coaching television del Coachi



Hermínia Gomà

LA GRAN GUÍA DEL COACHING TELEOLÓGICO

HERMÍNIA GOMÀ

LA GRAN GUÍA DEL COACHING TELEOLÓGICO

1.ª edición, febrero de 2019

© Hermínia Gomà Quintillà, 2019

© de todas las ediciones en castellano:

Editorial Planeta, S. A., 2018

Avda. Diagonal, 662-664. 08034 Barcelona, España

Paidós es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

www.paidos.com www.planetadelibros.com

ISBN 978-84-493-3545-7

Fotocomposición: Lozano Faisano, S. L.

Depósito legal: B. 637-2019

Impresión y encuadernación en Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España — Printed in Spain

El papel utilizado para la impresión de este libro

es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea este electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal). Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

SUMARIO

Pro	ólogo	9
Pre	esentación	15
1.	EL COACHING TELEOLÓGICO COMO MODELO DE INTERVENCIÓN El coaching teleológico a través del lenguaje figurado Influencias filosóficas y psicológicas en el coaching teleológico	19 26 33 65
2.	LA METODOLOGÍA TELEOLÓGICA La escucha 4C's La conversa Los feedback en la metodología teleológica Los diez objetivos subyacentes en la metodología teleológica	91 92 95 116
3.	COMPETENCIAS Y RECURSOS DEL COACH TELEOLÓGICO	167 167 217
Bik Índ An	onclusiones	235 237 241 243 316

Capítulo 1

EL COACHING TELEOLÓGICO COMO MODELO DE INTERVENCIÓN

Como es sabido, el coaching es una disciplina muy joven que todavía está evolucionando, tanto en lo que respecta a escuelas como a especialidades o campos de aplicación. La metodología del coaching teleológico (CT) se asienta en una base sólida de conocimientos y experiencias, procedentes de diversos campos:

- *Teórico*. Integra principios y teorías de la psicología, la filosofía, la educación, el liderazgo, la comunicación, etcétera.
- Técnico. Las herramientas y los recursos que se utilizan requieren entrenamiento y especialización para su correcta aplicación.
- Práctico. Se puede aplicar a personas, grupos, equipos u organizaciones, en distintos campos tanto del ámbito personal como profesional.

El CT es un modelo de intervención dotado de estructura interna que se basa en la aplicación de la metodología teleológica y en el desarrollo de las competencias necesarias para poder aplicarla adecuadamente.

> El CT es un modelo de intervención centrado en el ser y orientado a un fin.

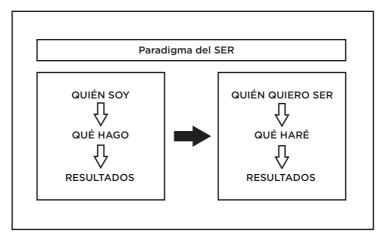


Figura 1. Paradigma del ser

El CT es tanto un modelo de intervención basado en la psicología como un proceso psicológico que implica un cambio de paradigma en las personas.

El paradigma del ser parte del supuesto de que la persona *es* y de que hace y obtiene una serie de resultados a partir de aquello que *es*. Esto significa que el CT pretende que la persona obtenga distintos resultados no por el hecho de cambiar sus conductas, sino por el de situarse en otro rol y adoptar otra mirada sobre sí misma que le permita actuar de otra manera y obtener resultados distintos. Los resultados distintos se logran buscando un cambio de paradigma y no un cambio en el comportamiento, ya que la toma de conciencia que implica el cambio de paradigma permite que los cambios se mantengan en el tiempo.

Thomas Samuel Kuhn, en su libro *La estructura de las revoluciones* científicas (1962),¹ describió los paradigmas como modelos de inter-

^{1.} Madrid, Fondo de Cultura Económica de España, 2006.

pretación a partir de los cuales puede desarrollarse el conocimiento científico. Un cambio de paradigma ocurre en un determinado momento histórico, cuando un descubrimiento revoluciona la manera de comprender el mundo en un determinado campo científico. En el caso del CT, un cambio de paradigma es una reinterpretación de cierta parcela de la realidad, producida a raíz de una toma de conciencia, por la que cambia la forma de pensar y de pensarse de la persona.

En el modelo del CT, la intervención se realiza a través de la metodología teleológica, que permite desarrollar una conversación transformadora basada en preguntas y *feedback* que incitan a una reflexión profunda y, por tanto, ayudan en el proceso de toma de conciencia.

Durante la conversación teleológica, la persona experimenta *insights* (tomas de conciencia) relacionadas con su vida, que la llevarán a replantearse (y probablemente a redefinir) su situación. Ese cambio en la manera de entender, sentir o ver cierto fragmento de su vida es lo que llamamos *cambio de paradigma* y abre las puertas a la transformación, en tanto que ilumina posibilidades hasta ese momento ignoradas o latentes.

El CT se apoya en la mayéutica, un método que se atribuye a Sócrates y parte de la creencia de que las respuestas a los cuestionamientos vitales están latentes en cada persona. El significado de la palabra *mayéutica* está vinculado al arte de asistir a la parturienta en el acto de dar a luz. Así, en esta metáfora, el profesional no es ni el bebé ni la parturienta, simplemente es quien acompaña a la persona en el alumbramiento de la respuesta que necesita. El diálogo teleológico se basa en preguntas y *feedback* que permitirán a la persona ampliar sus puntos de vista, profundizar en lo que está sintiendo y reconsiderar sus creencias para llegar a conocerse y reconocerse a sí misma como la protagonista de su vida.

Se vehicula a través del diálogo para llegar al conocimiento de la verdad que se encuentra en uno mismo. Es el profesional, a través de la metodología teleológica, quien acompaña a la persona para desvelar lo que permanecía oculto. El procedimiento de la mayéutica aplicado al CT supone:

- Preguntar acerca de alguna cosa, plantear la cuestión.
- *Debatir las posibles respuestas*, presentar los conceptos aceptados.
- Discutir el nuevo planteamiento, aceptar la nueva realidad.
- Adaptarse a la realidad actual, en su aplicación, consecuencias y resultados.

De la misma manera que el método mayéutico considera que la verdad está en nuestro interior, el CT considera que las personas poseen en su interior cualidades y competencias para realizar el cambio necesario, a diferencia de otros modelos de intervención, que se centran en lo que a la persona le falta, es decir, en mejorar sus debilidades. Pero ¿cómo puede mejorar alguien lo que no conoce? En nuestro modelo partimos de aquello que la persona ya conoce y reconoce como una habilidad o cualidad propia. Aunque su demanda sea mejorar algún área en la que se considera incompetente, la intervención partirá de aquellas capacidades en las que sí es competente, lo que le facilitará extrapolar estrategias o recursos que ya está utilizando exitosamente en otra parcela de su vida.

Por ejemplo, imaginemos que una persona quiere mejorar la comunicación con los miembros del equipo que dirige porque, en concreto, no sabe pedir las cosas de un modo asertivo a uno de ellos. En este caso, podemos partir de aquellas situaciones en las que sí lo ha logrado y desvelar cómo lo hizo, y descubrir recursos internos que podrá transferir a la situación que quiere cambiar o mejorar.

Partimos, por tanto, del convencimiento de que la persona es capaz y posee en su interior las respuestas que necesita. Nuestra fun-

ción como coaches teleológicos consistirá en realizar las preguntas y ofrecerle los *feedback* que le permitirán hallar estas respuestas o soluciones desde sus experiencias previas y sus éxitos anteriores, mediante la reflexión profunda y honesta sobre sí misma.

En una formación que realicé con un grupo de psicólogos, después de efectuar un ejercicio de reflexión por escrito, una de las asistentes, Laura, me comentó que había tomado conciencia de que quería mejorar la escucha con sus clientes. Entonces le pregunté cuál era la competencia de la que se sentía más satisfecha en su praxis profesional, a lo que respondió: «La aceptación». Entonces, en lugar de centrarme en lo que le faltaba para mejorar la escucha, decidí indagar con ella sobre su capacidad de aceptación, preguntándole qué creía que podría hacer para mejorarla a lo que respondió: «Practicar la aceptación no solo con las personas en la consulta, sino conmigo misma y con las personas que amo. Aunque en algún momento me lo había planteado, ahora, al haberme tomado un tiempo para reflexionarlo y escribirlo en un papel, me siento más comprometida con mi mejora y más consciente del cambio que quiero realizar». Lo más interesante es que Laura sabía incluso cómo hacerlo. Desde esa toma de conciencia, le resultó muy fácil marcarse una serie de objetivos: «Mi objetivo es ver, escuchar y sentir a la persona cada día como si fuera nuestra primera sesión, sin dar por supuesto que sé algo de ella. Esto me permitirá lograr mi objetivo de mejorar la escucha».

En este caso, lo que motivaba a esta profesional a pasar a la acción era su deseo de mejorar en su praxis profesional mediante la mejora de su capacidad de escucha, partiendo de la aceptación como competencia que ya poseía. Así, la finalidad última de un proceso con Laura sería: lograr ser la mejor profesional que puede llegar a ser. ¿Cómo? Aprendiendo a escuchar desde la aceptación. Para esta psicóloga, aceptar a la persona no era nada nuevo, solamente se trataba de ser más consciente del valor de la aceptación en sus in-

teracciones y consigo misma para mejorar otras competencias en las que sentía carencias.

El proceso teleológico trasciende el desarrollo competencial en sí mismo, porque va más allá del momento y situación actuales. Mientras que los objetivos competenciales están asociados a aquello que las personas hacen, la finalidad del proceso está vinculada a la esencia de la persona, a su ser. En este caso, Laura comprendió que los cambios que estaba abordando no quedarían restringidos a su ámbito profesional, sino que influirían en todas sus interacciones. Lo que en realidad se proponía no era trabajar desde el desarrollo competencial, sino trabajar en sí misma para seguir liderando su rol profesional y su vida. Desde el modelo del CT consideramos que podemos afirmar que el cambio será sostenible en el tiempo cuando podemos aplicarlo a todas las áreas de nuestra vida. Así, después de responder a la pregunta: ¿qué profesional quiero llegar a ser?, haremos la siguiente: ¿cómo influirá en el resto de las áreas de mi vida?, hasta que el cambio quede integrado plenamente.

Como Laura, los coaches teleológicos partimos de la siguiente creencia:

No sabemos nada de nuestro cliente; de lo que sabemos es de la metodología para acompañarle en el logro de los objetivos que son importantes para él o para ella, para su equipo o para su organización.

A través del diálogo, nuestro cliente podrá profundizar en sus aprendizajes, aprovechar sus cualidades y liderar su vida. Sabemos que cada persona es única e irrepetible, y nadie mejor que ella sabe de su vida y de sus necesidades. Nuestra escucha será un factor importante para que el cliente ordene sus prioridades.

El arte de acompañar a las personas nace de nuestro conoci-

miento de la metodología y de ciertas técnicas movilizadoras, de nuestro autoconocimiento como personas, de nuestras competencias profesionales, del conocimiento de la naturaleza humana y de otros recursos que iremos comentando a lo largo del libro. Pero de esa persona en concreto no sabemos nada. Cuando el resultado final de la sesión es una sorpresa, incluso para el profesional, significa que realmente le hemos acompañado. El coach puede ser un experto en coaching, pero solamente el cliente es experto en el conocimiento de sí mismo. Por tanto, no debemos colocarnos en la posición de expertos en lo que le pasa a la persona, sino en el lugar de generadores de condiciones para que las personas lleguen adonde quieren ir y sean quienes quieren ser.

Cada ser humano es su propia obra maestra.

HENRY DAVID THOREAU

Este paradigma nos impide hacer diagnósticos (etiquetar a la persona por lo que siente, piensa o hace) o generar hipótesis (buscar causas o explicaciones de por qué está sintiendo, pensando o haciendo lo que siente, hace o piensa). De igual manera, no clasificamos ni etiquetamos a las personas. Por tanto, hemos de «vaciarnos» de nuestra manera de ver el mundo, de nuestros prejuicios y de nuestros miedos.

La humildad en nuestro rol de coaches y el permanecer «vacíos» a lo largo de la conversación nos ayudarán a asumir esta función. Partiendo de la base de que no somos nadie para decirle al otro lo que necesita o lo que le conviene, como profesionales podemos ofrecer técnicas de autodescubrimiento o autoobservación, pero nunca nos decantaremos por ninguna opción sobre la que tenga que decidir el propio cliente.

EL COACHING TELEOLÓGICO A TRAVÉS DEL LENGUAJE FIGURADO

A continuación, comentaremos una serie de metáforas que nos ayudarán a comprender el sentido y el trasfondo del CT.

La metáfora del Taj Mahal

La primera metáfora surge de una fotografía de Steve McCurry titulada Taj Mahal and Train in Agra (1983).² En ella, vemos el Taj Mahal como fondo del viaje que emprenden dos personas: elegir el Taj Mahal como fondo tiene una gran carga simbólica, porque es un mausoleo que se erigió en honor a una mujer que murió al dar a luz a su decimocuarta hija. Simboliza el amor que su esposo sintió por ella. Tardó veintitrés años en ser construido y para ello se necesitaron veinte mil obreros. Otro aspecto significativo es que a pesar de que la cúpula sea lo más visible, se trata de un conjunto de edificios perfectamente integrados. El Taj Mahal es una metáfora muy inspiradora que transmite que en el fondo del proceso hay amor: amor hacia uno mismo, hacia la profesión que ejercemos y hacia la persona a la que acompañamos. También simboliza que en este proceso hay trabajo, superación, esfuerzo y finalidad. Hay una inversión económica y de tiempo. Se obtiene un resultado sólido, no se ha construido en dos días y perdurará en el tiempo.

En primer plano vemos una locomotora y dos personas, una de pie y otra sentada (el cliente y el profesional, respectivamente), ambas mirando hacia un mismo horizonte. La metáfora nos transmite la predisposición a iniciar un viaje hacia un lugar desconocido. Vamos en un medio de transporte, el tren (el proceso de CT), y so-

^{2.} En <www.beetlesandhuxley.com/steve-mccurrys-rail-journey-through-india.html>.

bre unos rieles (la metodología teleológica) que facilitan y agilizan el trayecto. El profesional acompaña al cliente en su viaje. En esta ruta hay un origen, un destino y un propósito que dará sentido al viaje (de cambio-aprendizaje). Hay templanza y a la vez determinación en la expresión de ambas personas. Es una mezcla de Oriente y Occidente, de reflexión y acción. Es también la espiritualidad y el motor que nos mueve a cambiar.

La metáfora del horizonte

Otra de las metáforas que nos pueden inspirar para entender un proceso de CT es la del horizonte.

Imaginemos que estamos en la orilla de una playa frente al vasto mar. Ante nuestros ojos se abre una realidad inabarcable en su inmensidad (incertidumbre), donde podemos fijar la vista en el horizonte como punto de referencia (confianza).

Así, navegando con la vista siempre en el horizonte, con un destino en mente y visible, nuestra empresa parece factible. De no establecer claramente ese límite, el viaje carecería de sentido y podría ser descorazonador. El horizonte es esa imagen mental que permite que no tengamos la sensación de viajar sin rumbo. El horizonte nos inspira a viajar, a iniciar el camino y nos invita a ir más allá. Nos hace pensar en libertad, en nuevos conocimientos y oportunidades, aunque no sepamos cuándo llegaremos ni cómo será la travesía. En el CT, el horizonte representa el proyecto de vida del cliente. Ante cualquier objetivo que se plantee a lo largo del proceso, el coach ha de posibilitar que el cliente lo vincule a este horizonte existencial, concepto demasiado abstracto que va a requerir que se manifieste en objetivos concretos y mesurables para convertirse en algo viable. El profesional no acompaña a la persona hasta el horizonte de su proyecto vital, sino que la ayuda a lograr los diversos objetivos que serán las etapas de ese viaje.

La metáfora del caballo distraído

Otro ejemplo alegórico, en este caso para comprender el rol del coach teleológico, es la metáfora del caballo distraído.

Un domingo, al atardecer, paseaba por el campo cuando me encontré un caballo que estaba en el lindero del camino comiendo hierba. A punto estaba de caer la noche y decidí acompañarlo a su casa. Yo no sabía dónde estaba su hogar, pero podía animarle a ponerse en camino. Dejé que el caballo decidiera hacia dónde ir, y solo intervendría si se entretenía. Después de un largo trecho vislumbré a un campesino que me hacía señales y que muy feliz me daba las gracias por llevar a casa a su caballo. Me preguntó: «¿Y cómo sabía usted dónde vivía el caballo?». Yo le respondí: «Yo no lo sabía, quien lo sabía era el caballo. Simplemente lo he acompañado para que no se entretuviera».³

Esta historia es especialmente útil para aquellos coaches principiantes, cuando no se dan cuenta de que están cargando el caballo (al cliente) a sus espaldas. Y no solamente lo cargan, sino que son tan generosos que lo llevan a su casa, lo sientan a su mesa y le ponen comida en la boca. Al coach no le corresponde asumir esta carga, que en el fondo es el deseo de salvar a su cliente. ¡Qué tentador resulta a veces decidir por la persona adónde le conviene ir! «Conozco ese lugar y sé que estarás muy bien allí.» En el fondo, quieren convencer a la persona de la bondad de su consejo u orientación. «¡Yo puedo salvarte! ¡Yo sé lo que te conviene!»

Como profesionales, acompañamos a las personas para que se sientan plenamente satisfechas con las decisiones que han toma-

^{3.} Adaptación de una historia que se atribuye a Milton Erickson (Rossi y Erikson, 1981).

do y con los logros que han alcanzado. Aunque parezca evidente que esto forma parte del rol de coach, lograrlo no es nada sencillo. Muchos profesionales se colocan en un rol salvador y, en lugar de acompañar, lo que hacen es empujar o cargar a cuestas a su cliente. Podemos detectar que estamos cargando el caballo cuando, al finalizar la sesión, salimos cansados, agobiados o sin energía. En cambio, cuando realmente hemos acompañado a la persona, al terminar la sesión nos sentimos relajados y con energía, y tenemos la sensación de haber salido a pasear con alguien «capaz de trotar» y llegar hasta donde quiere ir. Necesitamos entender que el protagonista del proceso es el cliente, no el profesional. Como hemos ilustrado con la metáfora del parto, el coach solo asiste al acto creativo acompañando al verdadero protagonista, que es quien realmente produce el alumbramiento. Sin duda, es un honor poder acompañarle y debemos tener presente que el lugar en que nos posicionemos en el proceso será decisivo para el éxito.

La metáfora de la caña de bambú

La metáfora de la caña de bambú pone el énfasis en el aprendizaje que comporta un proceso de cambio.

Algo muy curioso sucede con la caña de bambú, que la transforma en no apta para impacientes: siembras la semilla, la abonas y te ocupas de regarla constantemente. Durante los primeros meses no sucede nada apreciable. En realidad, aparentemente no pasa nada durante los primeros siete años, de modo que probablemente cualquier agricultor inexperto estaría convencido de haber comprado semillas estériles. Sin embargo, durante el séptimo año y en un periodo de solo seis semanas, la planta de bambú crece... ¡más de treinta metros!

La pregunta que surge entonces es: ¿tardó solo seis semanas en crecer? No, la verdad es que fueron necesarios siete años y seis se-

manas para alcanzar tal desarrollo. Durante los primeros siete años de aparente inactividad, este bambú estaba generando un complejo sistema de raíces que le permitirían sostener el crecimiento que iba a tener después de esos siete años. Podemos utilizar esta analogía para referirnos al proceso de cambio, en el sentido de que la tenacidad y la paciencia son esenciales para que tengan lugar los cambios profundos.

En efecto, todo proceso de cambio comporta un proceso de aprendizaje y los procesos de CT se basan precisamente en esta necesidad humana de aprendizaje y crecimiento continuos. El aprendizaje está relacionado con la toma de conciencia, el cambio de paradigma, la disciplina y la instauración de nuevos hábitos. No solamente buscamos el conocimiento (datos, la teoría, lo que estaría bien aplicar), sino también la sabiduría (saber aplicar este conocimiento a la vida real, en el momento adecuado y de la forma más pertinente). Este saber se asentará en dos pilares fundamentales. Por un lado, la pregunta por la finalidad: «¿Para qué quiero cambiar?». Y, por el otro, el compromiso de invertir lo que sea preciso para lograrlo: «¿A qué estoy dispuesto a decir no para lograrlo?».

Se trata de un proceso de aprendizaje que implicará desaprender viejos hábitos para integrar otros nuevos, que nacen de nuestra voluntad, de nuestro autoconocimiento, de nuestros valores más profundos y de una pasión que nos inspira a seguir avanzando.

Como vamos viendo a través de estos ejemplos, las imágenes, al igual que las historias, tienen un papel muy importante en los procesos de coaching teleológico, ya que, de manera indirecta, pueden describir fenómenos existenciales. Las verdades o ejemplos que se explican a través de las historias llegan a [con]movernos (nos mueven), al conectarnos con verdades profundas y significativas.

La metáfora del Buda de oro

Uno de los principios que nos permite conectar con la grandeza de nuestro cliente es la conocida historia del Buda de oro.

A mediados del siglo xx, un monasterio budista tenía que cambiar su ubicación, así que se asignó a un grupo de monjes budistas para que se encargaran de transportar la imagen de barro de Buda. Por el camino comenzó a llover y el jefe de los monjes ordenó resguardar la imagen en un cobertizo. Tarde, por la noche, el monje fue a revisar los daños que había sufrido la imagen de barro y comprobó que en una parte de ella había una hendidura de la que, a la luz de la vela, manaba una luz brillante.

El monje, asombrado, decidió descubrir el origen de esa misteriosa luz, así que empezó a quitar el barro ayudándose de un cincel y un martillo. Sus ojos no podían creer lo que veían. Descubrió que bajo el barro se escondía un Buda de oro macizo. Las leyendas dicen que, cientos de años atrás, cuando las fuerzas armadas burmesas estaban a punto de invadir Tailandia, los monjes trataron de proteger la imagen con capas de barro para que no se la llevaran.

Esta metáfora sirve para ilustrar el hecho de que algunas personas se creen poco valiosas o esconden su potencial bajo capas protectoras. No saben que en su interior brilla un auténtico Buda de oro. Nuestro trabajo como coaches es crear las condiciones necesarias para que ese barro se resquebraje y emerja el verdadero potencial o talento de la persona.

La metáfora del helicóptero

Una última metáfora para ejemplificar un proceso de CT es la del helicóptero. La representación más clásica que se utiliza para hablar del coaching es la del carruaje. Sin embargo, un helicóptero es un medio de transporte que nos ofrece una perspectiva mucho más

amplia. El carruaje solo se mueve en dos dimensiones (delante-detrás y derecha-izquierda) mientras que el helicóptero nos aporta tres dimensiones: las dos anteriores y una más (arriba-abajo). Al subir a un helicóptero, el cliente cambia el punto de observación de su realidad. Además, él es el piloto, mientras que el coach tan solo le acompaña en este viaje. El helicóptero en sí mismo es el CT. Nuestro objetivo es que la persona se eleve en el helicóptero para ganar mayor perspectiva y ver cosas que estaban ahí, pero que desde su posición anterior no podía ver. Seguidamente, el coach y el cliente conversan sobre lo experimentado en el viaje y cómo esta nueva perspectiva puede ayudarle a superar los obstáculos o las limitaciones y a alcanzar sus objetivos. Para algunos profesionales no resulta fácil elevar a la persona, especialmente si su rol ha sido siempre el de experto. Debemos entender que el mayor experto en sí mismo es el propio cliente, y que nosotros podemos ser expertos en un proceso de intervención o en una metodología, pero nunca en la persona y en lo que ella necesita.

Recordemos que quien dirige el vuelo es el piloto (el cliente). Si este no sigue el plan de acción acordado, tal vez signifique que en realidad no era su propio plan de acción o que fuimos nosotros quienes trazamos su ruta. En ese caso debemos revisar nuestra forma de intervención, porque quizá nuestro ego se ha hecho presente diciéndole lo que debía hacer, o posiblemente no hayamos definido correctamente el problema que se ha de resolver. Cuando el plan de acción nace verdaderamente de la persona que acompañamos, será ella quien pase a la acción. El lugar al que llega nuestro cliente después de una sesión o del plan de acción que elabora, será siempre sorprendente para el profesional. Si no es así, estemos alerta, porque quizá hayamos estado pilotando nosotros el helicóptero.

El proceso de CT es un viaje en el cual la persona aprende a mirar, a sentir y a pensar de otra forma. No le enseñaremos a ver, ni a notar ni a tomar consciencia, pero sí que le entrenaremos para que aprenda por sí misma a lograr resultados más efectivos y favorables. Como dice un proverbio chino: «Dale un pez a un hambriento y lo alimentarás durante un día, enséñale a pescar y se alimentará toda su vida».

INFLUENCIAS FILOSÓFICAS Y PSICOLÓGICAS EN EL COACHING TELFOLÓGICO

Muchas son las influencias que ha recibido el CT, pero debido a las limitaciones de este formato, simplemente comentaremos de forma superficial algunas de las corrientes de pensamiento más relevantes para que el lector pueda hacerse una pequeña idea de sus fundamentos.

Tradiciones de la Antigüedad

En Occidente, la sabiduría se asocia al *logos* y está orientada a desvelar la verdad externa (verdad objetiva), cuyo fin último es el conocimiento del mundo exterior. Su práctica es la filosofía (que etimológicamente significa «amor a la sabiduría»). En Oriente, en cambio, la sabiduría se asocia al conocimiento interior o contemplativo (verdad subjetiva), cuyo fin último es la iluminación. Su práctica es la meditación. Es decir, la tradición occidental busca la sabiduría en el exterior, mientras que, en la tradición oriental, la sabiduría parte del conocimiento interior.

Más allá de esta diferencia en su noción del origen del conocimiento, ambas tradiciones de sabiduría nos hablan de plenitud, destino, misión y desempeño. Además, ambas comparten cuatro principios que están presentes en el CT.

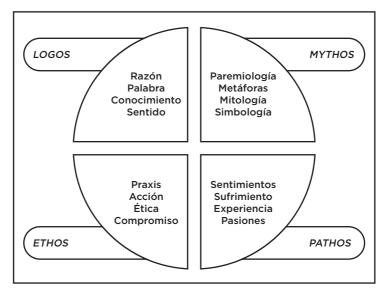


Figura 2. Principios de sabiduría compartidos

El logos hace referencia a cualquier apelación al intelecto que toma la forma de un discurso lógico. Las conexiones lógicas o de razonamiento son necesarias para apoyar las ideas, como sucede, por ejemplo, en los argumentos académicos. El logos nos permite conversar con el cliente a través de razonamientos inductivos y deductivos. De hecho, el verdadero diálogo es un logos entre dos que se construye y enriquece a medida que se desarrolla. Por lo tanto, las preguntas que nos podemos hacer son: «¿Sé dialogar con las demás personas?», «¿Cómo lo sé?».

El ethos es la apelación ética en la toma de decisiones del cliente. La credibilidad de quien habla es tan importante como lo que dice. Desde el rol de coach implica que debemos guiarnos por un código ético que generará la confianza necesaria en el cliente para que este se implique en su proceso de cambio. Así pues, las preguntas en este caso serían: «¿Mis decisiones y acciones se rigen por principios éticos?», «¿Qué lo garantiza?».

El mythos se interpreta comúnmente como narración o relato.

Está relacionado con la manera en que comprendemos, valoramos y juzgamos hechos o explicaciones de nuestro cliente. Desde el rol de coach, recurrir al *mythos* significa utilizar la intuición a lo largo del proceso. En este caso nos preguntamos: «¿Utilizo la intuición a través de metáforas, símbolos o paremiologías (es decir, refranes y proverbios)?», «¿Con qué resultados?».

El pathos está asociado a la emoción, lo que le permite al coach comprender lo que realmente mueve al cliente a pasar a la acción. El pathos ayuda a despertar la imaginación y a conectar con los sentimientos del cliente y así comprender sus motivaciones más profundas. Desde el rol de coach implica poner pasión en lo que hacemos. Por lo tanto, las preguntas que nos haremos serán: «¿Pongo pasión en lo que hago?», «¿Cómo lo noto?».

Entre los años 800 y 200 a. C., tanto en Occidente como en Oriente surgieron muchas corrientes filosóficas que incluían profundas reflexiones con respecto a la naturaleza del ser humano, el sentido de la vida y el destino. En esa etapa prosperó en lugares muy distantes y sin conexión entre sí lo que se conoce actualmente como el *tiempo-eje*, un concepto acuñado por el psiquiatra y filósofo alemán Karl Jaspers. En China, Confucio y Lao-Tse; en la India, los Upanishads y el budismo; en Grecia, Homero, Parménides, Sócrates, Platón... Una diversidad de tradiciones de pensamiento que aún perduran hoy. El CT se nutre en parte de estas antiguas corrientes de pensamiento, tanto orientales como occidentales.

Todas y cada una de estas corrientes forman parte del pensamiento moderno y, en mayor o menor medida, cada una de ellas ha aportado un fragmento de los cimientos sobre los que se asientan las bases del CT. Realizar un análisis exhaustivo de todas las influencias de la Antigüedad que han contribuido en este modelo de intervención estaría más allá de las pretensiones (y posibilidades) de este libro.

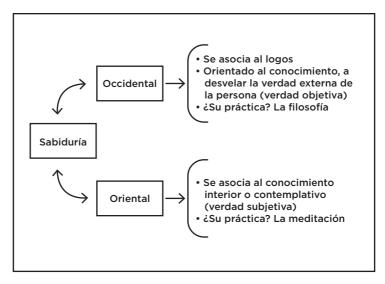


Figura 3. Influencias de la sabiduría occidental y oriental

A continuación, comentaremos tres mitos o alegorías que ilustran la concepción del destino en diversas tradiciones de la Antigüedad, en las cuales se expresa que el destino se puede elegir y a la vez está escrito. No se trata de posturas contradictorias, sino complementarias.

La famosa *alegoría de la caverna de Platón* nos inspira para comprender uno de los fenómenos que se dan en el proceso teleológico. Platón sitúa en un espacio cavernoso a un grupo de hombres, prisioneros desde su nacimiento. Estos hombres están sujetos por cadenas al cuello y en las piernas, de forma que no se pueden dar la vuelta. Su percepción del mundo es lo que tienen delante de sus ojos. Detrás de ellos, hay un pasillo alumbrado por hogueras, por el que circulan otras personas que portan todo tipo de objetos. Estos objetos se ven proyectados en la pared que contemplan los presos, gracias a las sombras que genera la luz de las hogueras. Para esos hombres, lo que ven es lo real, aunque en verdad no son más que sombras de la realidad. Si uno de estos prisioneros se pudiera

girar y ver las hogueras y a las otras personas paseando con los objetos, contemplaría una nueva realidad, más profunda y completa. Esa nueva percepción ya no se limitaría a una mera apariencia de lo que es real, sino que sería fruto de la observación de la realidad desde un punto de vista privilegiado. Si además este prisionero saliera de la cueva, podría descubrir un mundo lleno de personas, mares, montañas, árboles, animales..., alcanzando así una perspectiva todavía más global y completa de la realidad.

Platón plantea que el hombre puede rendirse a la tendencia humana natural de dejarse llevar por las apariencias y vivir en un mundo de sombras (el destino escrito, predeterminado) o bien cuestionarse sus propios planteamientos y elegir su propio destino, alcanzando cotas cada vez más altas de comprensión de la realidad.

Esta alegoría ilustra lo que ocurre en un proceso de CT. El coach acompaña a la persona en este descubrimiento para que pueda observar una realidad cada vez más amplia y profunda que la libere de las cadenas (creencias limitadoras). Alentando en el cliente la reflexión y la revisión de sus creencias, el coach favorece en él una perspectiva superior y le abre la posibilidad de ir más allá de lo que nunca hubiera imaginado. Sin embargo, la principal función del coach es acompañar a la persona para ayudarla a discernir entre lo que «parece» y lo que «es» («¿lo sabes o lo crees?»), que equivale a ayudarla a distinguir las sombras de la realidad, acompañarla para que sepa diferenciar aquello que cree de aquello que sabe. Podemos cumplir el destino que ya está escrito (ser prisioneros) o podemos elegir nuestro propio destino (liberarnos).

Existe un mito de la cultura griega que contiene otra metáfora sobre el destino que podemos vincular al proceso de CT: el mito del rey Midas. Midas, rey de Frigia, poseía una gran fortuna y vivía en un gran castillo rodeado de bellísimas rosas. Midas pensaba que su felicidad provenía de su enorme riqueza. Cada día contaba sus monedas de oro. Cierto día, el dios de la vendimia y el vino, Dionisio, quiso agradecer a Midas el favor de haber cobijado a uno de sus

amigos, concediéndole un deseo. Midas contestó: «Deseo que todo lo que toque se convierta en oro». Dionisio le respondió: «¿Seguro que deseas eso?», y Midas asintió. Finalmente, reacio, Dionisio accedió: «Muy bien, a partir de mañana todo lo que toques se transformará en oro». Al día siguiente, Midas comprobó que se había cumplido su deseo, desde las uvas que quiso comer y el vino que quiso beber, hasta las rosas que tanto amaba; al tocarlo, todo aquello se convertía en oro. Toda su alegría se fue transformando en miedo. En ese momento su gata saltó en su regazo y se convirtió en una pieza de oro. Al escuchar el llanto de su padre, su hija Zoe lo quiso abrazar, pero antes de que Midas pudiera detenerla, su hija se había convertido en una estatua de oro. Desesperado, levantó los brazos y suplicó a Dionisio: «¡Oh, Dionisio, no quiero oro, ya tenía todo lo que quería! Solo quiero abrazar a mi hija, oler el perfume de mis rosas, acariciar a mi gata y compartir la comida con las personas que amo. Por favor, quítame lo que te he pedido». Dionisio se apiadó de él y le dijo: «Puedes devolver la vida a las estatuas, pero te costará todo el oro de tu reino». Midas enseguida estuvo de acuerdo, y Dionisio le dio estas instrucciones: «Lava tus manos en el río Pactolo; con esta agua y el cambio que ha sufrido tu corazón podrás devolver la vida a las cosas que con tu codicia transformaste en oro». Midas pudo reconducir su destino. Aprendió a amar la vida más que al oro. Regaló todas sus posesiones y se fue a vivir al bosque junto con su hija en una cabaña.

Este mito ilustra claramente que cuando tomamos una decisión, elegimos un destino que será ineludible. Somos nosotros quienes elegimos nuestro destino, no los dioses y, por lo tanto, somos nosotros los que hemos de responsabilizarnos de nuestra situación y circunstancias, en tanto que son el resultado directo de nuestras decisiones del pasado. La persona, a lo largo del proceso, irá tomando conciencia de que es responsable de sus decisiones y de los resultados que está obteniendo a partir de ellas. Además, empezará a darse cuenta de que es libre de elegir algo distinto si desea otros

resultados. Somos dueños de nuestras decisiones y, por tanto, responsables de nuestra situación actual y también de nuestro destino. En un proceso de CT la persona se hace consciente de las decisiones que ha tomado hasta el momento y las consecuencias que se han derivado de ellas. Si quiere otros resultados, deberá cambiar sus decisiones. Los cambios que realizará le permitirán reescribir su destino, su futuro.

El siguiente cuento de los nativos americanos, muy inspirador, podrá ayudarnos a comprender la naturaleza del destino.

Una mañana, un anciano cheroqui, sentado con sus nietos alrededor de un fuego, les contaba lo que ocurre en el interior de las personas: «Niños, en nuestro interior se produce una gran batalla. Existen dos lobos dentro de todos nosotros. Uno está lleno de ira, envidia, pesimismo, negatividad, miedo, tristeza, egoísmo, autocompasión, resentimiento, rencor... El otro está lleno de amor, generosidad, positividad, alegría, compasión, aprecio, perdón, paz, esperanza, tranquilidad, empatía, serenidad... Estos dos lobos siempre están luchando entre ellos». Se hizo el silencio. Entonces, uno de sus nietos le preguntó: «Abuelo, y al final, ¿cuál es el que gana?». El anciano le miró profundamente y le respondió: «Aquel al que tú más alimentes».

Nuestra vida y la manera de vivirla dependen de nosotros. Demasiadas veces nos olvidamos de que nosotros somos sus creadores, y atribuimos a los demás, al destino o a la mala suerte lo que realmente depende de nosotros. Esta historia nos habla de que está en nuestras manos elegir en qué sentido queremos liderar nuestra vida.

Existencialismo

El CT también se nutre de la filosofía y de la psicología existencial. Este modelo hace hincapié en la forma en que la persona se ve a sí misma, al mundo y el lugar que ocupa en él, ya que considera que todo ello condiciona sus acciones. En consecuencia, el valor de la responsabilidad sobre uno mismo es fundamental: si la persona no se compromete con su propio cambio (lo que implica superar sus creencias limitadoras y cambiar su punto de vista), el proceso de coaching no progresará.

El CT también toma del existencialismo el acercamiento al otro desde un enfoque fenomenológico. Esto implica entrar en el mundo de nuestro cliente escuchando los fenómenos que relata desde su experiencia, sin ningún supuesto previo que distorsione la comprensión. El coach teleológico se limita a propiciar nuevos puntos de vista desde donde el cliente pueda verse a sí mismo o ampliar su perspectiva y descubrir alternativas para el cambio.

La interpretación de la realidad condiciona nuestros comportamientos.

Como afirmaba Jean-Paul Sartre, somos esencialmente libres y responsables de descubrir quiénes somos y qué queremos hacer con nuestras vidas. Sartre definió ser *responsable* como «ser el autor indiscutible de un hecho o cosa». Así, todo comportamiento constituye una elección, de modo que siempre es posible elegir cambiar nuestra manera de actuar. Ser conscientes de esta responsabilidad nos permite ser proactivos y nos ayuda a liderar nuestras vidas, a darnos cuenta de que estamos creando nuestro propio destino, nuestro propio ser y nuestros sentimientos. La responsabilidad, en este sentido, nos hace libres.

Podemos elegir el sufrimiento como forma de vida o hacernos responsables de nosotros mismos.

El CT recoge del filósofo existencialista Martin Heidegger la idea de que la persona es un ser que forma parte del mundo y que, al mismo tiempo, lo trasciende y le otorga significados. Sería un error querer comprender a los seres humanos como si todos fueran iguales, sin prestar atención a la subjetividad inherente a cada persona. El ser humano es demasiado complejo y lleno de potencial como para definirlo mediante categorías simplificadoras.

Esta idea de subjetividad llevó a José Ortega y Gasset a pensar que todo lo que sabemos del mundo es cuestión de perspectiva y que elegimos la perspectiva que consideramos mejor para nosotros. Este punto de vista subjetivo está vinculado a cómo hemos interpretado las circunstancias que hemos vivido. En su obra *Meditaciones del Quijote*, leemos una de sus sentencias más populares: «Yo soy yo y mi circunstancia, y si no la salvo a ella, no me salvo yo».⁴ Como ser humano, no puedo desligarme del contexto en el que vivo: me ocurren cosas y provoco que sucedan cosas, ya que construyo mis circunstancias y respondo a ellas. En el modelo del CT, se intenta que la persona reflexione sobre cómo está respondiendo a las circunstancias y cómo podría actuar para modificarlas y crear unas circunstancias diferentes.

Esto nos lleva de nuevo a la cuestión de la responsabilidad. Según Heidegger, las personas no solo vivimos en el mundo, sino que, además, formamos parte de él. Nuestra responsabilidad va más allá de nosotros mismos y está basada en la libertad y la posibilidad de elegir (mediante nuestras acciones) el mundo del que queremos formar parte. Desde esta libertad, somos responsables del mundo que hemos elegido y, a la vez, contribuimos a forjarlo. Obviamente, para el ejercicio de esta responsabilidad tan trascendental será necesario un profundo grado de autoconocimiento.

^{4.} José Ortega y Gasset, *Obras completas*, vol. I, Madrid, *Revista de Occidente*, 1966, pág. 322.