



***Vidas diseñadas.
Crítica del coaching ontológico***

Daniel Alvaro [Coordinador]

UBU Ediciones
Colección La Tripulación
Argentina, 2021, 198 p.
ISBN: 978-987-48129-0-2

Elías Julián Molteni

 <https://orcid.org/0000-0003-2960-8354>

Universidad de Buenos Aires

Instituto de Investigaciones Gino Germani

m95elias@gmail.com



Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico es un libro colectivo, realizado por miembros del Grupo de Estudios sobre Problemas Sociales y Filosóficos (GEPsyF), perteneciente al Instituto de Investigaciones Gino Germani de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y editado por UBU Ediciones. Coordinado por Daniel Álvaro, director del grupo de investigación. El libro esgrime diferentes estrategias críticas (la genealogía, la deconstrucción y el psicoanálisis) que, con sus matices y diferencias, abren las puertas para el análisis serio de un objeto esquivo y poco tematizado como es el *coaching* ontológico.

El primer trabajo, "Santiago. California. Una genealogía del *coaching* ontológico" (pp. 23-54), a cargo de Emiliano Jacky Rosell, rastrea las condiciones de posibilidad de este

dispositivo, estableciendo las tensiones y las soluciones del pasaje de sus “padres fundadores” de Chile a California y la serie de litigios que fueron condicionando y dando consistencia a la matriz teórica de este *coaching*. El segundo capítulo, escrito por Daniel Álvaro –intitulado “La matriz teórica del *coaching* ontológico: interpretaciones, presupuestos, implicaciones” (pp. 55-90)–, se centra en el conjunto de disciplinas, ideas y conceptos que delinear ese “oxímoron monstruoso”: las implicancias entre sus disciplinas constitutivas, la filosofía y la biología, y la apropiación de filosofías tan disímiles como las de Austin, Nietzsche, Heidegger, Searle y Wittgenstein. En el tercer capítulo, “Volver al futuro: el *coaching* ontológico y la promesa del devenir” (pp. 91-130), Tomás Speziale despliega una crítica profunda a la conceptualización y apropiación hecha por Rafael Echeverría (acaso el padre fundador más prolífico y reconocido) de las filosofías de Nietzsche y Heidegger, evidenciando los límites y desvíos de su interpretación acerca del ser y de la temporalidad, y la obturación, bajo máscaras positivas, de lo negativo en estos autores. El análisis hacia la ética y la forma en que interpela al sujeto el *coaching* ontológico se encuentra en el cuarto capítulo escrito por Mandela Indiana Muniagurria, “¿Ética y *coaching* ontológico?” (pp. 131-162), donde la apuesta por la interpretación del sujeto en clave psicoanalítica que observa la autora se ejecuta como una posibilidad de salirse de la lógica de la trampa y de la deuda que este dispositivo produce en cada uno/una. Otra apuesta, en clave estrictamente política-ética, puede leerse en el último trabajo escrito por los autores, “*Coaching* ontológico y política” (pp. 163-195), donde el *coaching* y la política se muestran cercanas, enmarañadas una con otra.

Este simple pantallazo basta para definir al libro como un esfuerzo necesario para elucubrar argumentos sólidos, reconociendo la magnitud de una práctica que se encuentra en clara expansión y las formaciones discursivas que pululan por doquier en nuestras sociedades contemporáneas. Comandado por un intento de analizar la especificidad de una práctica, disciplina o dispositivo terapéutico como lo es el *coaching* ontológico sin desligar el contexto histórico, político, tecnológico y social que le da consistencia, este trabajo es un claro ejemplo del esfuerzo por salir de la crítica negadora de su objeto, aquella que sostiene de antemano los efectos posibles del *coaching*. A través de la crítica al *coaching* ontológico los autores se preguntan sobre las condiciones en las que se produce la subjetividad contemporánea, donde el rechazo al malestar, la apertura o la apuesta a más y la realización de sí mismo como transformación constante se aprecian tajante y apasionadamente, constituyendo el imperativo de nuestras vidas, la regla de su diseño. Al ser un trabajo colectivo, esta reseña tendrá como objetivo la articulación de los trabajos, evidenciado la especificidad de cada uno.

La primera definición que encontramos del *coaching* ontológico, en la introducción escrita por Álvaro, nos acerca al objeto en tanto “una práctica conversacional que cuenta con métodos y procedimiento establecidos, y cuyo objetivo principal consiste en aportar a sus clientes las herramientas necesarias para que estos se transformen, inventen o reinventen a sí mismo de acuerdo a sus metas de vida” (p. 16). Las posibilidades de transformar el ser de sí mismo se encuentra en la concepción del ser según este *coaching*: lejos de la posición metafísica, dirá especialmente Echeverría, que considera al ser como inmutable, permanente y separado del hacer, el *coaching* ontológico trata al ser desde la

perspectiva del devenir, donde su carácter es esencialmente el cambio, la transformación, susceptible de ser intervenido a través de prácticas específicas otorgadas, justamente, por este dispositivo. A través de la filosofía y de la biología (principalmente de los aportes de Humberto Maturana), en ese orden de prioridad, este *coaching* postula que “el ser del existente humano es susceptible de ser instruido, preparado, entrenado, en una palabra, *coacheado*” (p. 15). Por la matriz teórica (la ontología del lenguaje) el *coaching* ontológico, en el mercado de las culturas terapéuticas, puede tener un plus: no se aplica a un ámbito en particular sino que tiende a la totalidad de la existencia. A su vez, este discurso, a diferencia de otros tipos de *coaching*, no procede de las variantes de la psicología sino que tiene una profunda raíz filosófica. Lejos de ser una rama más, el *coaching* ontológico es pionero junto con otras empresas como las de Thomas Leonard y James Flaherty al conformarse su andamiaje teórico en los trabajos de la década de los ochenta de Fernando Flores (p. 35).

Pero no será hasta la entrada de Julio Olalla y de Rafael Echeverría que se denomine y defina apropiadamente *coaching* ontológico y ontología del lenguaje, el encuadre práctico y teórico del dispositivo, en la década de 1990. Un tercer momento correspondería a la institucionalización y profesionalización de la disciplina entrado el nuevo milenio con la emergencia de asociaciones profesionales nacionales e internacionales, con fuerte presencia en los países de América Latina (pp. 34-35). Cosa no extraña, si se toma en cuenta que los padres fundadores son chilenos y fueron exiliados tras el golpe de Estado de 1973 a California. El exilio trae una suerte de exilio de pensamiento, hacia otros polos y ámbitos: ya no será el Estado, sino la empresa el motor de la historia y de la transformación social,

los fracasos históricos serán errores de comunicación y las coordinadas disciplinares virarán desde la cibernética y la sociología hacia la filosofía (p. 166). De hecho, la trayectoria de Flores, relatada por Jacky Rosell, sirve para ilustrar el pasaje desde una posición política que decididamente sostiene la capacidad transformadora del Estado y de la actividad colectiva, a una posición que ve en la comunicación y las redes tecnológicas la posibilidad de un mundo más abierto y plural. Dos inflexiones netas, señala el autor, para entender la ruptura de Flores: exdirector de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), acompañante de las horas finales de Allende, Flores ve en el golpe militar su interrupción como hombre de Estado y luego de tres años en la cárcel consigue una estancia en la universidad de Stanford, California. Es por ello que la emergencia del *coaching* ontológico no puede explicarse sin el pasaje Santiago-California, sin la decepción del proyecto chileno al socialismo que coagula en Flores una posición política significativa a los nuevos horizontes políticos, central para esta propuesta: "no dedicándose a hablar de lo que pasó en Chile como parte de su carrera, sino reconstruyendo su identidad como líder empresario en el campo profesional y en el país que ahora habita" (p. 27). Si Santiago se derrumbaba, California, por su parte, florecía en dos grandes líneas: la emergencia de la revolución tecnológica (informática y comunicacional) y la "germinación" de las denominadas culturas terapéuticas o nueva cultura psicológica, procesos que ayudarán a forjar la matriz teórica del *coaching* ontológico (p. 30).

Con Flores (1982) entra en la escena del *management* las nociones clave de quiebre o rompimiento (*breakdown*) y de diseño ontológico. El quiebre es el momento en que se pone en cuestión el ser de la persona, se toma conocimiento de las estructuras prácticas

presupuestas y, más importante, abre la posibilidad de intervenir en ellas y modificarlas, habilita el campo del diseño ontológico (p. 41). El diseño se concibe como un conjunto de herramientas y prácticas para lidiar con el quiebre, permitiendo la observación del hacer, identificando fallas y habilitando su intervención para modificar patrones de funcionamiento. La capacidad de diseño viene de la visión del ser de los seres humanos; para este *coaching* la existencia se divide en tres dimensiones: el lenguaje, la corporalidad y la emocionalidad. Pero los seres humanos, asegura Echeverría (1994), son seres lingüísticos y, como el lenguaje genera ser (mostrando así la filiación con las filosofías de Searle y Austin), las personas pueden transformar su ser a través del lenguaje. Es por ello que esta disciplina se jacta de la fuerza de su teoría para “diseñar nuestras vidas y aliviar el sufrimiento humano”, barriendo los obstáculos para la realización de sí mismo, “esto es lo que el *coaching* ontológico promete a sus consumidores en un mundo globalizado cuyo diagnóstico perentorio es la crisis de sentido” (p. 60).

Esta crisis de sentido tiene como causa las transformaciones sociales y tecnológicas dadas a finales del siglo pasado, pero fundamentalmente la incapacidad actual de que la metafísica ordene nuestro sentido de ser. Junto con la crítica a la metafísica se esgrime una crítica al acceso y la verdad del ser: no es la veracidad de su formulación sobre el ser humano, sino su poder de diseñar las vidas y de transformar eficazmente el sufrimiento lo que hace al *coaching* ontológico distinguirse de otras disciplinas en el mercado de culturas terapéuticas. “Nuestra interpretación es más poderosa, en la medida que nos ofrece mayores caminos para la acción”, señala Echeverría (2008: 146 citado en p. 74). Esto conduce a un punto clave para la crítica de este dispositivo: su guía es la obtención de

resultados, la efectividad de sus prácticas. Se trata de un “relativismo pragmático” guiado por el poder entendido como la capacidad de abrir cursos de acción y de transformación de sí mismo, y por la utilidad material que subyace a cada curso de acción elegido (p. 75). Según describe Jacky Rosell (p. 45), la separación entre la empresa de Flores y las de Echeverría y Olalla se debe a la eficacia de sus prácticas, más que a los métodos: constantemente señalan que Flores utilizaba métodos autoritarios, una “irreverencia gentil” y que en sus propios talleres vieron los “resabios autoritarios” de su mentor. Es importante señalar que Flores ve en el mismo momento de sus descubrimientos teóricos la posibilidad de hacer negocios, y en el distanciamiento de Olalla y Echeverría se contempla la constitución de una empresa insignia de este *coaching*, llamada *Newfield Group*. Es por ello que Jacky Rosell señala: “La adecuación del coaching ontológico con la empresa se revela así, desde el punto de vista genealógico, total: no hay uno sin la otra” (p. 35).

La aspiración de la ontología del lenguaje es estudiar y organizar la conducta humana, por ello “Su dominio no es otro que el de la ética” (Echeverría, 2007: 51 citado en p. 80). De nuevo, el rechazo a la metafísica desplaza el problema de una ética de la verdad por una ética asociada a las nociones de observador y de sistema, es decir, que las estrategias son variadas y válidas según el observador que seamos en un momento y sistema dado. Como se ve, la ontología del lenguaje no desconoce los condicionantes sociohistóricos, pero recae en el individuo, su *performance* o su poder, la emergencia de otros mundos y cursos de acción a través del uso efectivo del lenguaje, la responsabilidad de acceder a una vida lograda o feliz (p. 83). El éxito, una de las palabras clave en esta y

otras culturas terapéuticas, se vuelve una promesa operada por el *coaching* ontológico a la vez que “un modelo o paradigma que sirve de guía para el comportamiento lingüístico, corporal y emocional” que se espera de sus consumidores (p. 84). Por ello, este *coaching* se puede considerar, aunque lo nieguen, como un discurso terapéutico, como sostiene Muniagurria, “en la medida en que se despliega como un espacio para el tratamiento de un malestar” (p. 132). Esta terapéutica tiene una ética que se desdobra bajo la anulación de la imposibilidad, el desplazamiento de lo inconmensurable, de lo radicalmente otro, y en el sostenimiento de un imperativo que, como mínimo, es incumplible (p. 134). A través del discurso psicoanalítico, la autora indaga y desafía las bases para el tratamiento del malestar y la promesa de éxito del *coaching* ontológico, además de poner en crisis su visión de estar alejado de lo terapéutico.

Aunque el sufrimiento no pueda eliminarse, el *coaching* ontológico permite la eliminación de su parte improductiva, con no poder hacer frente a ese sufrimiento: se *coachea* una persona al encontrarse con una limitación. De ahí la posibilidad de transformarse, de abrirse al futuro de lo que uno o una puede ser; aquí está la “segunda pista terapéutica: la transformación es algo que se aprende y, por lo tanto, que se enseña” (p. 148). Pero no es cualquier transformación, sino una con “profundidad”, un “aprendizaje de tercer orden o *transformacional*”, aquel que va al núcleo del observador: su *alma* (p. 149). Es a través de la noción de observador que el *coaching* ontológico pretende otorgar herramientas para “abrirse al futuro” desde el presente. El objetivo del *coach* es darle al *coachee* un “espíritu de liviandad” que barra con el *peso* del pasado por medio de la aceptación del mismo, por el amor al destino o *amor fati* entendido como la aceptación de

lo que pasó y reconociendo lo inmutable del pasado (pp. 64 y 103); se trata de que “el *coachee* debe *ganar liviandad disolviendo la gravedad, el peso de los lastres del pasado*” (p. 103). Al privilegiar el presente y al entender a la temporalidad como una constante sucesión de “ahoras”, Echeverría tiene una concepción metafísica del tiempo y se distancia de los autores que retoma: “al rechazar el eterno retorno entendiéndolo como recaída en el privilegio del ser sobre el devenir, Echeverría muestra las cartas de su rechazo *in toto* a la manera en que Nietzsche y Heidegger entienden la relación entre existencia y temporalidad” (p. 105).

Justamente, Speziale demuestra en su trabajo que la vuelta a la metafísica es por parte de Echeverría y que su concepción del eterno retorno nietzscheano se funda en una interpretación “ligera”, denunciada tanto por ese filósofo como por Heidegger: el pensamiento del eterno retorno, lejos de brindarnos liviandad, constituye el pensamiento del *peso más grave* (p. 110) porque en el instante, en tanto inclusión del pasado y del futuro o, para decirlos en términos heideggerianos, en el haber sido y el porvenir, se encuentra el resquicio para asumir una tradición y pre-cursar la muerte. Por eso, “para quedar libre para las posibilidades más propias hay que asumir, desde el instante, tanto la muerte propia como la repetición de una posibilidad pasada. Si esta es una condición necesaria para su apertura, entonces Echeverría nos está proponiendo clausurarlas” (p. 124). En su concepción metafísica de la temporalidad, el *coaching* ontológico oculta la posibilidad de asumir nuestra finitud y, por ende, la capacidad de precursar la muerte y de singularizarse: “El *coaching* le cierra la puerta a la decisión más propia, a una decisión que, en la apropiación repitente de lo posible, asuma la muerte y abra realmente lo porvenir” (p. 127).

Esta es una de las trampas del *coaching* ontológico: recae en la metafísica del tiempo y obtura el cambio, aunque insista con ello.

La otra trampa del *coaching* se encuentra en el trabajo de Muniagurria; junto con la capacidad de abrir cursos de acción, Echeverría reconoce una imposibilidad: el lenguaje tiene un reverso que impide su propagación hacia la autocreación total, pues habría un externo al lenguaje (y por lo tanto del ser), esto es, la nada. La trampa está en el ocultamiento de la constitución del lenguaje por parte de lo otro del mismo, o sea, la nada identificada por el *coach*. Además de esta lógica, se encuentra la de la deuda: el alma humana, según el *coaching*, tiene una misteriosidad no sólo respecto del afuera sino de la persona consigo misma, los obstáculos a los que se enfrenta el *coachee* provienen de él o ella misma, de ahí que el conocimiento de su alma sea fundamental. “El alma impone una limitación y, no obstante, el arte de su cultivo e indagación es ilimitado” y por ello mismo “siempre se está en deuda” porque el poder que se promete al *coachee* es tal que el imperativo sobrepasa cualquier posibilidad (p. 161).

Al insistir en la cantidad infinita de posiciones que el observador puede adoptar, esa posibilidad ilimitada de abrir mundos por medio del lenguaje, el *coaching* ontológico efectúa una operación de adaptabilidad del sujeto respecto de su mundo. En ese sentido, los autores señalan en el último capítulo que, “por más prometedora y revolucionaria” que se postule esta práctica, el *coaching* tiene una “propuesta conservadora”, ya que “no transforma la realidad, sino que la reproduce” (p. 188). Vinculándose con las exigencias de un mundo globalizado, el *coaching* ontológico postula los imperativos de éxito, transformación de sí, flexibilidad y responsabilidad; en suma, habilita la figura del

empresario de sí como aquel para el cual todo acto de consumo (sean servicios o productos, en los que ingresaría el *coaching*) es un acto de valorización de sí. La razón neoliberal, como razón rectora, extiende la lógica del mercado a todos los ámbitos de la vida: el sujeto-empresa, interpelado por este *coaching*, no escaparía a este designio. En la ética que construye este dispositivo se aspira a la configuración de una sociedad repleta de “líderes” que se empoderan e influyen mutuamente, traccionando el cambio social.

Además de la educación y la empresa, el *coaching* ontológico tiene otro ámbito predilecto según Echeverría: la política. Sucintamente, se entiende a la política en *Ontología del lenguaje* como gobierno de sí mismo, en cuanto “poseedores de nuestras almas y, por tanto, responsables de lo que hacemos y de lo que somos o devenimos”; por otro lado, entiende la política como un ejercicio de la libertad que, en verdad, es una extensión de la primera definición anclada en la plena autonomía y capacidad de acción del individuo. En tercer lugar, la política como arte de lo posible: inventar lo posible sería una de las claves de los líderes. De ahí que la política se entienda como liderazgo y como un espacio para los emprendedores (pp. 174-175). Estas concepciones de la política, y su aceptación como espacios decisivos para el *coaching* ontológico, se basan en la centralidad del poder para esta disciplina: cada individuo tiene el poder de producir cursos de acción deseables, dependiendo de las capacidades en el lenguaje y su observación, por lo cual el poder deviene un fin en sí mismo, un valor absoluto que indica el camino del emprendimiento y la autosuperación permanente; el poder está fragmentado y hay que aceptarlo, dirá Echeverría, este es el punto de partida para conceptualizar la política como constitutiva en este *coaching*. Según estas coordenadas, situando al *coaching* al interior de

la política, los autores elaboran tres ejes para dar cuenta del ejercicio político de este dispositivo: en primer lugar, el *asesoramiento político* que se desarrolla en Argentina y que tiene como actor partidario central –aunque no únicamente – al PRO (Propuesta Republicana, partido del expresidente Mauricio Macri). El segundo eje es el de *diseños de programas específicos* para aquellos que quieren trabajar con el poder y la política: se trata de cursos que están dirigidos a quienes tienen roles políticos o que tienen posiciones específicas en un entramado de poder. Los posicionamientos del *coaching* se extienden en el tercer eje: esta disciplina *comunica una determinada concepción de lo que es la política y de aquello que ella debería hacer*. En este caso, la política debería desarrollar lo posible, no elucubrar utopías ni programas irrealizables, ni dejarse caer por el pasado: este es el punto conservador del *coaching* y otros tipos de discursos, y por el cual cabe retomar una pregunta de los autores “¿No estamos ante discursos que, al dejar de lado con tanta firmeza y seguridad lo que según ellos sería imposible, hacen patente su conformismo con la realidad?” (p. 184).

Insistir en los puntos de tensión entre la matriz teórica del *coaching* ontológico y sus orientaciones éticas y políticas se presenta como una de las claves para decir *algo más* que la mera denuncia del objeto. Este es el punto nodal de libro. Porque a través de sus páginas se contempla la articulación de una crítica que reconoce el valor de aquello que critica, clarificando qué es, sus condiciones de posibilidad, su fuerza interpretativa y las marcas de su imposibilidad. En un mundo comandado por el imperativo de felicidad, de éxito, de transformación y de flexibilidad, enmarcar uno de sus dispositivos permite comenzar a desandar algunos de sus efectos. En definitiva, ante todos esos imperativos y sus

figuraciones, la especificación de un dispositivo permite retornar a la pregunta: ¿qué hacer? Pregunta que, obviamente, no se cierra en estas páginas, pero invita a elaborar, con base en lo estudiado, cuestionamientos prácticos, gestos críticos acordes al momento histórico donde la productividad se hace a la medida de todas las cosas y los seres. Quizá el valor central del libro es la apertura a cuestionarse aquello que está sedimentado por la lógica racional, normativa y afectiva del tecnocapitalismo imperante y que se hace patente, entre otros dispositivos, en ese oxímoron monstruoso que es el *coaching* ontológico.

Referencias bibliográficas

- Álvaro, D. (Coord.). *Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico*. UBU Ediciones.
- Echeverría, R. (2005) [1994]. *Ontología del Lenguaje*. J.C. Sáez.
- Echeverría, R. (2007). *Actos de lenguaje*. Vol. I: *La escucha*. J.C. Sáez.
- Echeverría, R. (2008). *El observador y su mundo*. Vol. I, J.C. Sáez.
- Flores, F. (1982). *Management and Communication in the Office of the Future*. Universidad de California.

ELÍAS JULIÁN MOLTENI

Argentino. Licenciado en Sociología y candidato a maestro en Comunicación y Cultura, Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires. Últimas publicaciones: "Capitalismo emocional: tensiones y solidaridades entre lo industrial y lo informacional" (2021) y la reseña al libro de Éric Sadin, "La inteligencia artificial o el desafío del siglo. Anatomía de un antihumanismo radical" (2021).