la búsqueda de la verdad a partir de la *observación del mundo*, que provocaría a la postre el fin de la Edad Media y el comienzo del Renacimiento.

Ya en el Renacimiento, Nicolás Copérnico<sup>12</sup> formuló la «revolucionaria» teoría heliocéntrica del Sistema Solar. Hasta entonces se creía que la Tierra permanecía en reposo, y que el Sol y los demás cuerpos celestes giraban en torno de ella. La teoría de Copérnico fue respaldada por las observaciones de Galileo<sup>13</sup> y de Johannes Kepler<sup>14</sup>, en lo que se considera como, probablemente, la «revolución científica» más emblemática de la historia del mundo occidental.

Con respecto a los descubrimientos de Copérnico, Galileo y Kepler en el Renacimiento, el científico y filósofo contemporáneo Thomas Kuhn<sup>15</sup> los considera como ejemplos destacados de las revoluciones que provocan «cambios de paradigma» en el trabajo de los científicos. Kuhn publicó en 1962 *La estructura de las revoluciones científicas*, obra en la que expuso la idea de que las Ciencias no progresan siguiendo un proceso uniforme de «acumulación» o «suma» de conocimientos solamente. En un primer momento, en el «día a día» del trabajo de la comunidad científica, se van sumando conocimientos que llevan a un amplio consenso dentro de lo que Kuhn llama el «paradigma»,

---

<sup>12</sup> El astrónomo Nicolás Copérnico (en polaco: Mikołaj Kopernik) nació Polonia el 19 de febrero de 1473 y murió en ese mismo país el 24 de mayo de 1543.

<sup>13</sup> Galileo Galilei nació en Pisa el 15 de febrero de 1564, y falleció en Arcetri, 8 de enero de 1642. Fue un astrónomo, filósofo, ingeniero, matemático y físico italiano, relacionado estrechamente con la revolución científica. Su carrera científica es complementaria a la de Johannes Kepler. Sus logros incluyen la mejora del telescopio, gran variedad de observaciones astronómicas, la primera ley del movimiento y un apoyo determinante al copernicanismo.

<sup>14</sup> Astrónomo y matemático alemán de familia luterana que confirmó el movimiento de la Tierra y los demás planetas en sus órbitas alrededor del Sol.

<sup>15</sup> Thomas Samuel Kuhn nació en Cincinnati, EE.UU., el 18 de julio de 1922 y falleció en Cambridge, 17 de junio de 1996. Fue un físico, historiador y filósofo de la ciencia, reconocido por su contribución al cambio de orientación de la filosofía y la sociología científica en la década de 1960.

pero de tanto en tanto en la historia de la Ciencia ha habido ciertos descubrimientos revolucionarios que han obligado a un «cambio de paradigma», es decir, a un cambio en la manera de observar y entender la realidad, así como en los métodos, lenguaje y otros procedimientos científicos, cambios que dejan obsoleto al paradigma anterior. Así, del modelo de «acumulación» de conocimientos se pasa, en las revoluciones científicas, al modelo de «reemplazo» de conocimientos. Este hecho tiene una gran importancia epistemológica: Si hay conocimientos de la ciencia que deben ser reemplazados, entonces éstos nunca pueden considerarse como definitivos. Como dirá luego Karl Popper, «las leyes y teorías científicas son conjeturas que se aceptan provisional y temporalmente; siempre serán únicamente la penúltima verdad; la ciencia nunca tiene la última palabra, la última palabra la tiene la realidad»<sup>16</sup>, queriendo decir que cuando creemos tener «verdades científicas» definitivas, la dinámica del progreso y el propio trabajo de los científicos obliga, a veces, a descartarlas y reemplazarlas.

Pero incluso esta revolución copernicana del siglo XVI no ha sido algo totalmente nuevo en la historia de la Humanidad. Unos 1.800 años antes, en el siglo III a.C., el astrónomo y matemático griego Aristarco de Samos<sup>17</sup> fue la primera persona, que se conozca, que propuso el modelo heliocéntrico, colocando al Sol, y no a la Tierra, en el centro del Universo conocido. Esta propuesta la hizo luego de estudiar la distancia y el tamaño del Sol —determinó que el Sol es mucho más grande que la tierra. «No hay nada nuevo debajo del Sol».

Por otra parte, los estudios actuales de la microfísica o física cuántica, de la biología y las neurociencias, y de la astronomía, nos invitan a volver a la postura de Heráclito en cuanto a que todo está en constante

---

<sup>16</sup> Véase POPPER, *La lógica de la investigación científica* (1934); véase también Popper, *Conjectures and Refutations; The Growth of Scientific Knowledge*, Nueva York, 1962.

<sup>17</sup> Nació alrededor de 310 a.C. y falleció cerca de 230 a.C. Sus trabajos originales se perdieron probablemente en uno de los varios incendios que padeció la biblioteca de Alejandría. Del modelo heliocéntrico de Aristarco sólo nos quedan las citas de Plutarco y Arquímedes.

movimiento y cambio, desde los átomos, moléculas y células de nuestro organismo hasta las galaxias y el Universo entero.

De esta manera, la Historia encuentra hoy a Occidente con una interpretación del mundo y de nuestro conocimiento de él que, en general, destaca su naturaleza cambiante, donde las certezas humanas deben ser consideradas como interpretaciones posibles, provisorias, y por ende abiertas a constantes revisiones.

## Los rasgos distintivos del fenómeno humano

Una aproximación al *ser* del «ente humano» desde una perspectiva fenomenológica, es decir, desde la observación de lo obvio que se presenta ante nuestra conciencia, nos lleva a afirmar que los humanos somos seres corporales, físicos o materiales<sup>18</sup>. En consecuencia, el dominio primario por el que deberíamos comenzar nuestra consideración de cómo somos los seres humanos es el dominio corporal. De allí derivaremos lo que vayamos observando.

### 1. *Los humanos somos seres corporales*

De acuerdo con la *Ontología del lenguaje*, «la multi-dimensionalidad del fenómeno humano... reconoce tres dominios primarios», entre ellos el «dominio del cuerpo»<sup>19</sup>. Es indiscutible que pertenecemos al conjunto de los entes físicos, que tenemos un cuerpo, o, si se prefiere, que somos cuerpo. Pero nos interesa determinar si hay algo en el cuerpo humano que lo diferencie de los demás seres vivos.

El estudio científico del cuerpo humano distingue algo que nos diferencia de otras especies. No me refiero al *bipedismo*, sino a algo aún más significativo: el cerebro. Nuestro «cerebro nos separa de todo el

---

<sup>18</sup> «La distinción de que tenemos un cuerpo es parte de nuestra percepción básica sobre nosotros mismos» (AACOP, *Significación del Coaching Ontológico constructivista y sistémico: modelo 7CCOP*, p. 169).

<sup>19</sup> Echeverría, p. 32.

resto de los animales de la Tierra y nos da unas capacidades extraordinarias, como el pensamiento lineal, el desarrollo del lenguaje complejo, la habilidad de comprender símbolos y metáforas», dice el biólogo Estanislao Bachrach<sup>20</sup>. Estas capacidades humanas se relacionan con la parte del cerebro que conocemos como la corteza o córtex cerebral.

El córtex representa casi el 80% del volumen del cerebro humano y contiene el 70% de las neuronas del sistema nervioso central. El neocórtex o isocórtex, la «corteza nueva» o «corteza más reciente», es la denominación que reciben las áreas más evolucionadas del córtex. Ellas corresponden al «cerebro racional»<sup>21</sup>. Comprender a los seres humanos como seres racionales no es meramente un legado de la antigua tradición griega, es una comprensión basada en el conocimiento actual de la biología y las neurociencias. Volveré sobre este punto en el siguiente apartado.

Pero las cualidades cognitivas humanas, que indudablemente nos diferencian de otras especies, no se fundamentan sólo en una distancia *cuantitativa* con el resto de los primates, sino más bien «en la combinación y la extensión de habilidades tales como la teoría de la mente, la imitación y la cognición social». De todas maneras, en la evolución del cerebro, una clave radicaría en el *número*: «Los cambios cuantitativos en la composición neuronal del cerebro podrían ser una gran fuerza directriz que, a través de la combinación exponencial en unidades de procesamiento y en consecuencia de habilidades computacionales, conduce a eventos que se asemejarían a saltos en la evolución de los cerebros y de la inteligencia»<sup>22</sup>.

Otro aspecto importante de la corporalidad humana es que, cuando nos comunicamos, la expresión corporal, la postura del cuerpo, los

---

<sup>20</sup> Bachrach, pp. 91-92. (Estanislao Bachrach, doctor en biología molecular por la Universidad de Montpellier, investigador y profesor en Harvard, vive en la actualidad en Argentina dedicado a hacer que las personas conozcan cómo funciona el cerebro para potenciar su creatividad).

<sup>21</sup> VALVERDE, FACUNDO (2002) «Estructura de la corteza cerebral. Organización intrínseca y análisis comparativo del neocórtex». *Revista de Neurología* (Madrid) 34 (8): 758-780.

<sup>22</sup> HERCULANO-HOUZEL, SUZANA. (2009) «The human brain in numbers: a linearly scaled-up primate brain».

gestos, la expresión del rostro, el movimiento de las manos, de las piernas y los pies, entre otras señales, muestran mucho de lo queremos decir. El *coach* profesional no solo escucha lo que el cliente dice sino que también observa el lenguaje corporal. El *coach no directivo* no intenta interpretar el lenguaje corporal del *coachee* sino que le pregunta qué está sintiendo, o qué significan, por ejemplo, ciertos gestos y expresiones del rostro que ha observado, o ciertos movimientos repetidos o llamativos si los hubiere.

## 2. *Los humanos somos seres pensantes*

Mediante el estudio del cerebro humano, tanto la biología como la anatomía y las neuro ciencias nos muestran de manera palpable que los seres humanos, además de ser entes corpóreos, somos seres racionales o pensantes. Ya lo había señalado Aristóteles al designar al humano como el «animal racional». No quiero decir que la capacidad de raciocinio sea «el» rasgo distintivo de nuestra especie, ni que sea *la razón*, por sí sola, la que nos hace humanos, pero disminuir el rol protagónico del pensamiento en el desarrollo humano y no considerarlo como uno de sus rasgos fundamentales, junto con el lenguaje complejo, las emociones, la corporalidad, la espiritualidad, la auto conciencia y otros aspectos, me parece que es renunciar al tratamiento del tema con rigor científico y filosófico.

Los estudios más recientes de las neuronas del cerebro demuestran que la actividad pensante es posible gracias a la neuro-electricidad de las células. Podemos decir de manera simple pero acertada, que los pensamientos tienen un sustrato físico, eléctrico.

Aparte del hecho biológico en sí, importantes estudios psicológicos muestran la importancia de los pensamientos (las creencias) para el desencadenamiento de las emociones y, a partir de ellas, de las acciones humanas<sup>23</sup>. En consecuencia, cambiar nuestros pensa-

---

<sup>23</sup> La psicología cognitiva comportamental plantea que los pensamientos automáticos e irracionales causan emociones disfuncionales y acciones desajustadas.

mientos puede cambiar nuestras emociones y estados de ánimo, y, a su vez, los cambios emocionales repercutirán en cambios en las acciones. Más aún, hoy se cree que cambiar nuestros pensamientos puede cambiar nuestra biología<sup>24</sup> y nuestra epigenética<sup>25</sup>.

Por otra parte Tim Gallwey, uno de los pioneros del *coaching*, ha planteado que en la mente (en los pensamientos) de un jugador de tenis y en los de cualquier persona que busca un buen desempeño en lo que hace, se libra un «juego interior» (*inner game*) que equivale al 50% de las posibilidades éxito<sup>26</sup>. Este juego interior puede manifestarse en hábitos de la mente que a veces impiden la excelencia en la ejecución; las autolimitaciones, los miedos y las dudas son ejemplos de estos hábitos del pensamiento. «Se trata de que dejes de estorbarte a ti mismo —dice Gallwey— para que puedas aprender de la mejor forma posible y desarrollar todo tu potencial»<sup>27</sup>. Percatarnos del papel decisivo de la mente para el buen desempeño, nos puede motivar a modificar nuestros pensamientos y conversaciones internas; este es un campo propicio para la ayuda del *coach* profesional.

En el ámbito del *coaching ontológico*, Oscar Anzorena reconoce que los «pensamientos» deberían ser incluidos entre los dominios del ser humano<sup>28</sup>. Afirmo que una mirada «que hace foco excluyente en el lenguaje... puede empobrecer nuestra comprensión del ser

---

<sup>24</sup> Hay estudios científicos que muestran cómo los pensamientos provocan cambios moleculares en los genes. Véase Michael Forrester, «Científicos muestran cómo los pensamientos provocan cambios moleculares en tus genes». 05 dic 2013. <https://es.sott.net/article/25057-Científicos-muestran-como-los-pensamientos-provocan-cambios-moleculares-en-tus-genes>. Véase también Bachrach, p. 82.

<sup>25</sup> La epigenética se refiere a los factores genéticos que son determinados por el ambiente en lugar de por la herencia; estos factores intervienen en la determinación de la ontogenia o desarrollo de un organismo, e intervienen en la regulación heredable de la expresión génica sin cambio en la secuencia de nucleótidos del ADN, es decir, sin modificar la estructura básica de una molécula de ADN.

<sup>26</sup> GALLWEY, *El juego interior del tenis*.

<sup>27</sup> *Ibid.*, p. 16.

<sup>28</sup> Anzorena, p. 76.

humano». Luego agrega: «No se puede reducir la complejidad del funcionamiento de nuestro aparato psíquico al ámbito del lenguaje»<sup>29</sup>.

Cuando el *coach* escucha atentamente a su cliente y percibe en su lenguaje ciertas formas de pensamiento que pueden estar bloqueando su buen desempeño, puede servirle de espejo<sup>30</sup> y reflejarle lo que está diciendo; de este modo, mediante preguntas enfocadas, puede ayudar al cliente a revisar sus supuestos y a reflexionar sobre si lo que piensa es adecuado o no, si le convendría cambiar ciertos pensamientos bloqueadores, y si esto le ayudaría a lograr sus metas.

### 3. *Los humanos somos seres emocionales*

Siguiendo con nuestras consideraciones acerca del cerebro humano, los científicos describen la organización de las estructuras cerebrales hablando de un «cerebro triuno» que sería el resultado de la evolución; se trata de tres cerebros, o tres partes del cerebro, que fueron desarrollándose desde adentro hacia afuera. La segunda parte es llamada «cerebro límbico» o «ardilla». Allí se encuentra la amígdala, base de las emociones, que nos permite sentir miedos, enojo, alegría, placer, tristeza, etc. El córtex es la tercera parte, es el cerebro «mono» o más humano y envuelve externamente a las otras dos; es responsable de nuestra racionalidad. «Durante muchos años creímos ser “seres racionales (córtex) con sentimientos (límbico)” –dice Bachrach. Hoy los científicos acuerdan que... somos seres emocionales que aprendimos a pensar»<sup>31</sup>.

Hoy se sabe también que en las neuronas cerebrales hay una actividad química, además de la actividad neuro eléctrica relacionada con los pensamientos; esa química determina la formación de los poco más

---

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> Sobre la técnica de «espejar», véase RAVIER, *Coaching no directivo: Metodología y práctica*. Véase también ESPINOSA CIFUENTES, «Escuchar: el punto crítico del *coaching*», capítulo de este mismo libro.

<sup>31</sup> Bachrach, pp. 85-87.

de 60 neurotransmisores que se conocen, los cuales son responsables de que *sintamos emociones* y tengamos diversos estados de ánimo. Se puede decir, entonces, que así como los pensamientos tienen un sustrato físico, las emociones tienen un sustrato químico o bioquímico en las células cerebrales.

He mencionado que diversas investigaciones indican que los pensamientos influyen sobre las emociones, como lo ha planteado desde hace unas décadas la psicología cognitiva conductual. El intrincado proceso de influencia de la neuro electricidad de la neurona (los pensamientos) sobre su química (las emociones) es todavía objeto de investigación.

Lo que puedo señalar en este punto, es que además de ser entes corporales y pensantes, los humanos somos seres emocionales. Hay estudios que demuestran que más del 70% de nuestras decisiones y comportamientos son determinados por las emociones más que por la razón. De ello por lo general no somos conscientes, es decir, no nos damos cuenta. Bachrach dice que hoy los científicos coinciden en considerar que «el interruptor central del cerebro es nuestra parte emocional»<sup>32</sup>.

¿Cómo podemos definir las emociones? Éstas pueden ser consideradas como señales internas de lo que está pasando afuera o dentro de nosotros —son como las luces del tablero de un automóvil dice Levy— cuyo propósito es que podamos accionar adecuadamente atendiendo a la causa de esas señales.

Las emociones están teniendo hoy mucha más atención que nunca antes, pero podemos decir que, en general, todavía somos analfabetos en cuanto a su conocimiento. Hace falta educar a las nuevas generaciones en el área de la inteligencia emocional, y me parece urgente dar una buena formación a los *coaches* profesionales<sup>33</sup> en cuanto al papel de las

---

<sup>32</sup> Bachrach, p. 87.

<sup>33</sup> La mayoría de los errores en el trabajo de los *coaches ontológicos* tienen lugar en el campo de la gestión de las emociones, tanto propias como de los clientes, cuando intentan cambiar las emociones del *coachee*, cuando manipulan emocionalmente a las personas, y cuando invaden sin la formación adecuada el campo de los psicólogos, provocando a veces daños psíquicos importantes o agravando patologías existentes. Por estas razones los psicólogos por lo general no miran con buenos ojos al *coaching*. La formación del *coach*

emociones básicas<sup>34</sup>, su función, y la manera de entender sus señales para que nos sirvan de manera efectiva y no se tornen disfuncionales.

#### 4. *Los humanos somos seres lingüísticos*

Las características del cerebro humano dan cuenta de otro rasgo distintivo de nuestra especie: el lenguaje humano, que es un lenguaje idiomático, complejo, con alta capacidad de abstracción y simbolización. Nos resulta evidente que una diferencia distintiva del humano con otras especies está en la naturaleza de su lenguaje. Los humanos somos seres lingüísticos<sup>35</sup>.

A filósofos y científicos les ha inquietado determinar qué ha sido primero en la evolución humana, si el pensamiento o el lenguaje. Si el lenguaje propició la capacidad intelectual que determina la superioridad de la especie humana, o si por el contrario, la inteligencia derivada del desarrollo del cerebro humano dio lugar a la aparición del habla. Los partidarios de la preeminencia del lenguaje optan por la primera alternativa; juzgo que esa postura es más ideológica que científica. Particularmente me cuento entre los que creen que no hay que optar por la primacía del pensamiento o la del lenguaje, porque no parece posible pensar sin lenguaje y tampoco parece posible lenguajear sin pensamiento. El biólogo Ernst Mayr cree que la clave de la humanización es la *coevolución* del lenguaje, el cerebro y la mente<sup>36</sup>. Es decir, el cerebro con la mente y el lenguaje se han desarrollado conjuntamente, al mismo tiempo, y no existe primacía de ninguno sobre el otro; pen-

---

en el área de las emociones a que me refiero, no tiene el objetivo de hacerlos expertos como terapeutas alternativos, sino ayudarlos a distinguir con claridad las competencias del *coaching* y a delimitar los alcances de su rol.

<sup>34</sup> El psicólogo Norberto Levy presenta un análisis autorizado y práctico de las emociones básicas, en *La sabiduría de las emociones*, libros 1 y 2.

<sup>35</sup> Esta es la «piedra angular» de la *ontología del lenguaje*. En el libro del mismo nombre, Echeverría plantea que lo que hace de los humanos el tipo de seres que somos es primordialmente el lenguaje.

<sup>36</sup> Ver MAYR, ERNST. *Así es la biología* (España: Debate, 1998).

samiento y lenguaje son como las dos caras de una misma moneda. Por lo tanto, concluyo lógicamente que tanto el pensamiento como el lenguaje deben ser considerados entre los dominios primarios y rasgos distintivos de la humanidad.

El lingüista y gramático español López García-Molins señala que el lenguaje ha sido posible gracias al desarrollo del cerebro humano<sup>37</sup>; trata la cuestión del origen del lenguaje desde una perspectiva bioquímica<sup>38</sup>. Sobre las necesidades sociales de los humanos que se cuentan entre las causas de la aparición del lenguaje, este autor dice:

Hablar es algo exclusivo de la especie humana y nadie puede ser ajeno al hecho de que representa una ventaja adaptativa incuestionable. Si los seres humanos hemos llegado a imponernos sobre las demás especies animales —otra cosa es si acabaremos dando al traste con el planeta entero— es sin duda gracias a las redes socializadoras que el lenguaje ha propiciado y al enorme acervo cognitivo que nos permite legar a las generaciones siguientes<sup>39</sup>.

En otro plano, con respecto al fenómeno del lenguaje, es importante notar que éste constituye la «materia prima» de los vínculos sociales e interpersonales. Esto significa que si quiero entender cómo es mi vínculo con determinada persona, puedo preguntarme: ¿con qué frecuencia hablamos?, ¿de qué hablamos generalmente?, ¿cuánto se extienden nuestras conversaciones por lo general?, ¿qué lenguaje usamos?, ¿cuál es el clima emocional que envuelve habitualmente nuestras conversaciones?, ¿cómo suelen terminar nuestras conversaciones?, ¿qué hago después?, ¿cómo quedo anímicamente?, etc., etc.

En cuanto a los actos lingüísticos básicos de cualquier idioma humano —afirmar, declarar, juzgar, pedir, ofrecer y prometer— el *coaching ontológico* ha dado suficiente atención a cada uno de ellos, a su importancia para la coordinación de acciones, y a los compro-

---

<sup>37</sup> ÁNGEL LÓPEZ GARCÍA-MOLINS, «El origen del lenguaje como emergencia neuronal», texto base de la conferencia ofrecida en los XVIII Encuentros de Filosofía, Oviedo, 22-23 de marzo de 2013.

<sup>38</sup> ÁNGEL LÓPEZ GARCÍA-MOLINS, *Fundamentos genéticos del lenguaje*.

<sup>39</sup> ÁNGEL LÓPEZ GARCÍA-MOLINS, «El origen del lenguaje».

misos que cada acto implica,<sup>40</sup> de manera que no me explayaré aquí sobre este particular. Me basta decir que estimo de gran utilidad los aportes de la *Ontología del lenguaje* sobre este tema, para desarrollar las competencias conversacionales de todos y en particular las de los coaches profesionales.

### 5. *Los humanos somos seres auto conscientes*

Cuando nos preguntamos ¿cómo puede el humano ser un ente lingüístico?, podemos responder que podemos hablar debido a la experiencia pre lingüística de nuestra *conciencia*. Maturana señala que «el observar es una operación humana que requiere del lenguaje y *presupone* la conciencia de estar observando algo en ese momento<sup>41</sup>».

Si somos capaces de «lenguajear» —término acuñado por Maturana— es porque somos seres «conscientes»<sup>42</sup>: tenemos experiencias inmediatas (experimentamos emociones, por ejemplo) y luego hablamos de lo que nos pasa, porque «tomamos conciencia» de nuestra emoción. Es decir, existe un ente consciente de que tiene miedo (que se «da cuenta» de que tiene miedo) y que luego habla acerca de ese miedo. Sólo el primate humano, sostiene Maturana, puede explicar *lo que se da cuenta que le pasa* a través del lenguaje. Darse cuenta es tomar conciencia.

En el ámbito de la filosofía existencialista, Sartre, en su obra fundamental *El ser y la nada*<sup>43</sup>, trata de hacer una fenomenología del ser, es decir, estudiar el «ser» a través de los fenómenos, que son lo único que podemos percibir. *Fenómeno* es lo que se manifiesta, lo que «aparece» en nuestra conciencia. Pero Sartre no cree que el fenómeno sea una *mera apariencia* detrás de la cual haya una esencia; por el contrario, el ser

---

<sup>40</sup> Véase ECHEVERRÍA, *Ontología del lenguaje*.

<sup>41</sup> Maturana y Porsken, p. 45.

<sup>42</sup> La conciencia a la que me refiero aquí, es simplemente el «darse cuenta». En este contexto, no pretendo darle a la palabra «conciencia» otras connotaciones psicológicas o espirituales, que de hecho las tiene por el uso que se le ha dado a la palabra.

<sup>43</sup> Publicado originalmente en francés en 1943.

de las cosas, su esencia, consiste en la aparición, en la manifestación. Lo anterior implica que tiene haber algo que no se considere como aparición, algún ente ante el cual se manifiestan los fenómenos. Ese ente, dice Sartre, es *la conciencia*.

Usando las denominaciones de la filosofía de la naturaleza, basadas en la terminología de Aristóteles, podemos afirmar que el lenguaje es un «accidente» y no «una sustancia», o sea, el lenguaje siempre es lenguaje «de alguien»: de las personas humanas, de una especie animal, de un sistema informático, etc. Las *sustancias* subsisten; esto quiere decir que existen en sí mismas. Los *accidentes*, por el contrario, sólo existen *in alio*, en otro. Como ejemplo, una manzana es una sustancia porque existe en sí misma, y el color de la manzana es un accidente porque existe «en la manzana». El color es un accidente porque no puede existir en sí mismo, separado de alguna cosa, sino que siempre es color de alguna cosa: de una fruta, un animal, una roca, una pintura o esmalte, etc. De manera análoga, el lenguaje siempre es lenguaje de alguien consciente, de un humano o de otro ser vivo. No puede haber lenguaje si no existe una conciencia que se expresa mediante el lenguaje.

A diferencia de las demás especies que tienen conciencia, los humanos somos *auto-conscientes*; éste es un rasgo distintivo nuestro. El ser humano tiene conciencia de sí mismo, y por esta razón puede plantearse preguntas sobre su propia existencia: ¿Por qué esto me produce miedo?, ¿está bien o está mal que me dé miedo?, ¿qué puedo hacer para superar mis miedos?, etc.

El hecho de la conciencia humana es de tal importancia que Ravier la sitúa entre los tres principios básicos del *coaching*<sup>44</sup>. El trabajo del *coach* profesional consiste en ampliar el nivel de conciencia ordinario de las personas, que por lo general es bajo<sup>45</sup>, por medio de la escucha atenta y las preguntas enfocadas —las dos herramientas fundamentales de la técnica de *espejar*. Así, la persona que pide *coaching* puede reflexionar, observar lo que no ha estado viendo, e interpretarse a sí misma y lo que le pasa, con el propósito de accionar eficazmente.

---

<sup>44</sup> Ravier, p. 153 ss.

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 156.

## 6. *Los humanos somos seres espirituales*

Hasta aquí, he bosquejado rápidamente los rasgos distintivos humanos que se derivan de nuestra corporalidad. Si escuchamos la teoría de Heráclito de Éfeso acerca de la constitución del mundo, que todo existe en pares de polaridades,<sup>46</sup> puedo plantear que la polaridad del cuerpo humano es el *espíritu*.

Algo distintivo del ser humano con respecto a las demás especies es la espiritualidad. Los humanos somos seres espirituales, tenemos vida espiritual; y esto no es lo mismo que religiosidad —aunque es evidente que sólo los humanos tenemos manifestaciones religiosas.

Echeverría ha señalado en diferentes lugares que la humanidad vive en la actualidad una profunda crisis, y que esa crisis tiene que ver con la búsqueda de sentido de la vida. Sostengo que esto es posible por el tipo de seres *espirituales* que somos los humanos: necesitamos llenar nuestro espíritu de sentido. Y ésta no es meramente una necesidad emocional ni sólo una distinción en el lenguaje; va mucho más allá.

Dice Julio Olalla, uno de los co-creadores del *coaching ontológico*: «No somos meramente seres dotados de un cuerpo, una mente y emociones. También somos seres espirituales». Luego agrega: «Para mí el espíritu es inmanente y trascendente. Y esto que digo no lo quiero poner al servicio de ninguna creencia particular o religiosa. Simplemente lo digo porque para mí pertenece al Misterio, a lo que sospechamos que emerge en todo lo que nace».<sup>47</sup>

El coach profesional sabe que muchas veces las dificultades de las personas están relacionadas con la pérdida de sentido de lo que hacen, o de la manera en que están llevando su existencia. La espiritualidad

---

<sup>46</sup> No podríamos pensar en lo húmedo si no existiera lo seco, o en la guerra sin la paz, en lo oscuro sin lo claro, en la montaña sin el valle, etc. Los polos no son simplemente antónimos, sino «opuestos» que están en tensión y que se pertenecen mutuamente, sin excluirse, sino formando entre los dos un uno. Esta idea es básica en la ontología de Heráclito y explica la causa del cambio incesante como un movimiento perpetuo entre dos polos.

<sup>47</sup> JULIO OLALLA, «Reflexiones sobre la Espiritualidad», *Newfield Network: Newsletter Escuela*, 27/08/2015.

del ser humano aparece con frecuencia en las conversaciones de *coaching*, y cualquiera sea la opinión personal del *coach* frente a ella, no le corresponde emitir juicios al respecto sino, por el contrario, debe respetar la postura existencial del cliente.

### 7. *Los humanos somos seres individuales*

Aquí estamos nuevamente ante una obviedad, pero no por ello se trata de algo sin importancia. La individualidad de la persona humana implica que cada uno de nosotros somos seres únicos, misteriosos para los demás, con derecho a vivir y expresar nuestra particularidad, y a «definir nuestra existencia en forma autónoma». <sup>48</sup>

El cliente del *coach*, como ser individual que es, debe ser observado siempre como un *otro* distinto, diferente, alguien que no hemos encontrado nunca antes en nuestras experiencias con otros seres humanos. Y, desde luego, alguien diferente a mí, con experiencias diferentes a las mías, con valores diferentes, con historia de vida diferente, por lo tanto con derecho a no ser juzgado por mis propios estándares. <sup>49</sup> El otro es alguien *totalmente diferente* en cuanto persona, y por lo tanto merece respeto, una mirada atenta, una escucha atenta a fin de entender lo que le pasa, lo que necesita y lo que quiere.

El respeto incluye el abstenernos de interpretar el «otro» proyectando en él nuestra propia personalidad. Abstenernos de clasificar y calificar a las personas. Y desde luego deja fuera de lugar las acciones manipuladoras de las que somos acusados muchas veces los *coaches*, con o sin razón.

---

<sup>48</sup> ECHEVERRÍA, *Ética y coaching ontológico*, p. 73.

<sup>49</sup> El filósofo judío Martín Buber ha resaltado los valores fundamentales de la vida humana. La solidaridad, el respeto por el otro, la tolerancia, la no discriminación y el amor por el prójimo son aquellos valores indispensables que los seres humanos deben recuperar para alcanzar su destino: la comunión con Dios. Sólo el camino del amor y de la tolerancia, vivida en todos los ámbitos de la vida humana (en la familia y en las instituciones civiles) permitirá que el hombre se realice plenamente. Buber es autor del libro *Yo y tú* (1923) donde expone su filosofía humanista y existencialista.

Al momento de definir los rasgos distintivos de los humanos, la relevancia de su individualidad debe ser destacada.

## 8. *Los humanos somos seres sociales*

El hecho que seamos entes individuales no excluye la polaridad de ser entes sociales. El hombre es un ser social, como tantas veces se ha hecho notar en diferentes ámbitos. Esto significa que el *coach* no debe relacionarse con una persona desconociendo que ella es parte del tejido social al que pertenece y que le da muchas de sus características culturales, emocionales, conductuales, y otras.

Desde la perspectiva de la filosofía existencialista<sup>50</sup>, el individuo tiene una vinculación *esencial* con el mundo y con los demás entes que viven en su entorno. En otras palabras, la esencia de un individuo —lo que lo hace ser como es— es su manera de vincularse con la sociedad. El *mundo* de un individuo es siempre «su» mundo, es el momento histórico en que vive, el ambiente o sociedad en que transcurre su existencia, las personas con que se vincula, la familia original que le ha transmitido ciertos valores y formas de pensar, el trabajo que desempeña, etc., todo lo cual contribuye a que la persona vaya plasmando su personalidad. El mundo en que vivimos es nuestra «circunstancia», es lo que nos circunda espacial y temporalmente. El individuo nunca es un individuo nada más, solo, separado de «su» mundo. Y la circunstancia nunca es algo dado fuera del individuo; *la circunstancia es circunstancia de alguien que la observa como tal*. Así, el individuo junto con su mundo determinan la existencia de cada ente humano.

---

<sup>50</sup> Jean Paul Sartre es el primer filósofo conocido en adoptar el término «existencialista» para describir su propia filosofía. Sartre propone la idea de que todos los existencialistas «tienen en común es la doctrina fundamental de que la existencia precede a la esencia», esto quiere decir que la vida real de la persona individual (su *esencia*) se va determinando a partir de su modo particular de existir.

«Yo soy yo-y-mi-circunstancia», dice José Ortega y Gasset<sup>51</sup>. Este filósofo español trae nuestra atención a la vida concreta de cada humano: su yo y sus circunstancias particulares. «No se puede entender al hombre de forma abstracta como en el idealismo, sino que hay que pensar al hombre junto a otros, teniendo en cuenta el ambiente, el contexto social y la política».

Este rasgo distintivo del ser humano, su ser social, tiene especial significación al momento de hacer *coaching* a organizaciones y grupos, y al trabajar con equipos de personas en diferentes ámbitos. El *coach* debe estar abierto a escuchar al cliente sin intentar modificar su circunstancia y su existencia, esto es tarea del *coachee*.

## 9. *Los humanos somos seres libres*

He dejado para el final una par de rasgos humanos que son constitutivos del tipo de seres que somos; estos rasgos también están en relación de polaridad entre sí. Me refiero a la libertad y la responsabilidad. Somos seres libres y, en consecuencia, responsables. Estos rasgos se ponen de manifiesto en la historia hebrea de los Orígenes: para tener libertad los humanos debían tener opciones para elegir y así poder decidir; y entonces debían ser capaces de responder (ser responsables) por sus actos.

Al hablar de la libertad no me refiero a la libertad como derecho sino, como lo señalan los filósofos existencialistas, a la *libertad como condición inherente* al modo de ser de los humanos. La libertad es el «ser» del ente humano, es uno de los rasgos fundamentales entre aquellos que nos hacen ser «humanos»; esto quiere decir que *el hombre no puede dejar de ser libre*, aunque quisiera. Renunciar a la libertad, o mejor dicho, renunciar al uso de la libertad es posible solamente porque el hombre *es libre* para optar por esa renuncia.

Es interesante notar que aun las personas privadas de ciertas libertades, como es el caso de los presos con su limitación de la libertad de

---

<sup>51</sup> ORTEGA Y GASSET, *Meditaciones del Quijote*, Alianza Editorial, 2005. (El libro fue publicado originalmente en 1914).

desplazamiento, siempre tienen opciones existenciales entre las cuales pueden elegir. Un preso puede decidir «matar el tiempo» jugando, o puede decidir estudiar, o trabajar, o planificar una fuga. Cada uno es libre para decidir qué hace con su vida. La libertad es una condición ineludible de los seres humanos.

Si el individuo humano tiene un modo de ser que no es permanente, inmutable y determinado desde el principio de su vida, como postulamos, ello se debe a que todo humano goza de una libertad relativa para tomar decisiones<sup>52</sup>. Es una buena noticia saber que la libertad hace posible el cambio en nuestras vidas.

Podemos entender entonces, si adherimos a la perspectiva existencialista, que *la existencia no es algo ya hecho*, sino que es un «actuar» constante. Cada persona tiene un proyecto de vida, y cada individuo es el arquitecto de su propio proyecto y de su propia vida. La vida, para estos efectos, es entendida como «biografía» o vida en el sentido histórico, más que biológico.

No está demás que lo reitere: el ente humano puede crear su propia vida porque goza de libertad; esta libertad no es un derecho adquirido sino una condición necesaria (no puede ser de otro modo) que constituye uno de los rasgos distintivos del ser «humanos», es decir, a diferencia de las demás especies el ente humano es libre, sí o sí, para elegir, para tomar decisiones. De hecho, estamos tomando decisiones permanentemente, y no tenemos otra posibilidad.

Por todo lo dicho acerca de la libertad como condición distintiva de los humanos, queda en evidencia que el estilo de *coaching coercitivo* se opone a la naturaleza humana; ese estilo es en verdad una violación de los derechos de las personas y puede afirmarse que no es *coaching*, entendido éste de la manera en que lo describimos en este libro. Echeverría y Anzorena condenan el estilo coercitivo, falto de respeto, abusivo y maltratador con que se inició la práctica del *coaching ontológico* en

---

<sup>52</sup> Digo «libertad relativa» porque soy consciente de que, obviamente, no tenemos libertad para determinar *todos* los aspectos de nuestra vida; no gozamos de libertad absoluta. No elegimos, por ejemplo, nuestras características genéticas (pero sí podemos hacer elecciones que modificarán nuestra epigenética).

sus «orígenes oscuros»<sup>53</sup>. Anzorena señala que «este tipo de práctica no constituye una anécdota del pasado, sino que aún tiene plena vigencia» y se manifiesta en los abusos de la confianza, las agresiones y el maltrato sufridos por clientes y aprendices de *coaching*<sup>54</sup>. Es conveniente, entonces, que los *coaches* profesionales pongamos especial atención al estilo de *coaching* que practicamos.

#### 10. *Los humanos somos seres responsables*

Desde la perspectiva existencialista, vivir como entes humanos significa que siempre estamos tomando decisiones. Incluso si preferimos que otro decida por nosotros en alguna cosa, eso es ya, en sí mismo, una decisión. Esto implica que somos *responsables* de lo que decidimos. Ser responsables significa «hacernos cargo» de nuestras decisiones —ser capaces de dar una respuesta, “respons-habilidad”, habilidad de responder—, sin inventar historias para presentar excusas, culpar a otros o a las circunstancias.

La actitud existencialista consiste en pensar que, en muchos casos, las cosas no *nos pasan* sino que *permitimos que nos pasen*, y a veces *provocamos* o causamos que nos pasen. Es una actitud que nos insta a pasar de víctimas a protagonistas de nuestra vida. Pero aun si algo «nos pasa» verdaderamente, es decir, si nos ocurre algo causado por factores externos que no podemos evitar —por ejemplo un accidente, o que nos despidan del trabajo por quiebre de la firma— tenemos la habilidad y la libertad de decidir qué hacemos con lo que nos pasó. Y al decidir, estamos en condiciones de responder por qué decidimos lo que decidimos. Libertad, decisión y responsabilidad son conceptos o distinciones fundamentales de la filosofía existencialista, a la que suscribo para entender algunos de los rasgos distintivos del ente humano.

El hecho de la responsabilidad humana es tan decisivamente fundamental, que Ravier la sitúa entre los tres principios básicos del *coaching*,

<sup>53</sup> ECHEVERRÍA, *Ética y coaching ontológico*, pp. 83 ss.; cf. Anzorena, pp. 155-157.

<sup>54</sup> Anzorena, p. 157.

como hemos señalado anteriormente<sup>55</sup>. Hacer *coaching* implica, en el fondo, ayudar a alguien a darse cuenta de que tiene su vida en sus propias manos, y que su futuro depende de lo que está siendo y haciendo en el presente, ¡y eso puede cambiar si te comprometes contigo mismo!

## Conclusiones

Si tenemos presente estos diez rasgos distintivos de los seres humanos, concluimos que el único estilo de *coaching* que respeta a las personas y facilita el desarrollo de su potencial de manera inocua, es el *coaching humanista*, de estilo *no directivo*, también conocido como *coaching europeo*.

Podríamos haber tratado aquí otros rasgos que son peculiares de los humanos y que definen su naturaleza, como son la *creatividad* y su polaridad de los *hábitos rutinarios*. La primera ha contribuido a que la Humanidad haya progresado como ninguna otra especie en el planeta, y por otra parte los hábitos *repetitivos* son indispensables para el aprendizaje —aunque tienen el potencial peligro de bloquear el desarrollo y el progreso si no los controlamos a voluntad. Sin embargo, me ha parecido suficiente en esta síntesis hacer referencia a los diez rasgos que han sido presentados.

Termino este capítulo señalando que la práctica del *coaching* debe propiciar el *darse cuenta* de los clientes, es decir, la ampliación de su *conciencia*, así como debe fomentar la *responsabilidad* que es propia de entes que son protagonistas de sus vidas. Debe también ayudar a desarrollar ciertos aspectos de la *emocionalidad* humana, decisivos para mejorar nuestros desempeños, como son la *autoestima* y la *autoconfianza*. Además debe ayudar a que los *coachees* vean la íntima relación que existe entre sus *pensamientos, lenguaje, emociones, y corporalidad*, y del papel fundamental que éstos tienen en la determinación de su conducta, desempeño y acciones. Pero, por sobre todas las cosas, a mi juicio, el *coach* debe manifestar un respeto irrestricto a la *libertad* de

---

<sup>55</sup> Ravier, p. 153 ss.

las personas, a su derecho a la autodeterminación, y su posibilidad de resolver su problemas creativamente «desde dentro de ellos mismos»; esto último es lo que distingue al *coaching* de otras formas que existen para ayudar a las personas a mejorar sus desempeños.

## Bibliografía

- AACOP (2016): *Significación del Coaching Ontológico constructivista y sistémico: modelo 7CCOP*, Leven Anclas Editorial, Buenos Aires.
- ANZORENA, O. (2016): *Teoría y práctica del coaching ontológico profesional*, Ediciones Lea, Buenos Aires.
- BACHRACH, E. (2014): *ÁgilMente: Aprendé cómo funciona tu cerebro para potenciar tu creatividad y vivir mejor*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- (2015): *En cambio; Aprendé a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor*, Ed. Sudamericana, Buenos Aires.
- BUBER, M. (1995): *Yo y tú*, Caparrós Editores, Madrid.
- ECHEVERRÍA, R. (2007): *Ontología del lenguaje*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- (2011): *Ética y coaching ontológico*, Ed. Granica, Buenos Aires.
- ESPINOSA CIFUENTES, E. (2016): «Coaching: Más allá del lenguaje y los actos lingüísticos», *International Non Directive Coaching Society*, 05 de febrero de 2016. <http://www.internationalcoachingsociety.com/coaching-mas-alla-del-lenguaje-y-los-actos-linguisticos/>
- (2015): «¿Me pueden explicar qué diablos es el *coaching*?», *International Non Directive Coaching Society*, 23 de marzo de 2015. <http://www.internationalcoachingsociety.com/me-pueden-explicar-que-diablos-es-el-coaching/>
- FORRESTER, M. (2013): «Científicos muestran como los pensamientos provocan cambios moleculares en tus genes», *Sott.net*, 05 de diciembre de 2013. <https://es.sott.net/article/25057-Cientificos-muestran-como-los-pensamientos-provocan-cambios-moleculares-en-tus-genes>
- GALLWEY, T. (2010): *El juego interior del tenis*, Editorial Sirio, Buenos Aires.
- HERCULANO-HOUZEL, S. (2009): «The human brain in numbers: a linearly scaled-up primate brain», *Frontiers in Human Neuroscience*, 09 November 2009.
- KUHN, T. (1962): *La estructura de las revoluciones científicas*, S. L. Fondo de Cultura Económica, Madrid.

- LEVY, N. (2006): *La sabiduría de las emociones*, Ed. Debolsillo, Buenos Aires.
- LÓPEZ GARCÍA-MOLINS, A. (2013): «El origen del lenguaje como emergencia neuronal», Conferencia ofrecida en los *XVIII Encuentros de Filosofía*, Oviedo, 22-23 de marzo de 2013.
- (2002): *Fundamentos genéticos del lenguaje*, Cátedra, Madrid.
- MATURANA ROMESÍN, H. Y PORKSEN, B. (2013): *Del ser al hacer: Los orígenes de la biología del conocer*, Editorial Granica, Buenos Aires.
- MAYR, E. (1998): *Así es la biología*, Ed. Debate, España.
- OLALLA, J. (2015): «Reflexiones sobre la espiritualidad», *Newfield Network: Newsletter Escuela*, 27/08/2015.
- ORTEGA Y GASSET, J. (2005): *Meditaciones del Quijote*, Alianza Editorial, Buenos Aires.
- POPPER, K. (1985): *La lógica de la investigación científica*, Editorial Tecnos, Madrid.
- (1962): *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Basic Books, New York.
- RAVIER, L. (2005): *Arte y ciencia del coaching: Su historia, filosofía y esencia*, Editorial Dunker, Buenos Aires.
- (2016): *Coaching no directivo: Metodología y práctica*, Unión Editorial, Madrid.
- SARTRE, J-P. (1946): «El existencialismo es un humanismo», conferencia en la *Salle des Centraux*, París.
- (2005): *El ser y la nada*, Losada, Buenos Aires.
- TERTULIANO: *De Praescriptione*
- VALVERDE, F. (2002). «Estructura de la corteza cerebral. Organización intrínseca y análisis comparativo del neocórtex». *Revista de Neurología* (Madrid) 34 (8): 758-780.