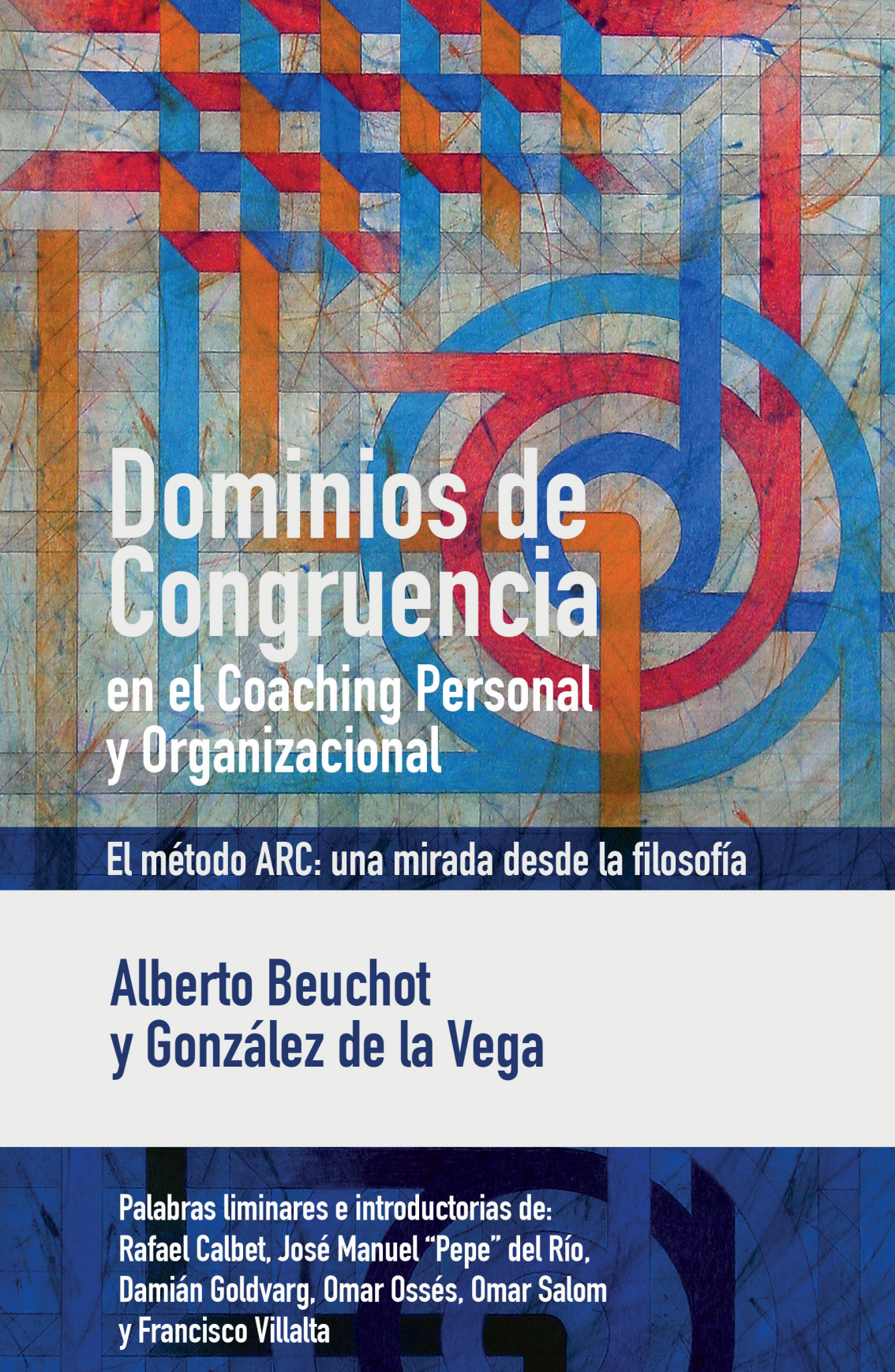


Dominios de Congruencia

en el Coaching Personal y Organizacional

El método ARC: una mirada desde la filosofía

Alberto Beuchot
y González de la Vega

Palabras liminares e introductorias de:
Rafael Calbet, José Manuel "Pepe" del Río,
Damián Goldvarg, Omar Ossés, Omar Salom
y Francisco Villalta

Dominios de Congruencia en el Coaching Personal y Organizacional

Dominios de Congruencia en el Coaching Personal y Organizacional

El método ARC: una mirada desde la filosofía

Dr. Alberto Beuchot y González de la Vega

LOS OTROS LIBROS
SAN ROQUE
EDITORIAL

Para establecer contacto con el autor, diríjase a:
www.certificación-coaching.org
www.cencoem.org
abeuchot@cencoem.org

Primera edición corregida, 2017.

D. R. © Dr. Alberto Beuchot y González de la Vega

D. R. © Los Otros Libros Editorial
Pedro Hernández de Valenciano # 36
Fracc. Mineral de la Hacienda. C.P. 36250
Guanajuato, Gto. México

ISBN 978-607-96972-6-6

Diseño de cubierta: Jaimte Romero Baltazar
Edición: Jorge Olmos Fuentes y el propio autor
Imagen de la cubierta: *Creación #18*, técnica mixta, Alberto Beuchot

Impreso en México
Printed in Mexico

Se prohibe la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio.

UN LIBRO NECESARIO

A estas alturas del siglo XXI, creo que podemos afirmar sin duda alguna que el coaching **está** de moda. Pero con la misma rotundidad podemos afirmar que el coaching "no es una moda". Hace tiempo que llegó y vino para quedarse en nuestras vidas. Ciertamente, es una técnica que se ha instalado y supone un salto cuántico respecto de la eficiencia de la consultoría clásica y otras técnicas más limitadas.

Y esto es así porque el coaching parte de reconocer una verdad que conocemos, pero ante la que frecuentemente nos resistimos. Y es que nadie puede cambiar a nadie, salvo a sí mismo. Toda su fuerza viene de ahí. De ponerse completamente al servicio del coachee para que él encuentre por sí mismo sus áreas de expansión, transformación y mejora de su eficiencia y de su bienvivir.

Pero como está de moda, no es menos cierto que hoy el mundo está lleno, hasta la saturación, de coaches de todo tipo de formación. Desde los formados en un fin de semana, hasta los que siguen haciendo lo mismo de antes, pero ahora le llaman coaching para poder subirse al carro de la modernidad. Eso produce cansancio y desazón en el mercado, y ya hay quien no quiere oir hablar de la mencionada palabrita anglosajona, por haber sufrido amargas experiencias con varios pseudoexpertos..

Pero las modas pasan, y cuando esta también pase es obvio que quedarán los coaches que realmente estén agregando valor a esta profesión y a esta forma de servir al mundo, a la sociedad, y a las personas. Y es ahí, en mi humilde opinión, donde reside la importancia de este libro.

Y hablando de valor y de utilidad, creo que hay dos formas de ser útil y de honrar esta herramienta:

- La difusión
- El rigor conceptual.

Si bien yo me reconozco orientado en el primer bloque, reconozco el valor y la importancia del segundo, porque sin él no habría forma de diferenciar a los difusores didácticos de los puros charlatanes y vendedores de humo. Y creo que Alberto Beuchot, a través de este libro, pone mucho el acento en ese segundo pilar necesario para la permanencia del coaching en el tiempo.

Es un libro que para muchos será complejo, pero es un libro necesario. No está escrito para principiantes, sino a modo de *handbook*, como un libro de cabecera, para consultar casi cualquier duda conceptual que podamos tener en torno al coaching y a las disciplinas con las que interactúa.

Sabemos que lo fácil y lo difícil son juicios a partir de nuestros respectivos observadores. Pero estoy casi seguro que una gran mayoría de lectores no van a considerar este libro como fácil de leer, ni como algo simple. Y estoy más seguro todavía que esa no ha sido la intención de Alberto.

Porque Alberto nos quiere llevar a la reflexión, y eso requiere leer poquito y pensar mucho sobre lo leído. Es un libro escrito para ser muy pensado. Y por ello, su mayor genialidad reside en haberlo escrito al estilo bíblico, en una forma que recuerda a los versículos de ese otro libro, que por cierto, es el más leído de la historia. Es un libro de consulta, necesario en la biblioteca de cualquier coach que busque trascender a estos tiempos de moda.

El pensamiento simple es aquel que es incapaz de adentrarse en lo complejo, y por ello, carece de sentido e interés para vivir y comprender un mundo que es cada día más lo segundo. Muy

diferente es el pensamiento sencillo. Para mí es aquel nivel de pensamiento que se interna en lo complejo, lo trasciende, y es capaz de salir por la puerta del fondo, quedándose con la esencia de los conceptos, sin por ello perder un ápice del rigor conceptual. Y la esencia de casi todo, en última instancia, es sencilla, porque termina remitiendo al amor como motor de toda búsqueda de transformación y trascendencia.

Ese es el gran mérito de los grandes líderes inspiradores que a veces tenemos la suerte de encontrarnos. Es lo que tienen en común Mandela, Gandhi, Madre Teresa, Martin Luther King, Olof Palme, etc. Se les entiende todo perfectamente. Son grandes pensadores y al mismo tiempo excelentes difusores de las ideas esenciales, y al mismo tiempo, ejemplos de congruencia, como nos muestra este libro.

Por eso creo que en la instalación definitiva del coaching como herramienta al servicio de un mundo mejor, los dos enfoques a los que me refería al principio, difusión y rigor conceptual, son igualmente necesarios. Y este libro de Alberto es un gran ejemplo del segundo enfoque, y como mínimo, un loable esfuerzo por representar al primero.

Decía Confuncio que "Todos tenemos dos vidas, y la segunda empieza cuando nos damos cuenta de que solo tenemos una".

Esta idea, sencilla, pero lejos de ser simple, está en la esencia de lo que buscamos con el coaching los que realmente creemos en él y amamos su vocación de servicio. Acelerar el proceso de darnos cuenta de que está en nuestra mano nuestro bienvivir y nuestra felicidad. Es siempre un proceso que va de dentro hacia fuera de nosotros y nunca al contrario. Y para ello es esencial comprender lo complejo y saber después quedarse con la esencia. Alberto escribe este libro con gran rigor conceptual y le deja a usted la tarea

de quedarse con la esencia. Por eso, citando a Fowles, nos anuncia ya en el versículo 3:

Esto no es un diálogo, sino solo un lado del diálogo. Yo expongo, y ustedes, si así lo desean, refutan.

Como digo, un libro necesario al que le doy desde ya la bienvenida a mi biblioteca.

Rafael Calbet
Psicólogo, coach PCC y escritor
México, 22 de agosto de 2017

UN LIBRO PARA LEER DE PIE

225. Todo nivel de congruencia superior implica
una re-significación del yo...
Dr. Alberto Beuchot y González de la Vega

José Vasconcelos, el legendario secretario de instrucción pública del gobierno mexicano, ex rector de la UNAM y autor entre muchos otros libros del *Ulises criollo*, solía decir, que existen libros para leer sentado y libros para leer de pie. Entre los primeros citaba textos que apaciguaban el alma durante su lectura, de los segundos comentaba que eran libros que inevitablemente inquietan, ponen de pie. Desde mi experiencia, esta clase de textos inevitablemente han insuflado mí espíritu y alimentado el alma. *Dominios de congruencia en el coaching personal y organizacional* pertenece a esta clase de libros. Beuchot ha escrito un texto que se antoja infaltable en la biblioteca de todos aquellos que nos dedicamos al coaching personal y organizacional. Partiendo desde una mirada ontológica estructura un texto en 767 notas numeradas. Da la impresión que uno puede cargar consigo 767 pequeñas tarjetas impecablemente escritas, con una solidez filosófica que se agradece y que es pocas veces vista cuando se trata de textos que abordan el coaching, el liderazgo y el mundo organizacional. Por si esto fuera poco, nos encontramos con diagramas que ejemplifican el texto desde el paradigma personal y organizacional, además de la propuesta del método ARC, *Awarness* (darse cuenta), *Rebuilding* (Reconstruirse), *Centering* (Centrarse).

Beuchot nos recuerda que el coaching es un proceso hermenéutico (200), que se ofrece al observador para que examine su

vida a través del otro (265). En ese sentido los coaches nos convertimos en espejos del cliente. Sin juicios, y con un profundo respeto ante su relato, le prestamos nuestros ojos para que se vea, analice, interprete, invite a la posibilidad y genere acciones significativas que estén en armonía con sus valores, misión y visión. Cuando el proceso se hace bien, el cliente maximiza su desempeño personal y experimenta un desarrollo que lo lleva a generar acciones que le permiten Ser, Ver y Hacer. Un coach de excelencia *ayuda a la gente y organizaciones a encontrar un camino de regreso al centro primordial*… (325).

Como bien dice Beuchot, un ciego no puede guiar a otro ciego. *Dominios de congruencia en el coaching personal y organizacional* me ha resultado un catalizador, una luz desde la cual las personas y las organizaciones encuentran caminos para regresar a su centro primordial. El trabajo de un coach de excelencia está en acompañar y servir de reflejo a su cliente brindándole el soporte y la confianza para transformar al observador.

En las organizaciones el coaching es *performance* (desempeño). Los que llevamos años trabajando procesos de coaching organizacional y personal, sabemos que las empresas buscan resultados, pero el cómo llegamos a esos resultados marca la gran diferencia a la hora de desarrollar o bloquear el talento al interior de las organizaciones. El coach provoca una transformación en la manera de Ser, Ver y Hacer, a través de generar, de manera intencional, conversaciones de alto desempeño dirigidas a que el cliente transforme al observador desbloqueando al interpretador. De esta manera experimenta una expansión de la consciencia y responsabilidad personal y organizacional. Cuando esto sucede, se establece un compromiso con la interdependencia, se ve al otro en términos de su potencial, permitiendo encuentros y acciones antes impensables.

Para mí la gran tarea del coach personal y organizacional es brindar el soporte necesario para generar seres humanos que vivan y experimenten una mayor congruencia entre su decir y hacer, que generen y provoquen organizaciones que expandan de manera natural el conocimiento. Cuando pienso en un coach, desde este paradigma, me viene a la cabeza Tomás Moro en su *Utopía*, cuando escribe *de los oficios que ejercen los utópicos, hombres y mujeres: la agricultura del conocimiento de la cual ninguno está dispensado*. El coach se convierte en un agricultor y potenciador del conocimiento humano, trabaja con lo que tiene, pues lo que tiene es la mejor semilla que puede tener en ese momento. En ese sentido el coach ayuda a transformar y cambiar la realidad. Cada vez que tiene y sostiene una sesión de coaching ayuda a transformar al mundo, una conversación a la vez.

Independientemente de la modalidad de coaching en la que te hayas formado, o te estés formando *Dominios de congruencia en el coaching personal y organizacional* se convertirá en una lectura obligada para todos aquellos coaches que pretendan contar con una mayor solidez filosófica y antropológica en su trabajo. Recomiendo a los coaches con experiencia y a los que se estén formando leer éste libro, el cual, como escribí al principio, es un libro para leer de pie.

José Manuel "Pepe" del Río
Coach personal y de carrera
Presidente Global del Consejo de Gobierno
de la International Association of Coaching (2018-2019)

AMPLIAR LOS HORIZONTES DEL COACHING

Para poder escribir un libro de profundización teórica y filosófica sobre el coaching es necesario tener claras una antropología y una cosmología. Es decir, un concepto del ser humano y un concepto sobre su inserción en el orden natural de las cosas. Alberto Beuchot pretende hacer justamente eso. Su propuesta metodológica (el método ARC) parte de una concepción del ser humano integral, donde su ser, su hacer y su tener, su ayer, hoy y mañana, y su cuerpo, lenguaje y emociones requieren integrarse en un todo congruente para obtener el máximo potencial de sí mismo. Y propone que el coaching ayude precisamente a eso: a lograr niveles crecientes de congruencia entre estos campos humanos.

Lo mismo propone para la empresa. Los campos en este caso son la misión, visión e historia, la estructura organizacional, sus procesos e indicadores, y su clima laboral, cultura organizacional y estilos de liderazgo. De esta forma, Alberto emprende el coaching organizacional de manera por demás integral, ampliando los horizontes de lo posible para el coach en este domino. Un placer leer a Alberto y su propuesta, como una inyección de aire fresco al campo del coaching personal y organizacional. Enhorabuena por el texto, que estoy seguro será bien recibido por la comunidad internacional.

Damián Goldvarg, *Ph.D., MCC, CSP*
The Goldvarg Consulting Group, CEO
Presidente Global, ICF (2013-2014)

UN LIBRO RIGUROSO PARA LA PRÁCTICA DEL COACHING

Me enfrento a la lectura de un libro profundo. No es un libro de lectura rápida. Cada punto invita a profundizar en la experiencia del lector el sentido de la frase. Es un libro de consulta para los coaches profesionales. Me encontré con reflexiones oportunas basadas en los años de experiencia de Alberto. Los eneatipos traen una interpretación poderosa y simple a la vez para observar dinámicas de juicios de fondo incrustados en emociones disparadoras y a su vez la salida con emociones sanadoras. Un trabajo riguroso de reflexiones y articulaciones profundas, producto de muchos años de experiencia. Alberto hace un entrelazamiento exquisitamente rico de autores, conceptos, metáforas, con una agudeza descriptiva, desde un *background* filosófico y también organizacional, vinculando entre ellos la práctica del coaching. Muy recomendable.

Omar Ossés
Master Coach
Taishi Consulting Director

APORTE A LA COMUNIDAD DE COACHING

Aun no salgo de la fascinación y la inquietud que me ha generado el revisar el libro de Alberto Beuchot. Una fina combinación de erudición, integración de múltiples enfoques y disciplinas, eminentemente práctico. Texto obligado para cualquier profesional del coaching que quiere llevar su práctica a un siguiente nivel. Estoy muy entusiasmado de ver y leer libros acerca del Coaching escritos con tanto cuidado, rigor, amor y practicidad. El libro de Alberto es un libro necesario en su lectura y re lectura para cualquier persona que quiera entender a profundidad y de manera práctica lo que es el Coaching y sus perspectivas hacia el futuro para el sector empresarial, sin dejar de lado el aspecto filosófico y personal. Fascinante. Un libro escrito por un Coach no sólo con una experiencia probada en organizaciones, sino también con un trabajo personal y finura intelectual como pocos. Libro práctico, profundo, que le brinda un enorme aporte a la comunidad de coaching a nivel internacional. Tuve el honor de revisar el borrador de este libro en su forma final. Alberto Beuchot ha escrito quizás el libro más potente, coherente, profundo, práctico e indispensable sobre este tema, de los últimos 10 años. Es un libro para leer y releer... Lectura obligada para profesionales del Coaching y procesos de transformación. Gracias, Alberto.

Omar Salom
Miembro fundador de la Asociación Mexicana de Coaching
Master Coach de la Asociación Mexicana de Coaching
Miembro del equipo desarrollador de la norma standard
para el ejercicio del coaching en México
Autor del libro *El Qué, el Cómo y el Porqué del Coaching Ejecutivo*

FACILITAR NUESTRO PROPIO VIAJE PERSONAL

Leer es como escuchar. Nuestra experiencia en la escucha y la lectura apelan al sujeto que lee, al sujeto que somos. En mi caso, leer a Alberto Beuchot ha sido un pasaporte para un viaje interior al encuentro de mi manera de entenderme, de nuevos marcos de referencia; un viaje de asombro a propósito del observador que estoy siendo. Y Alberto me lleva a ese destino de manera sutil, a ritmo de jazz. En ocasiones intenso hasta el límite y en otros momentos es cadencioso, de pronto estacato, y todo sin más pretensión que facilitar nuestro propio viaje personal. Más allá de la erudición que puede desprenderse del texto, aprecio la generosidad de Alberto, de compartir su viaje a sus propios laberintos, como posibles mapas para el nuestro.

Francisco Villalta
CEO en FV Coachsulting

A Muñe, por estar siempre,
en todo tiempo y en todo lugar.

A Ivonne, espejo mío y luz del mundo.

A mi equipo del Centro de Coaching
Empresarial, por creer y crear.

A mi padre y a mi madre,
y a través de ellos a mis ancestros,
por haberme puesto aquí.

¿Has lenguajeado bien y has obtenido aplausos? ¿Qué has ganado? Porque si aquellos que te aplaudían se beneficiaran, cambiaran de opinión, se convirtieran en mejores hombres y hubieran renunciado a sus malas acciones, entonces podrías regocijarte, no por las alabanzas que se te otorgaran, sino por el maravilloso cambio para mejor. Pero si continúan sus alabanzas y aplausos, pero no ganan nada por lo que aplauden, más bien debes afligirte; porque estas cosas se vuelven a su juicio y condenación.

San Juan Crisóstomo

El hombre se inventa un programa de vida, una figura estática de ser, que responde satisfactoriamente a las dificultades que la circunstancia le plantea. Ensaya esa figura de vida, intenta realizar ese personaje imaginario que ha resuelto ser. Se embarca ilusionado en ese ensayo y hace a fondo la experiencia de él. Esto quiere decir que llega a creer profundamente que ese personaje es su verdadero ser. Pero al experimentarlo aparecen sus insuficiencias, los límites de ese programa vital. No resuelve todas las dificultades y produce otras nuevas. […] Entonces el hombre idea otro programa vital. […] Se procura que el nuevo proyecto evite los inconvenientes del primero. Por tanto, en el segundo sigue actuando el primero, que es conservado para ser evitado. Inexorablemente, el hombre evita el ser lo que fue. Al segundo proyecto de ser, a la segunda experiencia a fondo, sucede una tercera, forjada en vista de la segunda y la primera, y así sucesivamente. El hombre «va siendo» y «des-siendo» —viviendo. Va acumulando ser —el pasado se va haciendo un ser en la serie dialéctica de sus experiencias.

José Ortega y Gasset

Cada persona nacida en este mundo representa algo nuevo, algo que no existía antes, algo único y original. Es deber de toda persona saber apreciar que es única en este mundo gracias a su carácter particular y que nunca ha existido en el mundo nadie semejante a él, porque si hubiese existido alguien semejante a él, no habría ninguna necesidad de que estuviera en el mundo. Cada persona en el mundo es una creatura nueva y está destinado a cumplir con su particularidad en el mundo. La primerísima tarea de cada hombre es la actualización de sus posibilidades únicas, sin precedentes y nunca renovadas. Y eso es, precisamente, lo que cada persona tiene que defender de sí misma

MARTIN BUBER

Pero si se rechaza esta inapropiada multiplicidad del hombre "tal como es", se hace imposible para él alcanzar la integración, convertirse en sí mismo. Y esto equivale a una muerte espiritual. La verdadera vida no es la vida vivida en y por sí misma, sino también sabida y asumida como tal. Sólo una personalidad unificada puede experimentar la vida, pero no una personalidad dividida en aspectos parciales, ese hato de retazos que se llama a sí mismo "hombre" […] (Esto constituye) una peligrosa multiplicidad.

CARL GUSTAV JUNG

En tanto la corriente de vida fluya imperturbable, en tanto que el hombre siga los ires y venires de su energía con libre flujo, las interrogantes analíticas son innecesarias y simplemente no ocurren. Solamente cuando surge un atasco, un bloqueo de energía mediante alguna obstrucción que no pueda ser clarificada por los medios usuales —solamente cuando la

incertidumbre aparece y algo de pronto se "vuelve un problema"— es cuando surge la pregunta "¿Por qué?", y el pensamiento racional hace su aparición. Si las fuerzas y facultades propias de ese hombre son suficientes para brindar respuesta al dilema o solucionar el problema, entonces la obstrucción se resuelve y el bloqueo psicológico es eliminado; su vida y su trabajo recuperan el fluir tranquilo. Pero quizá —y esto pasa más y más frecuentemente en nuestro tiempo— un hombre sea incapaz de remover el obstáculo por sus propios esfuerzos, aún a través de un período de años o décadas, y entonces este obstáculo adquiere formas peligrosas, amenazando su salud y su propia existencia. Es entonces cuando la ayuda de un hermano se hace necesaria, la ayuda de un sanador, sacerdote, padre, confesor, que hoy, frente al fracaso histórico de la religión, ha sido sustituido por un terapeuta.

Moriz Carl Cammerloher

Esta es tu única ganancia de la vida en esta tierra, ser guiado a través del desorden de las cosas que son vistas y sentidas hacia las cosas que son firmes e inamovibles

San Gregorio Nazianceno

Conjunciones: totalidad (y) no totalidad, convergente y divergente, consonante y disonante; y a partir de todas las cosas lo uno y a partir de lo uno todas las cosas.

Heráclito de Éfeso

¿Qué es el hombre, si el principal bien y el interés de su vida consistieran tan sólo en dormir y comer? Una bestia, nada más, seguramente. Aquel que nos ha creado con una

inteligencia tan vasta que abarca lo pasado y el porvenir no nos dio tal facultad y la divina razón para que se enmoheciera en nosotros por falta de uso.

WILLIAM SHAKESPEARE

No examinemos solamente los actos, sino las razones también, y las causas, y la mentalidad, y las diferencias entre las personas, y cualquier otra circunstancia que los acompañe; en todo esto indaguemos con toda exactitud, ya que no hay posibilidad de llegar a la verdad de otra manera.

SAN JUAN CRISÓSTOMO

En el mundo tendréis aflicción; pero confiad, yo he vencido al mundo.

JUAN 16:33

Piensa que en la dos extremidades del recorrido
Es el dolor de nacer el más desgarrador
Y que dura y se opone al miedo que tenemos de morir
Piensa que nunca acabas de nacer
Pero que los muertos, ellos, han acabado de morir...

SAMUEL WOOD

La pintura, dice Leonardo, opera per via di porre, esto es, va poniendo colores donde antes no los había sobre el blanco lienzo. En cambio, la escultura procede per via di levare, quitando de la piedra la masa que encubre la superficie de la estatua en ella contenida.

SIGMUND FREUD

El hombre existe por su capacidad de "poder ser otro" en una alteración-alteridad incesante que construye al tiempo mismo. Un ser humano que no es capaz de engendrar nuevas formas de existencia, firma su propia orden de detención… El hombre como criatura implica creación y creatividad mediante el acontecimiento de su venida al mundo, el hombre es libertad, y lleva en él la promesa de "haber de ser"...

MARC-ALAIN OUAKNIN

Vivir es nacer a cada instante. El nacimiento no es un acto, es un proceso.

ERICH FROMM

Algún día, en cualquier parte, en cualquier lugar,
indefectiblemente te encontrarás a ti mismo, y ésa, sólo ésa,
puede ser la más feliz o la más amarga de tus horas...

PABLO NERUDA

Oh Señor y Rey, concédeme que pueda percibir mis propias transgresiones...

ORACIÓN DE SAN ISAAC EL SIRIO

Porque, aún tardíamente, es redituable corregirse uno mismo y acabar con nuestros vicios […] Ciertamente es difícil renunciar a hábitos y abstenerse uno mismo de realizar acciones a las que estamos acostumbrados

SAN HILARIO DE POITIERS

La calamidad más grande es la pérdida del centro
y el abandono del espíritu al capricho de la periferia.

Ser hombre es estar en el centro. Ser hombre es ser el centro.

FRITHJOF SCHUON

Aquello que está muy disperso se vuelve completo cuando encuentra un centro y cuando funciona de manera recogida. Porque la multiplicidad sólo logra ser esencial y efectiva a través de un centro.

BERT HELLINGER

Pero no todos entre los que estaban espiritualmente muertos
despertaron y se levantaron cuando el Señor los llamó.
Porque para este despertar, para esta resurrección,
el asentimiento de la voluntad del difunto es necesaria.
En verdad, más profundo es el sueño del pecado
que el sueño de la muerte, y el que está dormido
en el pecado no despierta fácilmente.

SAN NICOLÁS VELIMIROVIC

Los gnósticos —los que "saben"— representaban el estado de la humanidad similar a estar dormida y soñando, y no saber que estaba soñando o siquiera dormida. No solamente eso, sino que en ese estado de sonambulismo, la humanidad realmente piensa que estaba despierta. Estar dormido es más que una simple metáfora, una idea mitológica o un episodio narrativo. Es una característica fundamental de nuestra existencia en este mundo. Estar dormido es una realidad esencial que, por su naturaleza, requiere y demanda la total empresa de la redención. La humanidad no está simplemente dormida; ama dormir y se ha abandonado a sí misma a ese sueño. Este estado de ignorancia no es neutral o pasivo; no

es meramente una ausencia de conocimiento, sino una contra-reacción al conocimiento, activamente inducido y mantenido para prevenir el surgimiento del conocimiento de la humanidad respecto a su verdadero origen y situación […] Los gnósticos se dieron cuenta de que aparentemente hay una energía nefasta trabajando a través de una humanidad inconsciente que está contraponiéndose a la operación de ese despertar y está resistiendo la luz de la consciencia, como si la existencia misma de dicha energía dependiera de que la humanidad se mantuviera dormida.

PAUL LEVY

Quien está al sol y cierra los ojos,
empieza a no saber lo que es el sol
y a pensar muchas cosas llenas de calor.
Pero abre los ojos y ve el sol
y ya no puede pensar en nada
porque la luz del sol vale más que todos los pensamientos
de todos los filósofos y de todos los poetas

FERNANDO PESSOA

Porque cada especia es atraída por su propia especia,
¿cómo es que el manso buey volteará hacia el feroz león?
Dado que los infieles son congéneres del infierno,
favorecen la prisión de este mundo.
Dado que los profetas son congéneres del cielo,
favorecen el espíritu y el corazón.

RUMI

El hombre cambia, ha cambiado y cambiará siempre, puesto

que es maleable por naturaleza. Lo curioso y realmente apasionante es seguir el inmenso dominio en que se han ido dando todas sus posibles transformaciones […] Vamos recobrando una identidad perdida, haciendo resurgir la posibilidad de otro destino.

ALFREDO BRYCE ECHENIQUE

Aproximación al origen, aproximación a la lucidez

SALVADOR PÁNIKER

No es tan fácil devenir lo que se es, recuperar la propia, profunda mirada.

ALBERT CAMUS

Tengo miedo a veces de no creer en las posibilidades de ser otro. Me aterra presenciar la caída de mis propios sueños.

ROGELIO GUEDEA

Lo que he llegado a comprender es esto: que si una criatura aprende a aceptar totalmente su cautiverio o esclavitud, si borra todo pensamiento de libertad, puede suprimir el dolor. Pero si uno quiere ser libre, es necesario soportar el dolor; uno tiene que agonizar, sufrir, a través de todo el horror. Uno debe enfrentar lo que ha pasado, la completa degradación propia.

JACK FORBES

Evolucionamos ilusoriamente hacia la totalidad que ya somos, pero duele.

MANUEL ALMENDRO

¿Es que no podemos ver que no es de este viaje que debemos ser curados, sino que este viaje es una forma natural de curar nuestro espantoso estado de alienación, al que llamamos normalidad?

RONALD LAING

Pues las virtudes y los vicios son el alimento del alma,
y ésta puede comer uno de ellos e inclinarse hacia
uno u otro de acuerdo a su propia voluntad.

SAN ATANASIO DE ALEJANDRÍA

Así […] se aprende quién se es realmente, o, al menos, quién estaba destinado a ser antes de que capas y capas de experiencia de vida empañaran su Ser. Con la consciencia viene la posibilidad de un verdadero cambio orgánico. Será un cambio del Ser. A partir de ahí puede venir un cambio en el comportamiento, pero ambas cosas no son lo mismo. Primero viene la consciencia. Sin ella, estamos disparando balas en la oscuridad.

MIKE BOXHALL

Soy pequeño y grande, humilde y exaltado,
mortal e inmortal, celestial y terrenal.
Comparto una condición con el mundo inferior
y otra con Dios; una con la carne y la otra con el espíritu.

SAN GREGORIO NAZIANCENO

Lo que no está alineado y se siente incómodo en nuestra vida personal, pero también en nuestras sociedades, es la plataforma para construir los cambios que merecemos. Esa es quizá la

palabra que nos queda pendiente asimilar: merecemos.

ELISA QUEIJEIRO

Lleva la barca hacia aguas más profundas, y echen allí las redes.

LUCAS 5:4

Para poder "caber en el cielo", nuestro ser completo —cuerpo, alma y espíritu— deben ser preparados durante esta vida […] La clave en la diferencia entre Dios y el hombre y entre la vida y la muerte como la conocemos es cambio.

SAN ISAAC EL SIRIO

No podemos cambiar cómo funciona el universo. Si aún queremos llevar una vida feliz, nos queda sólo una opción: cambiarnos a nosotros mismos; es decir, cambiar nuestra percepción del mundo.

RICHARD J. HOOPER

…El esfuerzo de establecer la unidad de la vida humana, de conservar la unidad de la nostalgia humana, y de impedir así su descomposición en un enjambre de pequeñas vidas parciales.

HERMANN BROCH

Todos nosotros nos descarriamos como ovejas,
cada cual se apartó por su camino.

ISAÍAS 53:6

Nosotros que vivimos en este mundo no podemos ascender súbitamente del escalón más bajo al más alto,

ni podemos estar satisfechos con permanecer en el primero, sino que debemos esforzarnos por subir más alto.

SAN JERÓNIMO

La caridad mueve (a los pies) a caminar, a mejorar y a ascender. El orgullo los mueve a caer y descender.

SAN AGUSTÍN DE HIPONA

La Alegría es el paso del hombre de una perfección menor a una mayor.
La Tristeza es el paso del hombre de una perfección mayor a una menor.

BARUCH SPINOZA

Que seamos conocidos como aquellos que se han disciplinado a sí mismos con gran cuidado.
Pues una vez que hayamos logrado todo lo que podemos por nosotros mismos, Dios hará lo que nos falta a causa de nuestra debilidad humana.

ORÍGENES

Si los hombres no pueden conseguir que la historia tenga sentido, pueden al menos actuar de tal forma que su propia historia lo tenga.

ALBERT CAMUS

El hombre en busca de sentido no es un título ingenioso para un libro. Es una definición de ser humano. El ser humano es un buscador de sentido.

VÍCTOR FRANKL

Los fragmentos separados de nuestros conocimientos en realidad forman parte de un sistema y, aunque no nos demos cuenta de ello, todo el sistema está implícito en el enunciado de cualquiera de sus partes.

WILLIAM HENRY WALSH

El gran rio de la vida al que cada uno de nosotros añade nuestra gota; el perpetuo coro al que sumamos nuestras voces.

KETHLEEN RAINE

Visto de cerca, nadie es normal.

CAETANO VELOSO

1. Inicio este texto con las mismas palabras que John Fowles utilizó al comenzar su *El Aristos:*

2. "El libro que están por comenzar está escrito en forma de notas. No es por flojera de mi parte, sino por un intento de suprimir toda retórica, toda persuasión estilística. Muchas de las notas son expresiones dogmáticas de opinión; y aquí, de la misma manera, mi intención es no machacar una creencia, sino desterrar toda posibilidad de persuasión por medios artificiales. No deseo que mis ideas sean aceptadas meramente porque se presentan agradablemente; quiero que sean aceptadas por sí mismas." (Fowles, p. 13)

3. "Esto no es un diálogo, sino sólo un lado de un diálogo. Yo expongo; ustedes, si así lo desean, refutan." (*Ibídiem*)

4. "Parte de lo que digo surge del usual defecto de la especulación y la generalización; no hay prueba. La prueba que pudiera existir radica en su estar de acuerdo; la refutación, en su no estarlo. Muchos filósofos contemporáneos alegarían que las declaraciones no verificables son científicamente irrelevantes; pero no puedo estar de acuerdo con que la filosofía es, o algún día será, una ciencia." (*Ibid.*).

5. Estos fragmentos desunidos de tu ser deben ser reunidos, contemplados, algunos descartados y otros reintegrados en un nuevo TÚ.

Habiendo citado extensamente a Fowles, comienzo a hacerme responsable de lo que sigue.

6. La realidad es neutra. La valoración de la misma es aportada por cada uno. Al juzgar la realidad, la cargamos de sentido. Le ofrecemos a la realidad misma un sentido, coloreándola con un matiz particular que por sí misma no tiene.

7. A ese *juzgador* de la realidad lo llamamos "observador". No hay observadores de la realidad idénticos. Podrán compartir algunas apreciaciones y juicios sobre esa realidad, pero es imposible que compartan todos.

8. Cada vez que juzgamos, creamos. Juzgar es participar de la realidad en una danza que genera esa realidad y que a su vez genera al observador que la juzga.

9. Por lo tanto, la visión de la realidad proyectada por cada observador hace que dicha realidad sea de una manera particular para cada uno. En un grupo humano particular, es necesario consensuar y acordar el tipo particular de realidad bajo la cual se desea vivir. Generalmente, ese consenso funciona en un grupo pequeño. Por lo regular, la visión particular que impera en un grupo más grande es impuesta por un grupo sobre otro a través de mecanismos físicos y psicológicos.

10. Ese sentido otorgado genera en el otorgante, en el *juzgador,* una emocionalidad específica, diferente para cada *juzgador* o evaluador. Las emociones son predisposiciones para la acción. Determinan lo que es posible y lo que no es posible que el observador haga. En una organización humana, el grupo que impone a su particular observador sobre los demás, tiene el control, por ello, de sus emociones; por tanto, el control de lo que ese grupo de personas es capaz de realizar.

11. El cuerpo tiene una estructura que revela las emociones sentidas y las palabras emitidas por un observador. Cada observador tiene un cuerpo particular que revela el tipo de observador

que es. Cada observador tiene un lenguaje particular que indica el tipo de observador que lo emite. Es decir, hay un nivel de congruencia entre el cuerpo, el lenguaje y la gama emocional de un observador particular, y entre los miembros de un grupo de personas específicas. A esto lo denominamos "cultura".

12. Cuando no hay esta congruencia, el dominio completo de cuerpo, lenguaje y emociones lo revela: les emociones enferman al cuerpo, el cuerpo contradice al lenguaje y el lenguaje disfraza las emociones.

13. Los condicionamientos y programas a los que somos sometidos desde la infancia determinan los juicios que emitimos sobre la realidad, cómo la evaluamos. Estos juicios generan las emociones que sentimos y éstas a su vez posibilitan o no las acciones que tomamos, que a su vez determinan los resultados que tenemos en tanto observadores de la realidad.

14. Por esto mismo, como observadores, somos responsables de lo que pensamos, sentimos y hacemos. Como observadores, el sentido que hacemos de la realidad determina los resultados que obtenemos.

15. El observador generalmente no es consciente del tipo de observador que es. Piensa que es un observador objetivo, separado de la realidad a la que califica y define. No se ve como parte de la ecuación observador-observado-observación. Es decir, no es consciente de los elementos formadores que lo definieron como particular observador.

16. La realidad externa de un grupo de personas es el reflejo de la realidad interna de sus observadores particulares consensuados. No vemos el mundo tal como es, sino tal como somos, o como creemos que somos.

17. El observador particular que es cada uno se revela en el

nivel de congruencia que exhibe la tríada *cuerpo, lenguaje* y *emociones*. Los juicios que un observador emite, las emociones que siente y el cuerpo que exhibe dicen más sobre él mismo que sobre la realidad que pretende describir. Cada uno de estos campos (cuerpo, lenguaje y emociones) revelan, velan y desvelan el nivel de congruencia de un observador particular. Al mismo tiempo, son campos de observación y de intervención para el coach. Al nivel de la persona humana, juntos, estos tres campos constituyen la primera tríada de congruencia a analizar.

18. Un observador no consciente confunde sus juicios, opiniones y calificativos sobre el mundo con afirmaciones, hechos y características propias del mundo. No se da cuenta que su estar en el mundo es totalmente participativo y generador de realidades por el hecho de estar interactuando con el mundo.

19. Los malestares en la carnalidad son producto de los juicios y emociones no procesados ni revisados; es decir, de una vida no examinada con rigor.

20. Soltar los juicios es una habilidad de la inteligencia emocional. Comprender que el juicio es mío solamente permite no engancharme a una realidad generada por el tipo particular de observador que soy.

21. El observador emocionalmente inteligente no confunde juicios con afirmaciones y es por ello capaz de soltar sus juicios cuando sea necesario. Es decir, es capaz de soltar las interpretaciones que tiene sobre la realidad y de redefinir y resituarse frente a esa realidad de manera diferente, aumentando su poder de generación de acciones y por ello los resultados de las mismas.

22. Los juicios son temporoespaciales: cambian con el tiempo y el espacio. Adicionalmente, cambian respecto al nivel de

consciencia del observador sobre su relación con la realidad. A medida que aumenta el nivel de consciencia del observador sobre su relación con la realidad, la cantidad de juicios disminuye y la calidad de los mismos aumenta. Al juzgar la realidad y a otros observadores, el observador congruente se percata de que se juzga a sí mismo como parte de ese sistema al que pertenece.

23. El lenguaje no da cuenta de la realidad externa. Hay siempre una brecha, un desfase entre la realidad percibida y la realidad comunicada. Más aún, la brecha es triple: entre la realidad "real" y la percibida y concebida por un observador; entre la realidad percibida por el observador y la posibilidad de comunicarla a otro observador; finalmente, entre la realidad comunicada de un observador a otro y la realmente percibida por ese observador que escucha.

24. Es decir, el nivel de complejidad en la relación entre observadores, aun de la misma realidad consensuada, es importante. De ahí la relevancia del diseño de mecanismos de transmisión de observadores. Un mayor nivel de congruencia entre los observadores disminuye la posibilidad de malentendidos en su forma de comunicar el observador que son. A mayor congruencia personal en cada uno entre sus tres campos —cuerpo, lenguaje y emociones—, mayor claridad en el intercambio de visiones de mundo entre ambos.

25. Un ser humano o una organización, operando desde un nivel de congruencia de los nueve campos en sus tres tríadas respectivas, no puede generar acciones que contradigan ese nivel de congruencia particular. Es decir, un nivel de congruencia específico genera juicios, emociones y acciones que refuerzan ese nivel de congruencia.

26. Cada nivel de congruencia es autoperpetuado y

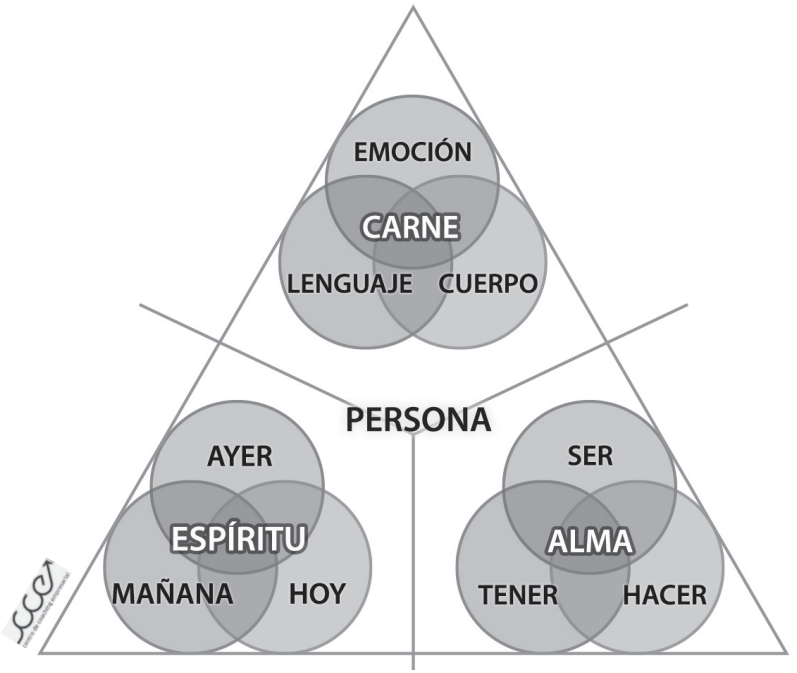
autoperpetuable. Cada nivel de congruencia alimenta su propia necesidad. Pero cada nivel de congruencia en un ser humano y en una organización sobrevive a su propia utilidad.

27. El coaching trabaja ayudando al observador a construir un nivel de congruencia superior desde el cual las acciones sean distintas, y a su vez, congruentes con dicho nuevo nivel de congruencia. Las acciones de un ser humano o de una organización (y por ende sus resultados) sólo serán distintas si el nivel de congruencia entre los campos de sus diferentes dominios aumenta.

28. El dominio de la persona se compone de tres *tríadas de congruencia* (carne, alma y espíritu), y cada tríada de congruencia se compone a su vez de tres *campos* (emoción-lenguaje-cuerpo/ser-hacer-tener/ayer-hoy-mañana). Cuando sus nueve campos se vuelvan tres tríadas congruentes y éstos se vuelvan un dominio congruente, se habrá alcanzado la plenitud del ser humano, la individuación se habrá logrado. Lo mismo sucede en el sistema organizacional. El dominio de la organización, a su vez, se compone igual y paralelamente de tres *tríadas de congruencia* (carne, alma y espíritu), y cada tríada de congruencia se compone a su vez de tres *campos* (clima laboral-indicadores de desempeño-procesos productivos/estilos de liderazgo-cultura organizacional-organigrama estructural/historial-misión-visión). Cuando sus nueve campos se vuelvan tres tríadas congruentes y éstos se vuelvan un dominio congruente, se habrá alcanzado la plenitud de la organización. (Véase Ilustraciones 1 y 2.)

29. Cada nivel de congruencia tiene sus propios juicios que lo sustentan. Juicios que cada persona ve como afirmaciones. Por ello, es cardinal que el proceso de coaching ponga de manifiesto los juicios que soportan y dan fundamento a un nivel de congruencia determinado.

Ilustración 1. Dominios de Congruencia en Coaching Personal©



30. El lenguaje nunca da cuenta de la realidad. Las palabras para cada cultura (que no es otra cosa más que un nivel de congruencia específico que perdura en el tiempo para un particular grupo humano) están cargadas. La descripción de la realidad siempre es personal en última instancia, ya que es experiencial. La descripción de algo no es ese algo. El mapa no es el territorio. El coaching devela el mapa particular de cada persona u organización, que ellas confunden con el territorio.

31. Conocer el observador particular que es una persona u organización, significa conocer el nivel de congruencia de sus campos en sus tríadas desde el cual opera. El poder de un observador está determinado por el nivel de congruencia alcanzado

por sus campos en sus tríadas y de ellas en su dominio.

32. Cada tríada de intervención se compone de tres campos entrelazados. El grado de entrelazamiento y la distancia entre cada uno de esos campos dentro de una tríada particular definen el nivel de congruencia (bajo o alto) de cada una de ellas.

Ilustración 2. Dominios de Congruencia en Coaching Organizacional©

33. El coaching busca entonces en la persona y la organización un alto nivel de congruencia en las tres tríadas y los nueve campos de lo individual y lo colectivo.

34. El nivel de incongruencia particular es visto como congruente por el observador en turno. Es decir, todo nivel de congruencia es visto como alto por el observador que se mira a sí mismo. El

coaching pone de manifiesto la brecha que existe entre el nivel de congruencia real y el que el observador cree tener. A mayor nivel de incongruencia, mayor cantidad y profundidad de los quiebres y conflictos presentados.

35. Si las palabras escasamente cargadas de connotaciones emocionales como "cerca", "lejos", "alto, "bajo", etc., presentan un nivel de dificultad en su significado último y un grado de relatividad y discrepancia considerable, palabras como "libertad", "crueldad", "liderazgo", "amor", "felicidad", "democracia", son escuchadas por las personas y por los individuos y las organizaciones desde un mayor nivel de confusión, ya que cada persona y organización escucha desde el particular nivel de congruencia en el que se encuentra. Es decir, el nivel de congruencia carga de significado a las palabras escuchadas. Al cambiar el nivel de congruencia, cambia el significado atribuido a cada palabra.

36. Los conflictos surgen por la diferencia de observadores, personas u organizaciones, respecto a sus niveles de congruencia. Es imprescindible lograr, al interior de cualquier organización, un nivel de observadores tal que el nivel de congruencia permita atribuir a palabras clave en la organización un significado común al interior de ese grupo particular. Palabras como "solidaridad", "liderazgo", "calidad", etc., no pueden pretender entenderse objetivándolas, sólo a través de unos métricos. He ahí el problema presente. Es necesario entenderlas en su subjetividad particular, construir una subjetividad para ellas al interior de un grupo. El coaching, a través de procesos de evaluación de entendimiento de términos y de intervención para construir un observador gerencial colectivo con un nivel de congruencia alto, redefine dichos términos de tal forma que subjetivamente sean incorporados al ser gerencial y de ahí bajados al resto de la organización.

37. Cada observador, en el nivel de congruencia desde el cual hace sentido de la realidad, es legítimo para él mismo desde su propio observador, desde el tipo de vida e historia que ha hecho posible dicho observador, ya que opera desde ese nivel de congruencia. Lo primero que hace un proceso de coaching es ayudar al observador a conocer ese observador que él es. Es decir, por qué hace lo que hace y por qué lo hace de la forma en que lo hace.

38. No hay observador correcto o incorrecto sino con más o menos congruencia entre sus campos en sus tríadas. Es decir, podemos hablar de observadores más restrictivos o expansivos, en el sentido de hacer a favor o en contra de la vida.

39. A mayor nivel de congruencia, mayor orientación hacia la vida.

40. Confundimos la descripción de la realidad con la realidad. La realidad hay que vivirla, no intelectualizarla. Construimos discursos, historias, elaboraciones de la realidad que no son ella misma. No existe una sola realidad. Hay tantas realidades como observadores. Por ello mismo, al interior de toda organización humana es necesario construir una realidad compartida, teniendo en cuenta que dicha realidad es construida conscientemente por los seres humanos que pertenecen a dicha organización. El proceso de coaching ayuda a la construcción de dicha concepción de la realidad, a la edificación de dicho observador colectivo.

41. En las personas y las organizaciones, los dominios de congruencia no están alineados. Es decir, no tienen un nivel de congruencia alto. Al no estarlo, surgen los dilemas, quiebres y conflictos internos, que son minimizados o anestesiados para poder conservar dicho nivel de congruencia que dio origen a esos conflictos. Los conflictos no son atribuidos al bajo nivel de congruencia por el observador mismo, sino proyectados a la realidad externa y

atribuibles a ella. De esa manera, el observador no se da cuenta de que precisamente dichos conflictos dan cuenta del bajo nivel de congruencia que exhibe. No quiere verlos y no puede verlos como síntoma de dicha incongruencia, y se protege a sí mismo exteriorizando la causa del conflicto.

42. Dicho de otra manera, el observador establece una "congruencia discordante" que le permite seguir funcionando y actuando, pero que compensa dicha incongruencia con enfermedades, resultados negativos, depresión, estrés, insatisfacción, emociones restrictivas, entre otros problemas. Al alcanzar un nuevo nivel de congruencia, los quiebres se disuelven: el *ser* genera *hacer*. Pero también al disolver el quiebre, se alcanza un nuevo nivel de congruencia: el *hacer* genera *ser*, en este proceso bilateral.

43. Una "congruencia discordante" se presenta en un observador cuando se encuentra actuando en los niveles malsano y promedio de sus eneatipos dominantes. Actuar desde el nivel sano de esos eneatipos indica un nivel de congruencia muy alto.

44. Hay "congruencias incongruentes" que le parecen congruentes a quien las experimenta, pero lo hacen estar en resentimiento, resignación y miedo, en lugar de en paz, entusiasmo y confianza. Sólo al percibir la incongruencia de su aparente congruencia (estar en el nivel malsano y promedio de sus eneatipos) es posible cambiar a un nivel superior de congruencia (nivel sano del eneatipo). El coaching facilita este proceso de *congruentización* del observador, al mostrar al observador la brecha existente entre el nivel de congruencia real y el que se cree tener y al ayudar al observador a reducir sensiblemente la brecha al hacer que el nivel de congruencia real y el que se cree tener se unan en el nivel sano de sus eneatipos.

45. Cada eneatipo se caracteriza por un paradigma basado en un conjunto lógico y coherente (desde el punto de vista de ese observador particular) de juicios, emociones y acciones (es decir, coherente a nivel cognitivo, emocional y conductual) que provoca dilemas particulares a ese nivel de congruencia incongruente. El drama es que ese nivel de incongruencia (nivel malsano de cada eneatipo) es visto y vivido por ese observador particular como congruente, y de ahí su afán, frustración e impotencia al querer medir el mundo con su nivel de incongruencia y querer cambiarlo, pues al que percibe incongruente es al mundo. (Véase Ilustración 3)

46. El nivel máximo de congruencia que puede alcanzar un ser humano es la santidad, al fundir su ser con el Ser superior. La santidad entonces es el prototipo del ser humano pleno y congruente. "Mientras el hombre no haya realizado una 'esencia´ santificadora, la abolición de las desgracias terrenales será algo imposible" (Coomaraswamy, p. 69).

47. El coach ve la interacción que se establece entre los campos al interior de cada una de las tríadas. El tipo de interacción es lo que determina el nivel de congruencia. A menor interacción y mayor separación, escisión, entre los campos de las tríadas, menor nivel de congruencia, más se presenta una congruencia discordante.

48. El coaching ayuda al observador a generar mayor interacción y menor separación; a alcanzar un nivel superior de congruencia, utilizando las técnicas y metodología de cada tríada.

49. La congruencia en los dominios personal y organizacional se logra mediante la congruencia en las tríadas, y ésta a su vez se logra mediante la congruencia entre los campos. Cuando se logra una congruencia superior entre las tríadas se produce un espacio de receptividad, un claro donde se da la plenitud del ser humano como tal. Es llevar el alma al claro para su encuentro con el Espíritu

Ilustración 3. Caracterización de los Eneatipos

ENEATIPO 1

Motivación: Desean hacer lo correcto, esforzarse y mejorar todas las cosas, ser constantes con sus ideales, justificarse a sí mismos, estar más allá de las críticas para no ser condenados por nadie.

Dilema: O hago lo que debo / tengo que hacer o hago lo que quiero / deseo hacer.

Preocupación: "El mundo es imperfecto y yo debo trabajar para mejorarlo. Debe ser bueno / correcto / perfecto y evitar errores. Debo distinguir entre lo bueno y lo malo y aplicarme diligentemente para hacer este mundo mejor."

Pasión-Virtud: Ira-Serenidad

ENEATIPO 2

Motivación: Quieren ser amados, expresar sus sentimientos hacia los demás, ser necesitados y apreciados, que la gente les responda para que de esta manera puedan justificar los reclamos que tienen sobre sí mismos.

Dilema: O satisfago las necesidades de otros o satisfago las mías propias. O me doy a los demás dejándome de lado o me doy a mí mismo dejando de lado a los demás.

Preocupación: "La gente depende de mí para ayudarla. Debo ganarme el amor y el reconocimiento de otros estando ahí para ellos. Sólo valgo en la medida en que soy necesitado y requerido. Merezco amor porque soy amoroso."

Pasión-Virtud: Orgullo-Humildad

ENEATIPO 3

Motivación: Quieren reafirmarse, distinguirse de los demás, ser el centro de atención, ser admirados e impresionar a la gente.

Dilema: O tengo éxito o desarrollo mi vida emocional.

Preocupación: "El mundo valora a los ganadores. No hay lugar para perdedores. Debo ser exitoso a cualquier costo y evitar el fracaso. Soy lo que hago. Para ganar mi lugar debo ser mejor cada vez en lo que hago. No tolero la mediocridad."

Pasión-Virtud: Vanidad-Autenticidad

ENEATIPO 4

Motivación: Desean expresarse así como tener la oportunidad de afirmar su individualidad. Quieren crear y rodearse de cosas bellas; también mantener ciertos estados de ánimo y ciertos sentimientos. Desean ser capaces de abstraerse para proteger su autoimagen, cuidar las necesidades emocionales antes que cualquier otra cosa. Necesitan atraer a un "salvador".

Dilema: O busco ser aceptado o soy mi propio yo.

Preocupación: "Algo falta. Debo encontrar lo que falta en mi vida y ser fiel a mi propósito y expresar mi yo auténtico. Debo crear belleza y significado para mí mismo y para el mundo. Soy especial y diferente a todos."

Pasión-Virtud: Envidia-Ecuanimidad

ENEATIPO 5

Motivación: Desean obtener conocimiento, entender las cosas que les rodean, descifrar todo, como mecanismo de defensa contra las amenazas del entorno.

Dilema: O tengo lo que deseo para mí solo o lo comparto con otros.

Preocupación: "El mundo es intrusivo y amenazador. Debo proteger mis recursos y energía para que pueda pensar y analizar correctamente. Debo ser autosuficiente y no depender de nadie demasiado. Es necesario entender y hacer sentido de mi mundo. No necesito mucho, pero sí mi espacio."
Pasión-Virtud: Avaricia-Desapego

ENEATIPO 6

Motivación: Quieren tener seguridad, sentirse apoyados por los demás, tener certidumbre y tranquilidad, probar las actitudes de las personas hacia ellos, luchar contra la ansiedad y la inseguridad.
Dilema: O estoy seguro /protegido o soy creativo.
Preocupación: "Allá afuera es un lugar amenazante e inseguro. Hay que ser leal. La gente puede contar conmigo, pero debo ser cuidadoso al confiar en alguien. No debo tener miedo, pero no puedo bajar la guardia. Debo protegerme, pero ser leal."
Pasión-Virtud: Miedo-Valentía

ENEATIPO 7

Motivación: Desean mantener su libertad y felicidad, evitar perderse cualquier experiencia que valga la pena; mantenerse motivados y ocupados, rechazar y rehuir del dolor.
Dilema: O ser dichoso o cumplir mis compromisos/obligaciones.
Preocupación: "El futuro es un lugar de excitantes posibilidades y debo experimentarlas todas. Estoy bien. Nada me constriñe ni me detiene. Merezco lo que deseo. ¿Qué sigue? Valoro mi libertad y los placeres de la vida."
Pasión-Virtud: Gula-Sobriedad

ENEATIPO 8

Motivación: Desean tener confianza en sí mismos, probar su fuerza y resistir la debilidad, ser importantes en su mundo, dominar lo que les rodea y tener el control de todas las situaciones.

Dilema: O me muestro fuerte o me muestro vulnerable.

Preocupación: "El mundo es un lugar duro e injusto. Sólo los fuertes sobreviven. Soy una roca. No debo ser débil ni mostrarme vulnerable a los demás. Las cosas se hacen a mi modo."

Pasión-Virtud: Lujuria-Inocencia

ENEATIPO 9

Motivación: Desean crear armonía a su alrededor, evitar conflictos y tensiones, mantener las cosas como son, resistirse a cualquier cosa que los pueda molestar o incomodar.

Dilema: O dejo que los demás se salgan con la suya o se hacen las cosas a mi modo.

Preocupación: "Estoy bien mientras las personas a mi alrededor lo están también. El mundo sería un mejor lugar si las personas se trataran unas a otras con respeto. Debo conservar la paz y ser tolerante y aceptar las cosas que vengan. ¿No podemos llevarnos bien todos?"

Pasión-Virtud: Pereza-Acción

(Zambrano, *Claros del bosque,* pp. 95-96). Es esta concepción de ἀλήθεια (*aletheia:* verdad, del griego *a*: sin; y *letheia*: ocultamiento) como revelación de una ocultación.

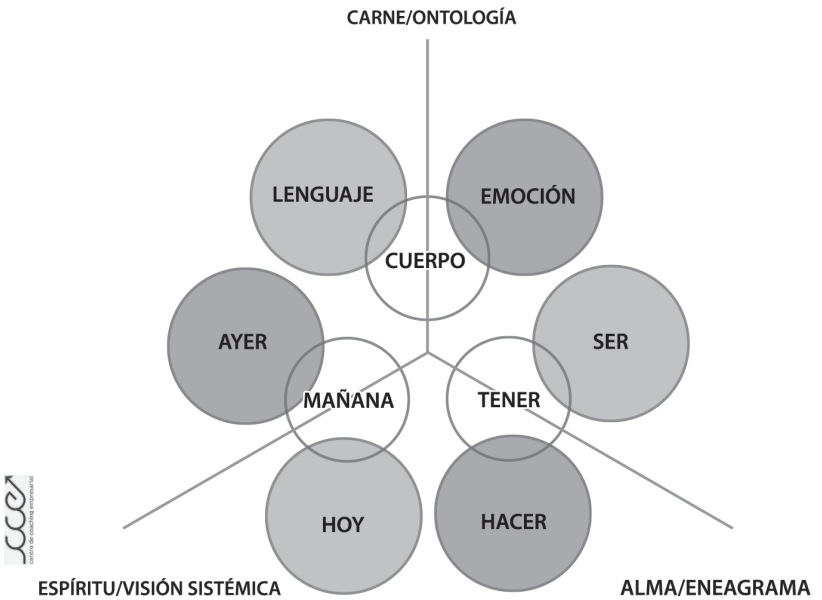
50. No hay descubrimiento de la verdad del ser en la incongruencia entre las tríadas. O dicho de otra forma: la congruencia total es condición *sine qua non* para la *aletheia*.

51. Al interior de cada tríada hay un campo con más fuerza que

funciona como atractor principal de los campos de cada tríada. Un atractor es la entidad hacia la que fluyen las trayectorias de las distintas y posibles entidades (en este caso los campos) dentro de un sistema.

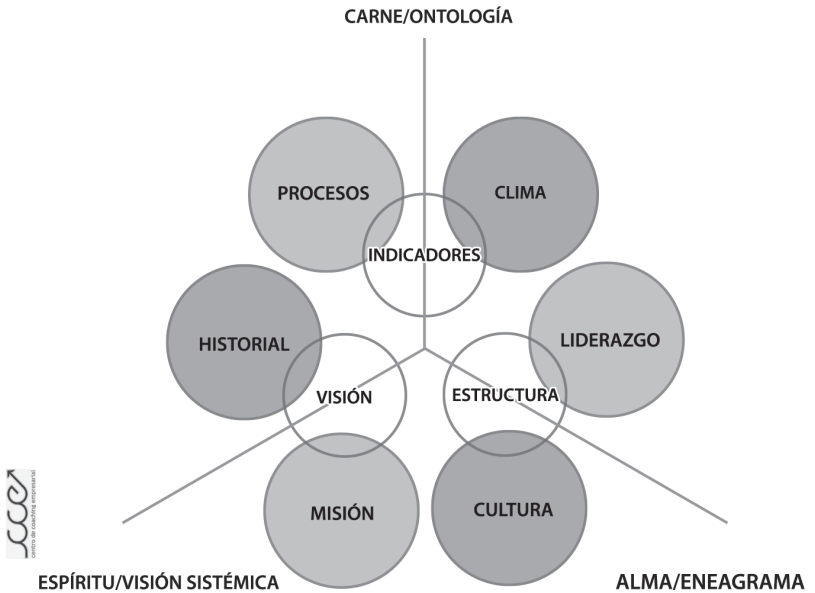
52. En el dominio personal, y en el momento histórico presente, en la tríada cuerpo-emociones-lenguaje el atractor es el *cuerpo*. En la tríada ser-hacer-tener, es el *tener*. En la tríada ayer-hoy-mañana, es el *mañana*. Desde el *cuerpo*, el *tener* y el *mañana*, es posible comenzar a operar en cada tríada del dominio personal. (Véase Ilustración 4)

Ilustración 4. Atractores en el dominio personal



53. Lo mismo es válido para el dominio organizacional, donde *indicadores, visión* y *estructura* son los campos atractores de sus tríadas constitutivas. (Véase Ilustración 5)

Ilustración 5. Atractores en el dominio organizacional



54. Desde las emociones, es posible mirar de dónde vienen y a dónde me llevan. Desde las emociones, es posible identificar los juicios (el lenguaje) que me llevaron a ellas. Desde las emociones, es posible mirar el cuerpo para ver dónde están insertas y manifiestas. Las emociones (del latín *e-movere*: hacer mover o lo que antecede al movimiento, a la acción).

55. "No es la razón lo que nos lleva a la acción, sino la emoción […] Si queremos entender las acciones humanas, no tenemos que mirar el movimiento o el acto como una operación particular, sino a la emoción que lo posibilita" (Maturana, p. 65).

56. Desde el cuerpo, es posible mirar las emociones en acción, sin mediación del lenguaje. Desde el cuerpo, es posible mirar el discurso lingüístico real. La carnalidad dice directamente, sin intelectualizar. Las emociones pueden aún hacerlo. No el

cuerpo. El cuerpo está directa, fenomenológicamente desnudo.

57. "La huida del sufrimiento experimentado en la infancia puede observarse tanto en la obediencia religiosa como en el cinismo, en la ironía y demás formas de autoextrañamiento, que se ocultan, por ejemplo, detrás de la filosofía o de la literatura. Pero el cuerpo acaba rebelándose. Aun cuando se lo tranquilice provisionalmente con ayuda de drogas, tabaco y medicamentos, acostumbra a tener la última palabra, porque descubre el autoengaño con mayor rapidez que nuestra razón, sobre todo cuando ésta ha sido entrenada para funcionar con un yo falso. Es posible que uno ignore los mensajes del cuerpo, o incluso que se ría de ellos, pero —en cualquier caso— merece la pena prestar atención a su rebelión; porque su lenguaje es la expresión auténtica de nuestro verdadero yo y la fuerza de nuestra vitalidad." (Miller, p. 203).

58. "Quien se encierra en sus límites mentales acaba tratando de escapar de su cuerpo." (Jodorowsky, p. 44)

59. De ahí que el *tener*, o la *posesión*, el atractor de la tríada correspondiente, tenga esa fuerza. El ser humano del presente es un ser que posee. El poseer define su ser. Desde el tener se hace; desde el tener se generan formas de ser.

60. Y el *tener* es siempre hacia el futuro, hacia el el mañana. Se *tiene* desde una emocionalidad particular. Y desde el futuro, desde el mañana, se puede mirar al presente y el pasado de otra manera. Es decir, hoy y el ayer siempre están condicionados por el la imagen de futuro de una persona.

61. *Cuerpo, tener y mañana* son los atractores de cada tríada.

62. En el dominio organizacional, el atractor de la tríada clima laboral-indicadores de desempeño-procesos productivos son los *indicadores*. Los *indicadores* son a la organización lo que el cuerpo es a la persona.

63. En la tríada organizacional estilos de liderazgo-organigrama estructural-cultura organizacional, el atractor es el *organigrama estructural.* El *organigrama* es a la organización lo que el hacer es a la persona.

64. En el dominio historial-misión y visión, el atractor es la *visión*. La *visión* es a la organización lo que el mañana es a la persona.

65. En una persona cuya tríada griega clásica es espíritu-alma-cuerpo (pneuma-psique-soma), el atractor es el *alma*. El alma es al mismo tiempo la unión entre los dos campos restantes y el lugar donde se libra la batalla por su integración (congruencia) o dispersión (incongruencia).

66. La relación diabólica (*diabolos:* el que separa, divide, crea disenso) entre los campos genera incongruencia. La incongruencia es *dia*-bólica. La relación simbólica (*symbolon*: el que une, crea consenso) entre los campos genera congruencia. La congruencia es *sim*-bólica. El coaching, en este sentido, lleva al observador diabólico a devenir simbólico.

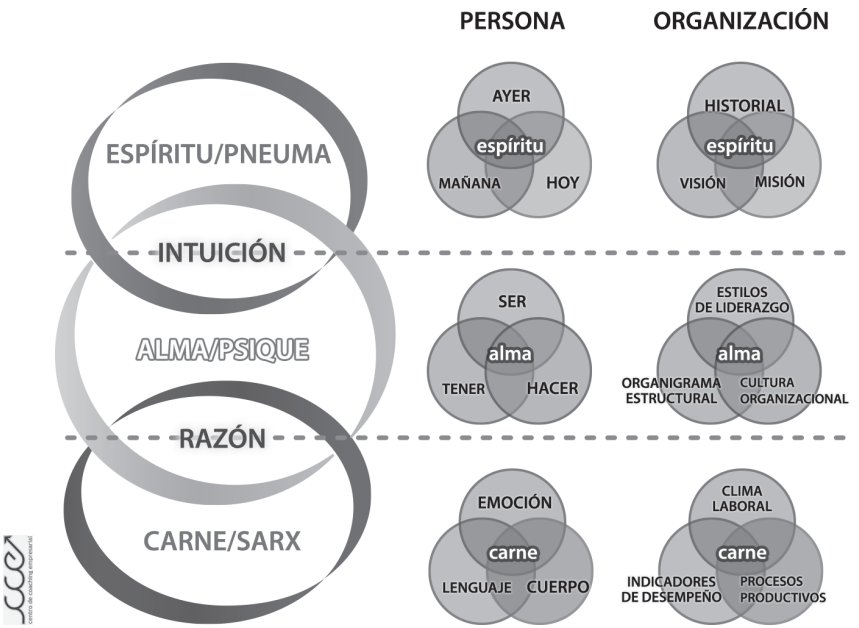
67. El coaching genera mayor interacción, menor separación, entre los campos de cada tríada, y de las tres tríadas entre sí, tanto a nivel personal como organizacional.

68. Existe un tipo de "congruencia inter-dominios", tanto personal como organizacional (*congruencia horizontal equivalente*) para los campos de cada tríada. En el dominio personal, el *ayer* de la tríada espiritual corresponde a la *historia* en el dominio organizacional en la misma tríada (véase Ilustración 6). Del mismo modo, el *mañana* y la *visión* son equivalentes, al igual que el *hoy* y la *misión*.

69. Lo mismo sucede en las tríadas del alma con sus tres campos en ambos dominios, personal y organizacional (*ser* y *estilos de liderazgo; tener* y *organigrama; hacer* y *cultura organizacional*) y con las tríadas de la carne (*emoción* y *clima laboral;* lenguaje e

indicadores de desempeño; cuerpo y *procesos productivos*). De esta forma, el coach puede comenzar a explorar junto con el cliente el nivel de "congruencia inter-dominios" entre estos conceptos.

Ilustración 6. Congruencia inter e intra dominios



70. De la misma manera, hay un tipo de "congruencia intra-dominios" (*congruencia vertical vinculante*) también para los campos de cada tríada. En esta ocasión, el *cuerpo-tener-ayer* (en las tríadas carne-alma-espíritu) sostienen esta relación particular, al igual que *emociones-hacer-hoy* o *lenguaje-ser-mañana.* A diferencia de la congruencia horizontal equivalente o inter-dominios, la congruencia vertical vinculante o intra-dominios puede adoptar otras combinaciones. Cada coach con su cliente podrá explorar diferentes relaciones de congruencia vertical en el desarrollo y la dinámica misma

del proceso específico de que se trate (por ejemplo, *ayer-ser-emoción; cuerpo-hacer-mañana*). En última instancia, el objetivo es la congruencia total, y ésta pasa por diferentes caminos, rutas y veredas.

71. En el caso del dominio organizacional, esta congruencia vertical vinculante se manifiesta entre los campos de las diferentes tríadas de varias maneras. Por ejemplo, *procesos productivos-organigrama estructural-historial*, relativas a la carne-alma-espíritu. O *clima laboral-cultura organizacional-misión* e *indicadores de desempeño-estilos de liderazgo-visión*.

72. El "germinar lento de la verdad" (Zambrano, *Claros del Bosque*, p. 95) se da en la obtención de congruencia cada vez mayor en las tres tríadas.

73. El ser humano es una criatura que cuenta (y que se cuenta a sí mismo) historias. Su mundo es un mundo interpretativo y representado (Schopenhauer). Las historias que se cuenta (cadenas de afirmaciones y juicios que arma en narrativas más o menos congruentes) le posibilitan explicarse el mundo y actuar en él en consecuencia de dichas explicaciones.

74. Dichas historias pretenden dar cuenta de su propia realidad y de la realidad de otros. Así, cada individuo tiene sus propias historias particulares desde las cuales se inserta en el mundo y pretende darle sentido. Cada organización humana y cada cultura también tejen sus propias historias.

75. La relación entre los individuos es una relación dinámica de historias contadas. La historia que un individuo se cuenta a sí mismo define el tipo particular de observador del mundo que es. Un observador se define por el tipo de historia que se cuenta.

76. Dichas historias tienen un grado interno de congruencia que les permite ser viables por un tiempo determinado. Pero lo que sucede es que las historias que un individuo, organización o cultura

se cuenta suelen sobrevivir a su propia utilidad. Es decir, conservan un nivel de congruencia que dejó de ser alto, que dejó de ser congruente para explicar una realidad diferente a la que les permitió surgir. El poder explicativo y generador de acciones perdió su efectividad frente a una realidad distinta.

77. Es lo que sucede con una mentalidad infantil en la adolescencia, una mentalidad adolescente en la adultez, o una mentalidad adulta en la vejez. El nivel de congruencia de los campos de un observador infantil es efectivo en la infancia, pero ese nivel de congruencia, si se conserva en la adolescencia, deviene incongruente.

78. Cada sistema (persona u organización) muestra sus propias dinámicas. Al hablar de dinámicas nos referimos a la forma particular en que se relacionan los diferentes campos al interior de un dominio particular, y de las relaciones entre los dominios entre sí. Es decir, a cómo se relacionan los diferentes componentes del sistema, y que comúnmente no se perciben de manera consciente y que actúan más allá de la razón y de nuestro rango de observación.

79. Hay dinámicas de poca congruencia y dinámicas congruentes.

80. Los juicios son "ideas privadas", "entendimientos particulares" que otorgan sentido a la realidad propia y externa.

81. En la incongruencia (o lo que para un observador particular es una congruencia discordante o "congruencia incongruente"), hay un ser vacilante, angustiado, resentido, resignado. Con miedo, ira, odio y una profunda tristeza. En la congruencia se vive en la paz, el entusiasmo y la confianza. El paso desde el resentimiento, la resignación y el miedo a la paz, el entusiasmo y la confianza se da, respectivamente, a través del *perdón*, el *sentido de vida* y el *amor*, que denominamos "tecnologías de la congruencia", a las que

Sloterdijk (2013) denomina "antropotécnicas". En este sentido, el coaching es una de ellas: un procedimiento de autoproducción del ser humano por el ser humano.

82. El ser humano va de congruencia en congruencia, cada vez más completa y profunda, hasta la santidad, o la "divinización" (*theosis*) como "telos" (fin, objetivo, propósito). El fin de la congruencia plena es la santificación o la individuación junguiana.

83. De la animalidad a la santidad, de lo dia-bólico a lo sim-bólico. "Sin acabar de nacer del todo, esta es la extraña condición del ser humano: la de estar siempre en vías de nacer (*en train de naitre*)". El ser siempre se conjuga en gerundio, como el "dasein" de Heidegger: *se es siendo*.

84. Por ende, la obtención de la congruencia siempre es asintótica. Se puede alcanzar la *theosis*, la congruencia plena, pero sin la fusión total con la esencia del Ser, sólo con sus energías. La congruencia total sólo se alcanza al desaparecer el ser y aparecer el Ser. El ser humano siempre está en constante búsqueda y persecución de la congruencia, o la total identificación, del ser con el Ser.

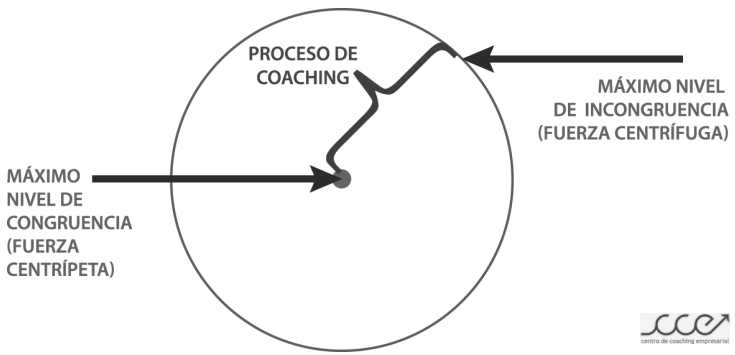
85. El laberinto es la imagen que representa este ir y venir (de-venir) en el camino de la incongruencia a la congruencia, entendido como etapas (iteraciones) en el transcurrir consciente de la vida terrenal hacia el centro o corazón: el regreso del hijo pródigo.

86. En el laberinto, cada inflexión en el recorrido de construcción de mayor congruencia creciente, alterna una *metanoia* centrípeta con una *hamartia* centrífuga. A fin de cuentas, debe predominar, en el balance final del viaje al centro, en una vida examinada, la primera. (Véase Ilustración 7)

87. "La ascención del alma es el fruto de derrumbes sucesivos. De transformación en transformación llegará a ser lo que siempre fuiste" (Jodorowsky, p. 135). Es decir, de nivel de congruencia en

nivel de congruencia. "Lo que es conveniente e impecable para un tiempo y lugar es, generalmente, limitado, inadecuado, o un obstáculo para otro tiempo y lugar. Esto es así en la búsqueda y también en muchos ámbitos de la vida ordinaria" (Shah, p. 109).

Ilustración 7. Congruencia, incongruencia y proceso de Coaching



88. Un coach funciona como un instigador (excitar, estimular), alguien que aguijonea (*stingere:* pinchar) o alguien que excita (*excitare:* poner en movimiento para salir de su estado), pero el trabajo recae en el cliente.

89. Toda acción que lleve a un nuevo nivel de congruencia, más alto, es una acción terapéutica. Es decir, una acción que trata "el alma y el cuerpo por el alma" (Ouaknin, p. 22). La acción terapéutica, en el coaching, es fundamentalmente (pero no necesariamente) lingüística. La palabra entre dos (*diá*-logo, o la obtención de la verdad, *aletheia*, mediante la oposición de dos discursos) es generadora de mundos, de realidades y de posibilidades que acercan a ambos dialogantes a una mayor congruencia.

90. De este modo, la conversación (del latin *con-versare:* acción y efecto de reunirse para dar vuelta o cambiar puntos de vista, es

decir, cambiar al observador) de coaching es siempre centrípeta.

91. Las palabras *metanoia* y *teshuvá*, griega y hebrea respectivamente, se han traducido al español meramente como "arrepentimiento". Pero esto no da la idea de la complejidad transformativa detrás de ellas y las deja meramente en un asunto sentimental. *Metanoia* (griego *meta:* más allá; *nous:* mente) implica cambiar de forma de pensar, de manera de ver las cosas. Del mismo modo, *Teshuvá* implica el regreso, el retorno a nuestra esencia, al verdadero Ser. No hay retorno posible sin cambio. Ambos términos implican una transformación, un querer o desear el regreso a casa, al centro, a la máxima congruencia.

92. Ambos términos son centrípetos por naturaleza. Ambos implican un retorno a casa. Acercan al ser humano al centro, a la mayor congruencia de las tríadas que lo constituyen.

93. *Metanoia* es la transformación o conversión entendida como un movimiento interior que surge en toda persona que se encuentra insatisfecha consigo misma, que se percata de su incongruencia y decide moverse. La *metanoia* no es por lo tanto un simple arrepentimiento, sino una intención de desplazarse en el camino correcto, de una mayor congruencia. Toda *metanoia* implica un cambio de dirección y, por ende de modalidad de acción.

94. La *metanoia* implica renovación, adquisición de una manera fresca de mirarnos a nosotros mismos y a otros. Implica un deseo ferviente de modificar el observador que somos. Es el retorno del exilio de una incongruencia creciente a nuestro verdadero ser de congruencia también creciente.

95. La *metanoia* implica una toma de consciencia nueva, pero también implica acción. No hay real transformación si no se pasa del *ser* al *hacer*.

96. Lo mismo sucede con los términos *kenosis* y *tsimtsum*

(griego y hebreo, respectivamente), sin equivalencia en español por su complejidad simbólica.

97. *Kenosis* (del griego κένωσις: acción de vaciar) denota el despojo de ideas y conceptos egóicos, centrífugos, que impiden una mayor congruencia. Implica también un desapego, un desasimiento, y desaferramiento de ideas, emociones y conceptos que favorecen la incongruencia del ser.

98. *Tsimtsum* implica un retraimiento, una contracción de la divinidad, que lo llenaba todo, para permitir espacio para la manifestación de la creación. En un ser humano significa deshacerse de conceptos e ideas para que la congruencia pueda manifestarse. Es dejar un hueco, una ausencia generativa del ego, para que surja un mayor nivel de congruencia.

99. Todo proceso de coaching implica una transformación, un cambio de forma, una *metanoia* y una *kenosis*. Un vaciamiento de ideas y tendencias egoístas, un vaciamiento de sí mismo para inventarse de nuevo al diseñar (o permitir manifestarse) un nivel de congruencia más alto. Visitar la nada para generarse de nuevo, transformado en otro pero el mismo (metamorfosis).

100. Niveles inferiores de congruencia provienen de, y consisten en, nudos y bloqueos de pensamientos y emociones. La congruencia discordante que viven los seres humanos es debida a la no manifestación consciente de dichos bloqueos: declaraciones no dichas, emociones no procesadas, conversaciones no tenidas, sistemas no asimilados, relaciones no acomodadas, egos no trascendidos.

101. Trascender el ego es "morir antes de morir". Transformar el "yo soy" en "yo nada".

102. La palabra, el lenguaje, puede provocar modificaciones psíquicas y neuronales positivas en el hablante y el escucha, si

está la lengua conectada a la cabeza y al corazón. Es decir, si el lenguaje empleado es racional y cordial (del latín *cor:* corazón) simultáneamente.

103. El coaching ve al ser humano en el devenir, en el *dasein*, en el estar siendo, en creación permanente, en el trayecto y el esfuerzo de llegar al centro, en nacimiento y muerte permanente, constante.

104. El coach facilita el parto (mayéutica, del griego μαιευτική [τέχνη]: técnica de asistir en los partos) del *ser*. La mayéutica rebate lo absurdo para poder avanzar a un mayor conocimiento. Es decir, debate los juicios sin fundamento que vive como afirmaciones el que los sostiene, mismo esquema que lo hace no obtener un mayor nivel de congruencia. Al percatarse de esto, el observador da el siguiente paso en la obtención de una mayor congruencia.

105. En alquimia, fijar lo volátil y volatilizar lo fijo. Lograr que el águila descienda al elevar la serpiente. Así se logra emplumar la serpiente: la máxima congruencia de que el ser humano es capaz.

106. Mayores niveles de congruencia implican pasar del resentimiento a la paz, de la resignación al entusiasmo, del miedo a la confianza. Una apertura emocional es el signo de una mayor congruencia.

107. La congruencia es el paso de emociones restrictivas de posibilidades a emociones expansivas de las mismas. Una mayor congruencia es expansión de posibilidades de vida plena.

108. El máximo nivel de congruencia es el paso de la verdad particular, de la periferia, a la Verdad Única, al Centro, de la Física a la Metafísica.

109. "Casi todas las arañas son capaces de producir dos tipos de hilos, uno liso y otro pegajoso. Cuando tejen su red, los hilos

que van hacia el centro son lisos, pero los que son concéntricos son pegajosos. Son éstos los que atrapan a la presa [...] Mientras nos movamos hacia el centro, no quedamos atrapados, pero si vamos a izquierda o derecha, nos desviamos del camino recto hacia el centro, quedamos atrapados" (Brown, p. 58).

110. Toda incongruencia es una disonancia cognitiva (León Festinger, 1957). Se presenta una disonancia cognitiva cuando se dan a la vez conocimientos, emociones, ideas o pensamientos que no encajan entre sí por alguna causa (disonancia). Entonces, el observador automáticamente se esfuerza por lograr que estos encajen de alguna manera (reducción de la disonancia) y funcionen, disfuncionalmente (congruencia discordante).

111. La disonancia cognitiva o incongruencia se presenta entre la teoría en uso y la teoría real.

112. La disonancia cognitiva o incongruencia hace referencia a la tensión o desarmonía interna en las dinámicas inmanentes de los campos de una tríada, que percibe un observador en la forma de quiebre, dilema o situación problemática (ideas, emociones, decisiones o acciones en conflicto).

113. Cuando un observador es consciente de la incongruencia entre los campos de una de sus tríadas, en ocasiones genera una nueva serie de creencias con el objetivo de lograr un nuevo nivel de congruencia para trascender dicha incongruencia. En ocasiones, por el contrario, desarrolla una serie de mecanismos de defensa para ocultar, justificar y conservar dicha incongruencia pretendiendo que no existe. El primer camino es centrípeto; el segundo, centrífugo.

114. Don Quijote cambia de nombre y cada cambio implica diferentes niveles de congruencia en su persona: Quijada, Quezada, Quejana, Quijote, Quijano el Bueno, el Caballero de la Triste

Figura, el de los Leones. La novela es un viaje del centro a la periferia y viceversa. De la congruencia original prístina a la máxima incongruencia y de vuelta racional a la congruencia. El viaje del héroe. El viaje de todo ser humano.

115. El coach es un pontífice (del latin *pontifex:* constructor de puentes) entre los campos de cada tríada y entre las tríadas de cada dominio, entre la periferia y el centro, entre la incongruencia y la congruencia.

116. A mayor lejanía del centro, mayor distancia interna y externa entre los dominios personal y organizacional. La mayor incongruencia (centrífuga) es la mayor separación. La mayor dis-cordia (separación de corazón).

117. A mayor cercanía del centro, menor distancia interna y externa entre los dominios personal y organizacional. La mayor congruencia (centrípeta) es la menor separación. La mayor con-cordia (unión de corazón).

118. El coaching es *sim*-bólico, cordial, centrípeto, pontífice, generador de congruencia.

119. La congruencia está definida por el grado de alineamiento que existe entre los tres campos de cada tríada, y entre las tres tríadas de cada dominio.

120. El alineamiento se refiere al tipo de interferencia entre los campos. Hay dos tipos de interferencia: destructiva y constructiva.

121. Alineamiento es la unión, asociación o adhesión de un elemento o de un miembro de un colectivo o sistema a una determinada tendencia.

122. Congruencia es definida como la coherencia o relación lógica de conformidad, adecuación o correspondencia entre los elementos constitutivos de un todo. Congruencia implica un alineamiento de unas cosas con otras respecto a su fin o función última.

123. "Lo opuesto, el estado de incoherencia, implica contradicción de los deseos. Es la multiplicidad de ellos, que se anulan los unos a los otros; es decir una cosa y pensar otra. Es hacer sin sentir. Es decir y no hacer, sentir sin pensar, confundir el sentir con el instinto… En este estado, decir, hacer, pensar y sentir lo mismo, es imposible. Las prioridades cambian y se subordinan unas a otras, en un caos sin orden." (http://www.islamhoy.org/principal/Novedades/coherencia.htm).

124. A mayor congruencia, mayor alineamiento y mayor interferencia destructiva. A menor congruencia, menor alineamiento y mayor interferencia constructiva.

125. La *interferencia* se entiende en Física como la superposición, encuentro o relación entre dos o más ondas (patrones de frecuencia) para formar una onda resultante de mayor o menor amplitud que las originales.

126. La *interferencia destructiva positiva* se produce cuando dos o más ondas de frecuencia se superponen de tal forma que sus respectivas crestas y valles disminuyen su amplitud y pueden incluso anularse, tendiendo a la horizontalidad o a una mayor congruencia.

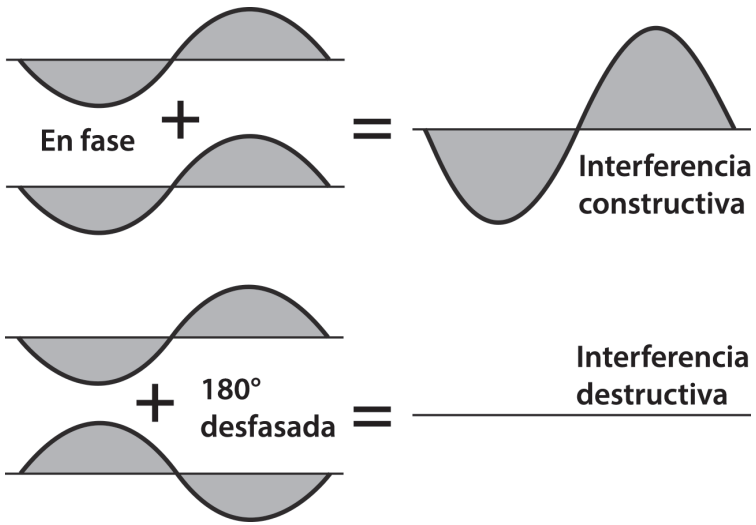
127. Si tomamos cada campo de las tríadas como teniendo su propio patrón de frecuencia, la congruencia total entre ellos correspondería a un patrón de interferencia negativo, que diera como resultado una línea horizontal.

128. Esta horizontalidad equivale a la anulación de la calidad y cantidad de situaciones conflictivas de una persona en esa tríada particular. Cualquier interferencia negativa en la relación entre los campos de una tríada, es decir, cualquier atenuamiento de la frecuencia total de su interacción resulta positivo, ya que apunta a una mayor congruencia entre su interrelación.

129. El coaching, entonces, es un proceso generador de *interferencias destructivas,* pues disminuye los conflictos generados en la interacción de los campos y apunta al camino hacia una mayor congruencia.

130. Por el contrario, una *interferencia constructiva negativa* incrementa, aumenta la amplitud y la distancia entre crestas y valles, potenciando los conflictos presentes en una relación particular entre campos. Campos de una tríada relacionados entre sí con gran incongruencia evidencian una interferencia positiva, manifestada en una cantidad y calidad de conflictos y problemas en una persona. (Véase Ilustración 8)

Ilustración 8. Interferencia constructiva e Interferencia destructiva



131. La *interferencia constructiva* está en la periferia, es centrífuga. La *interferencia destructiva* se alcanza en el centro, es centrípeta.

132. La sociedad postcapitalista, postverdad ("líquida", en término de Zygmunt Bauman), funciona gracias a la no alineación,

no congruencia, interferencia constructiva entre las tríadas de un ser humano. La congruencia es peligrosa para el sistema.

133. Las organizaciones realmente congruentes no estarían centradas exclusivamente en el campo "indicadores de desempeño de una de sus tríadas"; es precisamente por su incongruencia e interferencia constructiva que se olvidan del ser humano como tal. Una organización realmente congruente destruiría los fundamentos del sistema que la originó.

134. Dado que el ser humano está en constante devenir, la congruencia total no existe. Una constante interpretación y reinterpretación de las tres tríadas se impone, generando un observador de sí mismo y del mundo cada vez más poderoso y central.

135. Una incapacidad estructural de un observador para, por ejemplo, diseñar conversaciones efectivas, conectar emocionalmente con su entorno y coordinar acciones con otros en beneficio de todos, constituye un observador no alineado ni congruente.

136. Esta incongruencia sitúa a dicho observador en la periferia, actuando desde una interferencia constructiva entre los campos de la tríada cuerpo-lenguaje-emociones. Estar situado en la periferia es exhibir un ego crecido, que no es otra cosa más que una tendencia centrífuga.

137. "El paria es el tipo humano que carece de eje, capaz de todo y de nada. Es un imitador, un camaleón y un actor, siempre buscando un sustituto para el centro, para una homogeneidad psíquica que necesariamente se le escapa. El paria carece de centro y de continuidad; es una nada ávida de sensaciones y su vida es una serie inconexa de experiencias arbitrarias." (Schuon, 2002, p. 2).

138. El ego disminuido es síntoma de una mayor congruencia y un camino al Centro, de una interferencia destructiva positiva.

139. En todo proceso de generación de congruencia mayor, hay una destrucción del nivel de congruencia anterior. Este proceso de destrucción-generación es, en grados diversos, violento y doloroso. Hay una muerte al nivel de congruencia anterior y un renacer al siguiente.

140. El ser humano deviene. La construcción de identidad, la generación de niveles crecientes de congruencia, es una creación continua a través de la reinterpretación de sí mismo mediante la indagación, el examen de la propia vida. Esta reinterpretación, este devenir, se manifiesta y se lleva a cabo en tres tríadas.

141. Siguiendo a Paul Ricoeur, la congruencia cada vez mayor en esas tres tríadas y entre ellas se da por iteraciones, por rectificaciones del observador aplicadas a relatos anteriores "de mí mismo". "Un sujeto se reconoce en la historia que se cuenta a sí mismo sobre sí mismo". Yo mismo comienzo a verme como otro que no ha llegado a ser.

142. El coaching es el proceso de desencadenamiento de dichas iteraciones: las genera, las posibilita, las facilita, las provoca.

143. Nuestra historia está hecha a partir de fragmentos hilvanados de cierta manera de recuerdos, sueños, expectativas, aspiraciones, deseos, valores y necesidades, homogeneizados y congruentes a un nivel tal, que nos permite, en un momento dado, conservar una manera de operar aparentemente eficiente y eficaz en la realidad tal y como la interpretamos desde ese hilvanamiento. Es decir, nos permite funcionar en la vida de un modo disfuncional, donde las contradicciones de ese hilvanamiento se van poniendo de manifiesto a través de insatisfacciones, problemas y situaciones conflictivas con nosotros mismos y con los demás.

144. Llega un punto en el que esa "congruencia discordante" no

cumple sus funciones y nos vemos obligados a "rectificar" (Ricoeur, p. 139).

145. Pero ese rectificar no siempre garantiza un mayor nivel de congruencia. Es decir, no siempre hay una evolución hacia una mayor individuación o madurez. En ocasiones el mundo disfuncional en el que nos desempeñamos genera rectificaciones menos congruentes que la situación original para poder operar en este mundo. Una mayor incongruencia podría permitirnos operar funcionalmente de mejor manera en este mundo dis-funcional. Así, la rectificación para lograr una mayor incongruencia personal interna generaría una mayor adaptabilidad a la disfuncionalidad general de un particular sistema.

146. De ahí el descentramiento como mecanismo de adaptación, la incongruencia como sistema de defensa de un yo roto y fragmentado. Esto sería una desindividuación en el sentido junguiano, un mayor alejamiento del centro. El hijo pródigo que no regresa a casa sino que se aleja de ella cada vez más.

147. La construcción de una congruencia total es asintótica. No se da en este plano de existencia de forma plena.

148. A medida que nos alejamos del espíritu, del centro, se privilegia la *ipseidad* y disminuye la *mismidad*. Se entiende por "mismidad" la idea que apela a la unicidad del ser y no a la condición que adquiere por el hecho de devenir, como sugiere, en cambio, el concepto de "ipseidad".

149. Desde la perspectiva de la identidad, la *mismidad* es aquello que no fluctúa en el proceso que va, por ejemplo, de la semilla al árbol. Mientras la mismidad alude a la dimensión estructural del ser, a lo que perdura a pesar del tiempo, la ipseidad apunta a la determinación de la esencia en su existir, en su devenir.

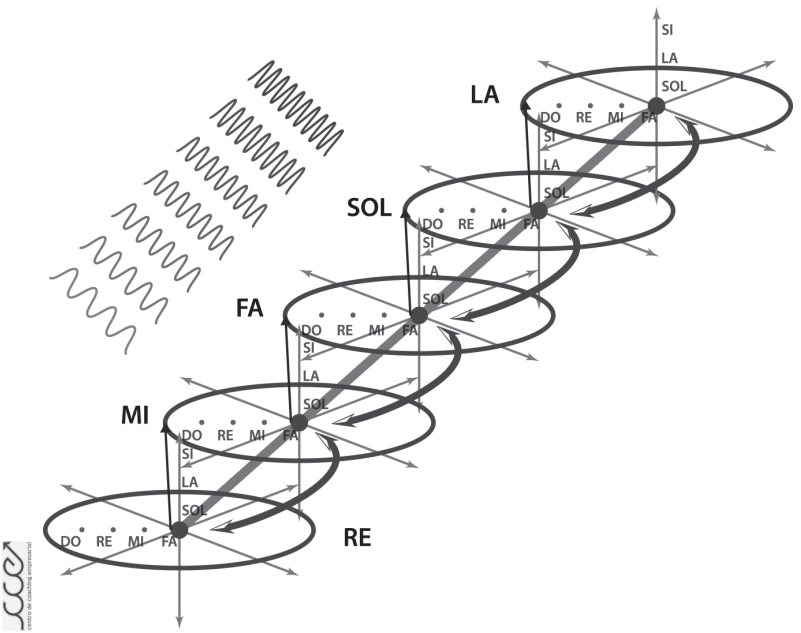
150. El proceso de iteraciones se da por desidentificación con

un determinado nivel de congruencia y la generación de un nivel de congruencia distinto. Ese proceso de iteraciones apunta a un camino que va de la ipseidad a la mismidad.

151. Cada nivel de congruencia mayor, obtenido en cada iteración, tiene su momento y su validez, su utilidad y su riqueza, pero en el fondo el observador entiende que dichos niveles intermedios deben retirarse, ceder el paso a una nueva iteración que acerque al observador de su ipseidad a su mismidad, de la dispersión a la concentración.

152. El proceso de iteraciones comienza en una fase centrífuga y termina en una fase centrípeta. Ese centro final de una particular iteración es la periferia de una nueva iteración hacia un nuevo centro. Y así sucesivamente, asintóticamente. (Véase Ilustración 9)

Ilustración 9. El proceso de iteraciones



153. En este sentido, este recorrido hacia el centro por iteraciones es similar al recorrido espiritual en los laberintos de los pisos de las catedrales góticas. El viaje a través del mismo representaba, simbolizaba el proceso de individuación psicológica en esta tierra, el paso del mundo externo al interno, del ego al sí mismo. En el otro mundo, simbolizaba el trayecto del alma al espíritu.

154. El laberinto, entonces, es un recorrido de incongruencias a mayores congruencias cuando nos acercamos al centro. Esas congruencias se vuelven incongruentes al alejarnos nuevamente del centro, pero con un nivel de congruencia mayor que al inicio. Y así sucesivamente, iterativamente, asintóticamente, de la incongruencia a la congruencia a la incongruencia y nuevamente a la congruencia, hasta llegar al centro, a morir antes de morir.

155. En cada desidentificación y nueva reidentificación se produce una crisis de significado, un vacío de congruencia. Cada proceso de coaching es, entonces, un proceso de re-significación, de muerte-renacimiento.

156. La satisfacción en este mundo caído se da en la periferia, en la mayor incongruencia intra e inter dominios en un momento dado. Es el ser humano post-capitalista, vacío, líquido.

157. La satisfacción en el mundo espiritual se da en la mayor congruencia intra e inter dominios, cuando el ego ha muerto y el espíritu surge.

158. La perdición del ser humano se produce cuando se considera que la máxima incongruencia periférica es la máxima congruencia central. Es decir, cuando solidifica su ser, cuando se congela, se reifica. Sólo a través de un proceso de *metanoia* puede deshacer esta identificación y regresar al centro.

159. El coaching posibilita la desidentificación, y la redefinición entre los diferentes niveles de congruencia de un ser particular.

160. El peligro, entonces, tanto en los movimientos centrípetos como en los centrífugos, es la reificación, la identificación con un nivel de congruencia específico, parcial, que no es el final.

161 El ser humano nace con una congruencia total entre los campos de sus tríadas y entre ellas, pues no se ha manifestado el ser específico de cada una de ellas. Es decir, no se han separado los nueve campos en su especificidad y forman parte de un todo, de una congruencia íntegra.

162. A medida que va desarrollando su vida e insertándose en los sistemas en donde crece (sistema familiar, escolar, social, entre otros), los nueve campos que lo forman van desidentificándose e independizándose unos de otros, constelando en tres tríadas. Surge, así, una sensación de separación del todo primigenio cada vez más acendrada, favorecida y fomentada a ultranza por un sistema que niega la unidad y procura la mayor expansión de esa sensación de desidentificación y alienación del centro unificador.

163. Todo proceso egóico es, entonces, un desistematizarse, un pretender salirse del sistema, una negación de pertenencia, un posicionamiento de una parte superior al todo que le da sentido y razón de ser. Por ello, es una incongruencia. Ser congruente es pertenecer al sistema o a los sistemas que nos dan identidad de la manera que debemos pertenecer, ni más ni menos. Y entonces el sistema opera por sí mismo.

164. Siendo esa desidentificación (centrifugación) un proceso psíquico normal en un individuo para asentarse y asumirse como tal, tal des-identificación se prolonga en el tiempo y el espacio más allá del debido hasta devenir en patológica. El grado de incongruencia que favorece el surgimiento del ego como igual a otros egos en el sistema social deviene malsano hasta colocar el ego propio por encima de los demás, haciendo muy difícil el proceso

de identificación con el centro (centripetación) nuevamente, manifestando esto una serie de conflictos y situaciones problemáticas en los seres humanos.

165. La centripetación es un movimiento del alma hacia la auto-trascendencia, exhibiendo una tendencia a la fusión en un todo mayor que las partes. La centrifugación, por el contrario, es un movimiento hacia la auto-afirmación, tendiente a afirmar su independencia (Koestler, p. 57).

166. El coaching es un proceso de construcción de niveles más profundos de congruencia que se da entre dos seres humanos, entre dos "devenires congruenciantes", el del coach y el del observador. Es un proceso *dia*-lógico, en el que dos procesos individuales se influyen mutuamente.

167. Un determinado nivel de congruencia siempre está cambiando, ajustándose, tratando de mantenerse inmutable, solidificándose. Pero nunca es el mismo. Cada nivel de congruencia es una "estructura ontológica disipativa".

168. Las *estructuras disipativas* constituyen la aparición de estructuras coherentes, auto-organizadas en sistemas alejados del equilibrio. El término (Prigogine, 1983) busca representar la noción de que la materia no está en equilibrio total. Las nociones de no linealidad, fluctuación, bifurcación y auto-organización son fundamentales. Una estructura disipativa, cuando alcanza el equilibrio (la interferencia constructiva negativa), muere. El ser humano que muere antes de morir, que alcanza el máximo grado de congruencia, ha alcanzado ese equilibrio psíquico.

169. Cuando un ser humano se identifica, rectifica ese desequilibrio propio de un nivel de congruencia determinado como equilibrio, se instala en ese nivel de congruencia como si fuera el definitivo, el total, y entonces muere psíquica y espiritualmente. Es decir,

ve su periferia como centro. Al confundir la periferia con el centro, el centro deja de existir como tal y, por ende, su atracción y significado. Y el hombre toma el lugar de Dios: incongruencia extrema.

170. El desequilibrio que implica un ego sano se vuelve malsano cuando ese desequilibrio se interpreta como equilibrio. El equilibrio real del ego implica su desaparición. Y esta sólo se da en el nivel máximo de congruencia.

171. Los microajustes en los niveles de congruencia de los campos en las tríadas no provoca cambios sustanciales en la congruencia total. Son ajustes de mantenimiento del estado actual de congruencia en una tríada.

172. Estos microajustes son confundidos por el observador como cambios de nivel de congruencia, creando la ilusión de cambio de nivel cuando sólo refuerzan el *status quo* frente a la realidad.

173. Son cambios en el *hacer* para *tener* sin tocar el *ser*; cambios en el *hoy* para el *mañana* sin tocar el *ayer*; cambios en las *emociones* para el *lenguaje* sin tocar el *cuerpo*.

174. Sólo algunos eventos o circunstancias especiales de vida hacen cambiar drástica y radicalmente de un nivel de congruencia a otro. El coaching es útil como un proceso diseñado y gradual de cambio en el nivel de congruencia de un observador particular.

175. Siempre hay una tendencia a que un nivel de congruencia determinado tienda a permanecer en el tiempo y el espacio. Todo nivel de congruencia se resiste al cambio, admitiendo sin embargo ajustes mínimos para mantenerse en dicho nivel. Trata de congelar su estado de flujo.

176. Parménides trata de vencer a Heráclito. (Véase Ilustración 10)

177. Todo quiebre o situación problemática para un observador particular procede de la no aceptación de la dinámica misma del

ser humano de tender hacia niveles más elevados de congruencia (interior) y de querer fijar dicho nivel de congruencia frente a los cambios de la vida (exterior).

178. La no aceptación de dicha dinámica doble es la que produce dichos quiebres en el observador. El coaching ayuda a la aceptación de la dinámica interna y externa del ser humano como inevitables, a recuperar el estado de construcción de sí mismo, y a poder hibridar el impulso permenideano y el heracliteano como condición del ser.

Ilustración 10. Diferencias entre Heráclito y Parménides

CUESTIÓN	HERÁCLITO	PARMÉNIDES
Postura frente al mundo	Existe un devernir perpetuo. El mundo es cambiante.	No existe el devenir. El mundo es estático.
La Verdad	Como consecuencia del devenir, el camino a la verdad no es uno solo, cambia en todo momento	El camino a la verdad es uno solo.
Postura frente al Ser	El ser, entendido como la esencia de las cosas, puede a la vez Ser y no Ser, ya que todo es cambiante.	Considera al Ser como la esencia de las cosas, pero no concibe de ninguna manera su carácter cambiante. La existencia del Ser no Ser se manifiesta solo en el vulgo, pero en el camino de la verdad solo se manifiesta el Ser.
La esencial del mundo	No es posible captarla debido al constante devenir. No se aplica una actitud racionalista.	El pensamiento puede captar la esencia del mundo tal como es. Se aplica un pensamiento racionalista.
Oscilación entre los contrarios	Es de gran preocupación para Heráclito. Intenta encontrar el porqué de los cambios: la ley natural que los gobierna y dirige.	La filosofía de Parménides comprende tal oscilación. El Ser único y verdadero solo ES, no cambia ni deviene.

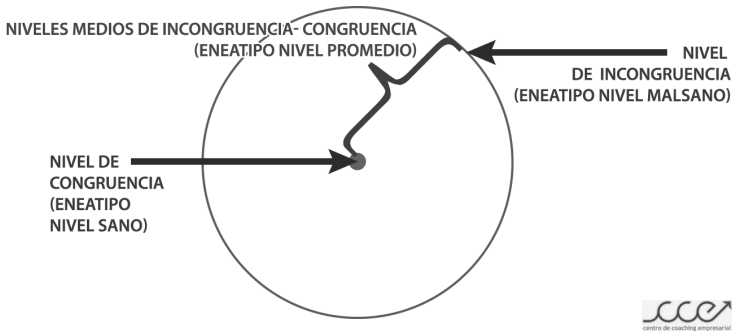
179. Cada eneatipo del eneagrama tiene tres niveles ontológicos,

o tres niveles de manifestación del obervador particular del eneatipo: el malsano, el promedio y el sano.

180. El nivel de manifestación malsano exhibe el más bajo nivel de congruencia posible entre los campos de cada tríada. Su carácter de malsano caracteriza precisamente dicha incongruencia. Por ello, se sitúa en la periferia del ser.

181. Por el contrario, el nivel de manifestación sano exhibe el nivel de congruencia más elevado. Se sitúa en el centro. Por ende, el nivel promedio está en el círculo mismo, más cerca o más lejos de la periferia o del centro. (Véase Ilustración 11)

Ilustración 11. Congruencia y niveles ontológicos del eneatipo



182. La mayoría de los seres humanos (en una distribución normal) está en el nivel promedio, con características quizá de los niveles malsano y sano. La manifestación pura de los niveles malsano y sano suele estar relacionada con la psicopatología severa y la santidad, respectivamente.

183. El coaching acompaña al observador eneatípico de la manifestación malsana o promedio a la sana, ayudándolo a adquirir niveles cada vez más profundos de congruencia de sus campos en las tríadas y de las tríadas en su dominio personal u organizacional.

184. Los aspectos de cada tríada alcanzan un nivel de congruencia mayor entre sí cuando son reformulados, redefinidos, y es replanteada la relación entre ellos.

185. Cada nivel de congruencia *intra* e *inter* tríadas forma un patrón óptico a través del cual filtramos el mundo externo y hacemos sentido de él. Cada cambio en la congruencia altera ese patrón y nos obliga a mirar el mundo distinto.

186. El observador se define por un determinado nivel de congruencia *inter* e *intra* tríadas.

187. Cada nivel de congruencia alcanzado mediante la interacción dialógica entre los observadores coach-observador, abre posibilidades *intra* e *inter*personales. Las posibilidades de un observador se amplían o disminuyen en la dinámica conversacional. El flujo es el siguiente: conversación-congruencia-posibilidades.

188. Un sentido unilateral y rígido de la congruencia, un aferramiento a la "personalidad" resulta en una patología. Esa patología es la que provoca los dilemas y disyuntivas sin fin en un observador particular. La patología resulta en una inmovilidad y congelamiento del observador, obligándolo a tomar una decisión entre dos o más alternativas en donde él percibe que pierde, sea cual sea la decisión que tome.

189. Toda profundización de nivel de congruencia procede por una doble vía: eliminando un sentido anterior ("per via di levare") y agregando un sentido nuevo ("per via di porre"). Para Leonardo da Vinci, el pintor procede "per via di porre"; ya que sobre la tela en blanco deposita colores y pigmentos donde antes no existían. El escultor, por el contrario, procede "per via di levare", pues remueve de la piedra original todo lo que recubre las formas de la estatua contenida en ella. El coach, en este sentido, ayuda al cliente tanto

a pintar y a esculpir, a remover y agregar. Lo convierte en escul-to-pintor.

190. No hay construcción de congruencia creciente si no hay destrucción, deconstrucción previa. Este proceso centrípeto y centrífugo no está equilibrado, sino que funciona en alternancia constante, donde el aspecto que debe predominar con mayor fuerza es el centrípeto. Cuando el aspecto que mayormente predomina es el centrífugo, los niveles de incongruencia alcanzados son crecientes.

191. Designificación y resignificación; sístole y diástole; inspiración y espiración.

192. Cada nivel de congruencia más profundo alcanzado por el observador afecta e impacta su identidad (su imagen pública y privada). Si bien la personalidad no cambia, sí se alcanzan niveles crecientes de salud mental.

193. *Comun*-idad y *comun*-icación provienen de la raíz indoeuropea *kom*: junto o cerca de. La construcción de una comunidad se da a través de la comunicación entre los campos de dicha comunidad.

194. Los campos de cada tríada deben aprender a comunicarse entre sí, a comprender lo que tienen en común. Lo mismo aplica para las tríadas de un dominio, sea personal u organizacional. A menor comunicación, mayor incongruencia: más percibe el observador que lo habitan 9 entidades (Marcos 5:9. "Mi nombre es legión"). Este es un proceso *dia*-bólico, separador, desintegrador, divisorio.

- "Todo reino dividido contra sí mismo, es asolado; y una casa dividida contra sí misma, cae" (Lucas 11:17).
- "Todo reino dividido contra sí mismo, es asolado, y toda ciudad o casa dividida contra sí misma, no permanecerá." (Mateo 12:25).

- "Y si un reino está dividido contra sí mismo, ese reino no puede perdurar. Y si una casa está dividida contra sí misma, esa casa no podrá permanecer" (Marcos 3:24-25).

195. El proceso de coaching hace que los campos de las tríadas de un observador comiencen a dialogar entre ellos: el *ser* con el *hacer* y el *tener*; el *cuerpo* con las *emociones* y el *lenguaje*; el *hoy* con el *ayer* y el *mañana*. El proceso de mayor congruencia es, entonces, un proceso comunicacional.

196. A diferentes niveles de congruencia de una tríada se tienen diferentes niveles de comunicación. Los niveles de comunicación entre los campos de una tríada son el primer nivel. Es decir: ¿cómo dialoga el cuerpo con las emociones, y éstas con el lenguaje, o éste con el cuerpo?

197. En una segunda tríada, ¿cómo mira el *hacer* al *tener*, éste al *ser* y el *ser* al *hacer*? Por último, ¿el *ayer* cómo es visto por el *hoy*, o el *futuro* cómo dialoga con el *presente*, o el *pasado* qué relación tiene con el *futuro* de un observador particular en el nivel de congruencia actual en el que se encuentra?

198. A un segundo nivel: ¿cómo dialogan las tríadas entre sí? La tríada del Espíritu con la del Alma, y ésta con la del Cuerpo, y finalmente la del Cuerpo con el Espíritu.

199. Todo proceso de coaching primeramente logra que el observador establezca conversaciones de primer nivel *intra* tríadas. Posteriormente, se centra en las conversaciones de segundo nivel *inter* tríadas.

200. El coaching es un proceso hermenéutico que revela, construye y diseña nuevas propuestas de mundo para que un observador particular entre en ellas a través de la acción, habitándolas, haciéndolas posibles.

201. Pero esas nuevas propuestas de mundo no son posibles

sin el cambio de observador. Es decir, el observador anterior que vislumbra las nuevas posibilidades no puede entrar en ellas siendo el mismo observador que las vislumbró. Moisés no puede entrar a la Tierra Prometida; requiere cambio de identidad, adquirir una alteridad. Es precisamente esa alteridad la que le permite habitar y hacer real la posibilidad vislumbrada.

202. El coaching es una práctica dialógica, hermenéutica, que apuesta a un *ser de otro modo*. A esto corresponde un *pensar* de otro modo, un *sentir* de otro modo, un *hacer* de otro modo y un *lograr* de otro modo.

203. Cada cambio en el observador y cada nivel de congruencia alcanzado implican un cambio en la estructura personal del espacio-tiempo.

204. Toda incongruencia en los campos o en las tríadas se traduce en un quiebre de menor o mayor envergadura tarde o temprano. El quiebre es, entonces, un síntoma que debe desmontarse para reacomodar o reestructurar la relación dialógica entre los campos de las tríadas. Debe haber entonces una voluntad no de resolver el quiebre desde el observador que se es, o que se está siendo, sino desde el *querer* ser otro observador distinto al que se es.

205. Es decir, el quiebre se resuelve desde el cambio del observador, desde el hacer sentido de forma diferente. Por ello, el primer paso para alcanzar un nuevo nivel de congruencia (que definirá al nuevo observador) es la visualización: dejarse atrapar por nuevas posibilidades desde la contemplación de ellas.

206. Si la perfección del ser humano estriba en su perfectibilidad, la perfectibilidad estriba en el logro de niveles mayores de congruencia y de consciencia de los mismos. Es decir, en devenir un observador más poderoso y sabio.

207. La adquisición de un naciente nivel de congruencia no es

suficiente para su instauración. Se requiere reforzamiento para su consolidación, fijación y manifestación en hábitos nuevos. Es decir, requiere constancia, compromiso y contundencia para cristalizar hasta que un nuevo cambio de nivel se requiere.

208. La consolidación de un nuevo nivel de congruencia lleva aparejada una conexión neuronal diferente, producto de ese nuevo nivel. La repetición es la que consolida la nueva conexión neuronal. De esta forma, un nuevo observador surge como consecuencia de patrones neuronales distintos.

209. Cada nuevo nivel de congruencia implica una nueva configuración neuronal (neuroplasticidad y neurogénesis).

210. Si nos apegamos a un determinado nivel de congruencia, será difícil conformarse a otro. Nosotros no somos nuestros niveles de congruencia. Identificarse con uno de ellos es como identificarse con las estaciones de paso entre el origen y el destino. Es negarse a las posibilidades de cambio del ser humano y de su vocación como tal.

211. "El ser humano no sólo tiene en sí innumerables posibilidades de poder ser, sino que obtiene precisamente su ser en ese poder ser múltiple." (Ouaknin, p. 285).

212. El observador, al hacerse consciente de su nivel de congruencia, debe procurar la ruptura del mismo, "movilizando la identidad que busca hacer surgir, arrancándose de la imagen de sí mismo" (Ouaknin, p. 159).

213. En el coaching, velar por el observador que es cada quien significa hacer lo necesario para que el ser de cada persona pueda acceder a su continua creación, haciéndose cargo de la tensión generada por la dinámica interna de los campos, entre la permanencia y el cambio.

214. Todo nivel de congruencia nuevo es un desasirse de nuestra

precepción habitual del mundo y un crear nuevas posibilidades de sentido.

215. Todo cambio en los niveles de congruencia se da dentro de los parámetros que el eneatipo permite. Crecientes modos de congruencia se dan al interior de cada eneatipo como espectro de posibilidades.

216. El coaching pone de manifiesto las dinámicas inmanentes entre los campos de las tríadas y desmonta el patrón de relaciones que sostienen entre ellas. Así, el nivel de congruencia se pone de manifiesto al observador, que toma consciencia de ello y comienza el proceso de reflexión y desplazamiento.

217. La gran mayoría de las dinámicas inmanentes entre los campos de las tríadas de los dominios personal y organizacional forman parte del conocimiento implícito de dichos dominios. Es decir, es un conocimiento que no está disponible al análisis racional y a la reflexión consciente.

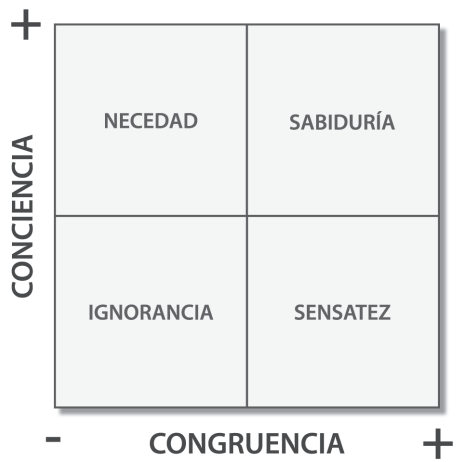
218. Ese conocimiento implícito, sin embargo, hace que el nivel de congruencia desde el que el observador (individual y organizacional) opera sea el que es. Por ende, el coaching primeramente debe poner de manifiesto, explicitar ese conocimiento implícito para poder trabajar con él.

219. El observador, al concientizar su nivel de congruencia, tiene dos opciones: cambiarlo o conservarlo. Si lo conserva, los quiebres o conflictos generados por ese nivel de congruencia y cuyas causas formaban parte de la dinámica implícita de sus campos se conservarían igualmente, cayendo el observador en la necedad. Si lo cambia, sería sensato.

220. La acción de un observador producto de una consciencia baja acerca de un nivel de congruencia bajo la denominamos "ignorante". La acción de un observador producto de una alta

consciencia de un alto nivel de congruencia la llamamos "sabia". De igual manera, la acción producto de una baja consciencia de un alto nivel de congruencia es "sensata", y la acción tomada producto de una alta consciencia de un bajo nivel de congruencia es "necia". (Véase Ilustración 13)

Ilustración 13. Niveles de Conciencia y de Congruencia



221. A mayor nivel de incongruencia, los observadores y las organizaciones no proceden según lo que dicen. También en este sentido, lo que un observador admite públicamente (teoría expuesta, aparente) no corresponde con lo que realmente corresponde en los hechos (teoría en uso, real) (Argyris y Schön). El proceso de coaching pone de manifiesto la brecha y las contradicciones que existen entre la teoría en uso y la aparente en la dinámica entre campos de las tríadas.

222. Descubrirse a sí mismo es también descubrir que el observador "está inserto en un movimiento infinito de construcción de sí mismo, de identidad en movimiento, fundada en una dialéctica

de la mismidad y de la ipseidad, de identidad estable y de identidad dinámica de ser y des-ser, de significación y de de-significación de sí […] La identidad en movimiento se hace posible mediante un constante arrancarse a la identidad-mismidad, que intenta cerrar su trampa y de esta manera detener el flujo de la existencia." (Ouaknin, p. 175).

223. Cada cambio de nivel de congruencia implica la salida de un sentido de vida particular (del sentido de vida, carcelario), que cancela tanto la opción de un observador univocista dogmático como la opción de un observador multivocista y relativo, moviéndose hacia el observador analógico, que permite un modo de interpretación que es preponderantemente abierto y, sin embargo, aspira a lograr cierta congruencia; que exije no una única interpretación posible o válida, pero tampoco una apertura hasta el infinito de las interpretaciones. (M. Beuchot, 2000).

224. Es decir, un determinado nivel de congruencia busca perpetrarse a sí mismo, justificando los conflictos y quiebres internos y externos que genera su dinámica propia como normales, sanos, parte de la vida. Por el contrario, los quiebres normales, saludables, son los que se generan al cambiar de un nivel de congruencia menor a uno mayor, ya que buscan sacar lo mejor del ser humano al cambiar de un observador menos poderoso a otro.

225. Todo nivel de congruencia superior implica una resignificación del yo, *de su lenguaje, de sus emociones, de su cuerpo, de su ayer, hoy y mañana,* de su *hacer,* de su *ser* y su *tener*. Todo el sistema dinámico que es el dominio personal, se reajusta y rediseña para tomar un nuevo rumbo.

226. Implica también una ruptura, un rompimiento con el nivel de congruencia anterior: una micromuerte.

227. El coaching como proceso ayuda a otro proceso: al de

creación y recreación continua del observador, del otro y del propio.

228. Para cada observador particular y en cada uno de sus niveles de congruencia, las palabras tienen un significado distinto y particular. Cada palabra pierde el significado que tenía en un nivel específico, se resignifica y adquiere otro al pasar el observador de un nivel de congruencia a otro.

229. Algunos términos se vuelven más profundos, abarcantes, mientras otros pierden importancia y relevancia. Las palabras adquieren nuevos matices y tonalidades. A menor nivel de congruencia, su sentido es más literal, prosístico. A mayor nivel de congruencia, su sentido es más poético, simbólico. Es lo que Paul Ricoeur llama "innovación semántica".

230. A menores niveles de congruencia, mayor orgullo y egoísmo. A mayores niveles de congruencia, mayor compasión y humildad.

231. El ser humano es un *homo hermeneuticus* que tiene la capacidad de contar historias sobre sí y el mundo, de construir interpretaciones y nuevas significaciones de sí, nuevos rostros, nuevos mundos.

232. Un observador proyecta en el mundo, *superimpone* al mismo, el significado que permite el nivel de congruencia desde el cual lo observa. El mundo se convierte entonces en un reflejo de él mismo, reforzando el nivel de congruencia presente. Una frase budista da cuenta de ello: "como el mundo es visto, así se muestra". Una historia ilustra esto:

233. Un anciano que pasaba los días sentado en un banco de la plaza que estaba a la entrada del pueblo, era muy querido por sus vecinos y siempre contestaba con mucha sabiduría a cualquier pregunta que le hicieran.

Un día, un joven se le acercó y le preguntó:

—Hola, señor, acabo de llegar a este pueblo, ¿me puede decir cómo es la gente de este lugar?

—Hola hijo, ¿de dónde vienes? —preguntó el anciano.

—De un pueblo muy lejano.

—Dime, ¿cómo es la gente allí?

—Son egoístas, envidiosos, malvados, estafadores… por eso me fui de aquel lugar en busca de mejores vecinos.

—Lamento decírtelo, querido amigo, pero los habitantes de aquí son iguales a los de tu ciudad.

El joven, lo saludó y siguió viaje.

Al siguiente día pasó otro joven, que acercándose al anciano, le hizo la misma pregunta:

—Acabo de llegar a este lugar, ¿me podría decir cómo son los habitantes de esta ciudad?

—¿Cómo es la gente de la ciudad de donde vienes?

—Ellos son buenos, generosos, hospitalarios, honestos, trabajadores… tenía tantos amigos, que me ha costado mucho separarme de ellos.

—Los habitantes de esta localidad también son así. Respondió el anciano.

—Gracias por su ayuda, me quedaré a vivir con ustedes. (http://www.reflexionesparaelalma.net/page/reflexiones/id/563/title/El-anciano).

234. Cada nuevo nivel de congruencia va acompañado por una pérdida, un duelo. El nivel de congruencia dejado atrás es una merma, por un lado. Pero por otro, es una ganancia, una alegría que compensa la pérdida y la rebasa.

235. El coaching es, entonces, un proceso que facilita la mayor congruencia, reconoce y le da su justo lugar a la sensación de pérdida y celebra la ganancia del nuevo observador. Esta

pérdida-ganancia es el proceso de la individuación junguiana, el camino natural de vuelta hacia el centro, el lugar de congruencia máxima en una persona.

236. Las pérdidas y ganancias en el trayecto hacia el centro se ilustran y simbolizan por el camino del laberinto en las catedrales góticas. Este avanzar constante, con sensaciones de retrocesos y avances alternados, es la esencia del camino de vuelta a casa.

237. Marc-Alain Ouaknin dice: "todas las etapas están dialécticamente acompañadas por una pérdida, una separación o un duelo…Toda ´ek-sistencia´ […] va ineluctablemente acompañada de una ´de-sistencia´ […] pero, en cada ocasión, esos momentos de pérdida van acompañados socialmente de un conjunto de festividades […]". La función de la fiesta es, entonces. compensar el dolor de la separación y de la pérdida. Hay tiempos de "de-sistimiento" y de "*ek*-sistimiento", retrocesos y avances, centrípetos y centrífugos, en el camino de vuelta a casa.

238. El tránsito de un nivel de congruencia menor a uno mayor es un rito de paso, de iniciación. Como rito, hay que darle su lugar. Implica una *des*-pedida y una *bien*-venida.

239. Un ser humano es, al mismo tiempo, un observador y una unidad de observación. Es decir, otorga sentido a otro ser humano y a él le es otorgado sentido por otro.

240. Una relación entre dos personas es una relación entre observador, observado y observación. Cada observador es a su vez una unidad observadora y sujeta de un proceso de observación en el que se convierte en observado simultáneamente.

241. Como el observar es otorgar y conferir sentido, un observador adquiere sentido propio al observar a otro y ser observado por él. Más aún, al observar a otro observador, inevitablemente me observo a mí mismo observándolo. Y me confiero sentido

al conferirle sentido a otro y recibir el sentido que el otro me confiere.

242. Lo que une a dos observadores-observados es el proceso mismo de observación activo-pasiva de ambos.

243. Un ser humano es un dominio de observación, una unidad espaciotemporal de congruencia en las tres tríadas que lo componen. Es un observador que interactúa con otros observadores, cada uno situado espaciotemporalmente en diferentes niveles de congruencia. De ahí la complejidad de las relaciones humanas al interior de una organización.

244. Cada nuevo nivel de congruencia alcanzado es una modulación diferente de un mismo fundamento base. Este fundamento base es el eneatipo de cada observador. Cada nuevo nivel de congruencia conduce al observador a una mejor versión iterativa y asintótica de sí mismo, del eneatipo que lo conforma.

245. Cada eneatipo supone un esquema paradigmático perceptivo, cognitivo, emocional y conductual específico.

246. Este esquema paradigmático (*software*) tiene una correlato físico-químico en al patrón de conexiones neuronales (*hardware*) que le dan su sustento y soporte. Se construyen, retroalimentan y determinan mutuamente en una danza compleja. Es decir, el hardware produce software y a su vez el software refuerza el hardware. Son el equivalente de los conceptos de estructura y superestructura marxistas. Todo cambio en uno de ellos implica una afectación en el otro.

247. Los procesos de coaching apuntan a lograr un nivel de congruencia superior cada vez (o más profundo, como quiera mirarse) y, por ende, un patrón de conexión neuronal distinto. Así como la físico-química del cerebro tiene consecuencias en su psicología, cambios en esta última llevan aparejadas modificaciones

en la primera. Pavlov demostró esto hace ya tiempo (condicionamientos aprendidos).

248. Dos frases griegas fundamentales, campo de acción del coach, para alcanzar mayores niveles de congruencia: *epimeleia heautou* ("hazte cargo de ti mismo") y *gnothi seauton* ("conócete a ti mismo"). La primera como precondición de la segunda. Ésta como aplicación concreta de la primera. Consciencia y acción basadas en esa consciencia, aunque ambas se retroalimentan y refuerzan una a otra.

249. "No me preguntes quién soy: un ojo no puede verse a sí mismo." (Jodorowsky, p. 35). Entonces, el coach es el ojo que se presta para que el otro pueda mirarse. El cliente observador se observa a sí mismo a través de la mirada del coach observador. Por ello, este último debe estar lo más limpio posible para que su mirada refleje la mirada del otro y se la devuelva.

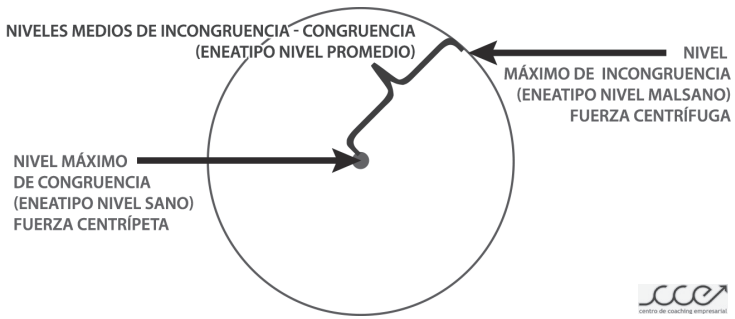
250. El arte de vivir y el ocuparse de uno mismo son igualmente inseparables de cierta *askesis* (ἄσκησις) o *ascesis,* que se traduce literalmente como "práctica", "ejercicio", y que puede considerarse como un entrenamiento de sí por sí mismo, o también un cambio del sujeto o del modo del ser del sujeto producido por una práctica para liberar el espíritu, que no es sino el acceso a la verdad, o sea al conocimiento de sí a través del cambio." (Cañal, 2011).

251. Todo nivel de congruencia exhibe un grado de tensión. Tensión entre los campos de una tríada y entre las tríadas de un dominio. Esta tensión es la que mantiene en equilibrio a un nivel de congruencia, y se da entre la fuerza centrípeta y la centrífuga de los campos y las tríadas. (Véase Ilustración 14)

252. Cuando impera la fuerza centrífuga, el número y la profundidad de los quiebres o conflictos en el observador (sea persona u organización, individual o colectivo) se exacerban y se vuelven

insoportables. El carácter de dichos quiebres es animalizante, despersonalizador, negativo. Es un indicador de que la tensión que imperaba en ese nivel de congruencia se ha roto y un nuevo nivel de congruencia, generalmente inferior al anterior, se instalará, y se justificará como si fuera el mismo. El observador se sentirá entonces más a gusto, acoplado a un mundo cada vez más incongruente, al aumentar él mismo su nivel de incongruencia. El observador se va degradando paulatinamente, adaptándose más y más a un sistema que favorece y premia su incongruencia. Resentimiento, resignación y miedo son los estados de ánimo característicos de niveles de congruencia cada vez más bajos. Al mismo tiempo que separan al observador de otro, porque alimentan el ego, unen a los observadores entre sí en su degradación.

Ilustración 14. Niveles de congruencia y tipos de fuerza en tensión



253. Cuando impera la fuerza centrípeta, se presenta también un creciente número y profundidad de quiebres, pero su carácter es diferente; es divinizante e individualizante (en el sentido junguiano), positivo. Apunta hacia una mayor individuación. Es también un indicador de que la tensión del nivel en el que estaba

se ha roto, pero en esta ocasión un nivel más profundo de congruencia se instala en él, alejándolo de la incongruencia general del mundo circundante. El observador sentirá que encaja cada vez menos en ese mundo, al aumentar él mismo su nivel de congruencia, volviéndose un inadaptado a un sistema que rechaza y castiga su congruencia. Paz, entusiasmo (fervor interior, quien lo lleva es un ἔνθεος, *en-theos,* el que lleva a Dios dentro) y confianza son los estados de ánimo de niveles de congruencia superiores, que separan al observador de sus congéneres, al mismo tiempo que lo unen con un sentido de Ser superior, universal.

254. Cada uno de nosotros, cada sociedad y cada mundo, es el centro de una red de tensiones; y lo que llamamos progreso o retroceso (mayor o menor congruencia) es simplemente el efecto de las fuerzas opuestas (centrifugas y centrípetas) de dicha tensión. "Ser un ser humano, o una institución humana, es como estar obligado a caminar en la cuerda floja. Hay que equilibrarse y moverse" (Fowles, p. 88). Yo agregaría que para equilibrarse hay que moverse, hacia adelante o hacia atrás.

255. La no congruencia es centrífuga. La congruencia es centrípeta. El coaching es una fuerza

256. *Cor, cordis* en latín es "corazón". A mayor congruencia, mayor *con*-cordia. A menor congruencia, mayor *dis*-cordia. Mayor corazón, menor corazón. El corazón es el símbolo por excelencia de las emociones amorosas. Para los egipcios, el término *ib* designaba al corazón como órgano que originaba los sentimientos, la sede del pensamiento, memoria, inteligencia, consciencia, imaginación, valor, fuerza vital. Palabras como *aut-ib:* "alegría" (literalmente: amplitud de corazón) o *jak-ib:* "enajenado" (literalmente: carente de corazón) denotan la importancia de este órgano y su simbología. El corazón era el único órgano

que los egipcios no removían del cuerpo del difunto, pues era sometido a la ceremonia del pesado de las almas (*psicostasis*), que determinaba su destino en el ultramundo. Niveles altos de congruencia son cordiales, con corazón; niveles bajos, discordantes, sin corazón.

257. Las acciones de un observador con bajos niveles de congruencia son *des*-corazonadoras, *dis*-cordantes, que le quitan o suprimen el corazón a otros. *Des*-animan: arrebatan el alma, la fuerza vital. Son *contra*-dictorias: van contra lo que se dice. Cuerpo, lenguaje y emoción en direcciones diferentes.

258. Toda *con*-cordia es *sim*-bólica y centrípeta; toda *dis*-cordia es *dia*-bólica y centrífuga.

259. En la parábola del Hijo Pródigo, el que se va de casa es el que tiene mérito ("era muerto, y ha revivido; se había perdido, y es hallado"). El mérito de haber transitado del nivel máximo de congruencia inicial, virginal, al nivel máximo de incongruencia y de vuelta. Es decir, de haber transitado del nivel sano de su eneatipo al nivel malsano y de regreso, en ambos casos pasado por el nivel promedio. Mientras mayor es el nivel de incongruencia, mayor es la incapacidad de reflexionar (mirarse a sí mismo) o de mirar auto-reflexivamente. No puede acceder a su capacidad auto-indagativa haciendo a su propia sombra invisible a sí mismo; no puede "volver en sí", que es el acto fundamental del encaminarse de vuelta a sí mismo, a casa. Volver en sí antes de volver a sí. La *metanoia* (cambio radical de mente y co-razón, de razón y emoción) o conversión (dar vuelta al observador) es el primer paso de la incongruencia a la congruencia.

260. De esto se concluye que el ser humano parte en su nacimiento de un nivel de congruencia pleno y total, y va transitando hacia niveles de incongruencia mayores como parte de su esencia

de ser humano. Pero también debe concluirse que el viaje es completo. Que también está en su esencia emprender el camino hacia el nivel de congruencia original, inicial.

261. Toda *metanoia* implica una *aletheia* (des-velamiento, desocultamiento) y una *anamnesis* (re-miniscencia, re-memoramiento, re-cordación). Es interesante que en inglés recordar sea *re-membrance* o re-membranza: volver a unir los miembros dispersos por Seth, como lo hace Isis con Osiris y así restaurar en lo posible el estado original del mundo.

262. Todo proceso de coaching contribuye al re-membramiento del observador, a la re-integración de sí mismo a sí mismo. Favorece la *epimeleia haeutou* y el *gnothi seauton,* el ocuparse de sí mismo y el conocimiento de sí mismo a fin de alcanzar el nivel de congruencia primigenio, la vuelta a casa, la recuperación del paraíso perdido.

263. Ser uno mismo es ser la mejor versión de sí. Y ser la mejor versión de sí es alcanzar el máximo nivel de congruencia en las tres tríadas. Es desplegar el máximo potencial del que se es capaz. Equivale a alcanzar el nivel sano del eneatipo particular. Su centro. El centro es el nivel sano de cada eneatipo.

264. La mejor versión de uno mismo es haber sido el hijo pródigo y haber regresado a casa. Para ello, es necesario examinar la propia vida. "Una vida sin examen no merece la pena ser vivida" (Sócrates). Se refiera a la importancia de examinarse a sí mismo para mantener una actitud crítica sobre nuestras vidas con el fin último de evolucionar para ser la mejor persona que podemos ser.

265. El coaching es una herramienta hermenéutica que se ofrece al observador para que examine su vida a través del otro, y así reinterprete su propia historia y avance hacia la construcción y el diseño de esa versión centrípeta de su observador eneatípico. Al

hacer coaching se hace hermenéutica. Cada nivel de congruencia alcanzado por el observador implica el paso por un proceso hermenéutico, llevado por el coach, en el que el observador inicial es distinto al observador final.

266. Niveles crecientes de congruencia implican un cambio de consciencia, de un limitado y limitante enfoque binario (o esto o aquello), dualista, confrontativo (si-no, blanco-negro, bueno-malo, correcto-incorrecto) hacia un paradigma más expandido y expansivo multienfoque, plural, complementario que implica una lógica cuatripartita, donde el mundo es al mismo tiempo verdadero, falso, verdadero y falso, ni verdadero ni falso. (Véase Ilustración 15)

Ilustración 15. Niveles de congruencia y cambios de consciencia

MENOR CONGRUENCIA	**MAYOR CONGRUENCIA**
Exterior	*Interior*
Diversidad	*Unidad*
Tiempo Cronos	*Tiempo Kairós*
Pasado / Futuro	*Presente / Hoy*
Ayer / Mañana	*Aquí y Ahora*
Acumulación	*Vaciamiento*
Física newtoniana	*Física Cuántica*
Dispersión	*Concentración*
Separación / Diabolós	*Unión / Symbolós*

267. Es decir, el observador se expande al formar parte del todo a mayor congruencia y se vuelve incluyente y paradójico. Dos ejemplos basten: la dualidad onda-partícula de la luz. No es ni onda ni partícula, es ambas a la vez; y es partícula pero no onda, y onda, pero no partícula.

268. *El cuento de los ciegos y el elefante.* Una versión de la historia dice que se pidió a seis ciegos de nacimiento que describieran

cómo era un elefante palpando diferentes partes del cuerpo del animal. El hombre que tocó la pata dijo que el elefante era como una columna; el que tocó su cola dijo que el elefante era una cuerda; el que tocó su trompa dijo que era como una serpiente; el que tocó la oreja dijo que era como una sábana; el que tocó su panza dijo que era como una pared; y el que tocó el colmillo dijo que el elefante era como un tubo sólido. Un rey les explicó: "Todos ustedes están en lo cierto. Cada uno de ustedes tocó una parte diferente del elefante. Por lo tanto el elefante tiene todas las características que mencionaron. Pero al mismo tiempo cada uno de ustedes está equivocado, pues no ha podido dar cuenta de la totalidad del elefante."

269. Cada ciego de la historia exhibe un bajo nivel de congruencia. Si ellos hubieran "dado la vuelta al elefante", es decir, expandido el tipo de observador que eran mediante un nivel de congruencia mayor, hubieran percibido la totalidad del elefante. Paradójicamente, la ceguera de los participantes desparece al rodear al elefante.

270. "Si las puertas de la percepción se depurasen, todo aparecería a los hombres como realmente es: infinito. Pues el hombre se ha encerrado en sí mismo hasta ver todas las cosas a través de las estrechas rendijas de su caverna." (William Blake, *El matrimonio del cielo y el infierno,* 1793).

271. Cada nivel de congruencia más profundo alcanzado por el observador depura sus puertas de percepción, aumentando el umbral de consciencia y llevando al hijo pródigo más cerca del centro. El coaching es, entonces, un proceso en el que el observador depura en él mismo estas puertas que le impiden ver más y mejor, que le impiden alcanzar el nivel sano de su propio eneatipo y vivirlo a fondo genuinamente.

272. La lógica cuaternaria admite la multiplicidad de visiones, rechazando una sola y todas al mismo tiempo, aceptando y no encasillando la complejidad de la realidad en dos alternativas únicamente.

273. Un nivel de congruencia es un orden semántico, una estructura de significado.

274. Un observador congruente es un observador participante en lo que observa; comprometido, y no solamente involucrado, en la construcción de la realidad que observa.

275. A menor congruencia, mayor individualidad; a mayor congruencia, mayor individuación.

276. Las personas con iguales niveles de congruencia, por resonancia psíquica y por querer y deber pertenecer a un sistema determinado, refuerzan mutuamente sus formas de observar y habitar una realidad. Una atracción mítica los jala y los reúne en grupos más o menos homogéneos de congruencia compartida, rechazando a otros con diferentes niveles de congruencia al suyo. Los *con*-vergentes se reúnen y rechazan a los *di*-vergentes.

277. En una organización (y en todo sistema relacional) una versión de la realidad consensuada (consciente o inconscientemente) se denomina cultura organizacional, y se convierte en un dogma establecido y socialmente compartido al interior de dicho sistema, equiparándose dicha versión de la realidad con la realidad misma. Ingresar en un sistema determinado implica comprar esa visión de la realidad consensuada, hacerla propia: pertenecer. La organización misma espera, bajo el disfraz de exigir conductas determinadas al nuevo integrante, que piense y sienta de acuerdo con ese nivel de congruencia acordado. Muchos individuos son despedidos al cabo de un tiempo si esto no sucede.

278. Todo nivel de congruencia bajo se manifiesta bajo los síntomas de un desarrollo malsano de todo eneatipo. Y este desarrollo

malsano exhibe, de una u otra manera, un narcisismo, una *hybris* (del griego ὕβρις, el orgullo desmedido que hace a los mortales creer que son superiores a los dioses, o que no los necesitan ni les deben honores; dicha *hybris* es considerada la causa fundamental de todos los infortunios), un exacerbado egoísmo-egocentrismo, en cualquiera de sus manifestaciones: grandiosidad, necesidad de admiración, falta de empatía, consumismo rampante, autopromoción, victimización, exhibicionismo, baja autoestima, odio, miedo, mitomanía, imagen autoinflada o desinflada, captación de la atención, necesidad de notoriedad, sensación de vacío, vanidad enfermiza, depresión-ansiedad, agresividad, ensimismamiento radical, incapacidad amorosa y relacional.

279. "Cuando estamos inflados, no aceptamos ninguna reflexión, retroalimentación o información reveladora que contradiga nuestra crecida autoimagen. En lugar de estar abiertos, receptivos, en relación a, y aprendiendo de, el mundo exterior, continuamente interpretamos todo como un soporte de nuestra ilusa autoimagen. Vamos el mundo a través de nuestra imagen narcisista, que es una forma de ceguera psíquica." (Levy, p. 313).

280. Lo que es válido para una imagen autoinflada lo es para una imagen desinflada. Ambas son distorsiones extremas, incongruencias de diversa índole de nuestros campos tríadicos.

281. Todo nivel de incongruencia implica una disonancia cognitiva, ya que cada eneatipo, en su manifestación malsana, presenta una dicotomía o dilema imposible de resolver sin tener la sensación de perder en ambas alternativas planteadas.

282. "El concepto de disonancia cognitiva, en psicología, hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (cogniciones) que percibe una persona que tiene al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o

por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias. Es decir, el término se refiere a la percepción de incompatibilidad de dos cogniciones simultáneas, todo lo cual puede impactar sobre sus actitudes". (https://es.wikipedia.org/wiki/Disonancia_cognitiva).

283. "El concepto fue formulado por primera vez en 1957 por el psicólogo estadounidense Leon Festinger en su obra *A theory of cognitive dissonance.* La teoría de Festinger plantea que al producirse esa incongruencia o disonancia de manera muy apreciable, la persona se ve automáticamente motivada para esforzarse en generar ideas y creencias nuevas para reducir la tensión hasta conseguir que el conjunto de sus ideas y actitudes encajen entre sí, constituyendo una cierta coherencia interna." (https://es.wikipedia.org/wiki/Disonancia_cognitiva).

284. De otra suerte, cuando el nivel de incongruencia es profundo o patológico, para ese observador los quiebres, dilemas o problemas que experimenta siempre son causados por otros, por campos externos: el problema está siempre fuera, no dentro. Para que una intervención de coaching pueda ser mínimamente exitosa, se requiere de un cierto grado de autoconsciencia, de mínima capacidad para mirarse a sí mismo, de una dosis suficiente de disonancia cognitiva. Cuantos observadores no la poseen son considerados no coacheables.

285. Es por ello que Cristo le pregunta a Bartimeo: "¿Qué quieres que haga por ti?". Bartimeo, a pesar de que vive a oscuras, sabe lo que quiere. No es que Cristo no supiera que Bartimeo estaba ciego. Quería evaluar su nivel de autoconsciencia, la necesidad de cambio que tenía y la urgencia de su deseo de moverse hacia su centro, hacia un mayor nivel de congruencia que se simboliza por la petición que le hace en estas palabras: "que recobre la

vista" (Marcos 10:46-52). Si Bartimeo hubiera percibido su ceguera como normal, si no hubiera tenido una percepción mínima de su desorden, si no se hubiera percatado de la profundidad de su padecimiento, si no hubiera notado nada extraño en su condición, lo más probable es que Cristo se hubiera seguido de largo. La disonancia cognitiva es este cobrar consciencia.

286. A mayores niveles de congruencia, menor presencia de disonancia cognitiva.

287. A menores niveles de congruencia, mayor probabilidad de des-gracia para el observador. A mayores niveles de congruencia, mayor posibilidad de gracia para el mismo. *Des*-graciado y *a*-graciado: dos estados extremos correspondientes a los niveles malsano y sano del eneatipo del observador.

288. La manera en que se produce la reducción de la disonancia puede tomar distintos caminos o formas. Una muy notable es un cambio de actitud o de ideas ante la realidad.

289. Líderes de organizaciones con bajos niveles de congruencia suelen exhibir, por ello, estilos de liderazgo coercitivos y golpeadores, dado su elevado nivel de narcisismo.

290. A niveles crecientes de incongruencia (centrifugación), el observador inconscientemente se *des*-humaniza diabolizándose ("Mi nombre es legión, porque somos muchos", Marcos 5:9). A niveles crecientes de congruencia (centripetación), el observador conscientemente también se *des*-humaniza, divinizándose ("Ya no soy yo quien vive, es Cristo quien vive en mí", Gálatas 2:20). En ambos casos hay un vaciamiento, una *kenosis*. En el primer caso, el vaciamiento inconsciente es del Yo (del Self) para llenarse con un ego creciente. En el segundo, el vaciamiento consciente es del ego, para llenarse del *Self*. Las dos tendencias confrontadas son Satán y Cristo en el desierto, ambos figuras arquetípicas del alma humana.

291. Todo nivel de congruencia bajo falla el blanco. Es decir, comete *hamartia* (del griego ἁμαρτία), que se traduce usualmente como "error trágico" o "error fatal de juicio", defecto de carácter, fallo, imperfección o pecado de un héroe trágico que conduce a su caída. El héroe o ser superior intenta "hacer lo correcto" en una situación en la que lo correcto simplemente no puede hacerse. *Hamartia* es una ofensa cometida por ignorancia (cuando la persona afectada o el resultado no son lo que el campo suponía que eran). Esto implica que el personaje incurre en un error fatal basándose en un autoconocimiento incompleto (https://es.wikipedia.org/wiki/Hamartia).

292. Es a través de la *hamartia* que el observador que la comete experimenta la *catarsis* (del griego κάθαρσις kátharsis): purificación, purga, poda o depuración emocional, mental, corporal).

293. "Windigo o Wendigo, entre los pueblos algonquinos aborígenes americanos, este término representa al espíritu de una enfermedad llamada Wetiko, y tal condición alude a canibalismo sea real en un delirio o enfermedad psíquica, o simbólica. En otros términos es la enfermedad de la exacerbación del ego. Wetiko, lenguaje de un espíritu caníbal, un estado compulsivo de voracidad, codicia, egoísmo, contagiado de unos a otros como una peste." (http://alejandro-magiahuari.blogspot.mx/2017/01/wendigo.html). Para nosotros, equivale a niveles muy bajos de congruencia.

294. "Cuando un grupo de personas están de acuerdo sobre algo, sea o no verdadero, el alineamiento entre ellos ejerce un campo de fuerza magnético que puede ejercer una atracción sobre otros y jalarlos hacia ese campo. [Un nivel bajo de congruencia, wetiko] no ofrece ningún incentivo para las personas que lo comparten para que puedan especular auto-reflexivamente sobre su crecientemente depravada condición: por el contrario, este campo

no-local se configura a sí mismo para permitir, cultivar y profundizar su psicosis. Cuando alguien es un incongruente, wetiko a ultranza, el campo a su alrededor lo protege, se confabula con él y alimenta su psicosis de tal forma que cautiva a los demás alrededor […] Una vez dentro del hechizo de la incongruencia-wetiko, las personas pierden su capacidad de reconocer dicha condición en otros similares. En una situación de ´narcisismo de grupo´, los incongruentes-wetikos en diferentes niveles de incongruencia, asumen posturas particulares y roles relativos a cada uno que los protegen y escudan de su propia incongruencia. Alimentan y refuerzan el narcisismo unos a otros porque al hacerlo alimentan el propio" (Levy, pp. 50-51).

295. "El virus 'e'epa/wetiko deslumbra, hechiza y aqueja la consciencia de tal manera que nos cegamos a los puntos de vista subyacentes, asumidos, que habitualmente percibimos, evocando y dando sentido a nuestra experiencia, tanto del mundo como de nosotros mismos. Habiéndose infiltrado e insinuado en el cuerpo político, bien sea de una persona o sociedad, el virus 'e'epa/wetiko perversamente fantasea con ser el anticuerpo sanador, relacionando irónicamente las partes genuinamente saludables del sistema global mayor (que son en realidad los anticuerpos), con tumores cancerígenos por extirpar. El virus 'e'epa/wetiko subversivamente pone nuestro 'genio' para la creación-de-realidad en nuestra contra, de tal manera que literalmente nos quedamos hechizados por las tendencias proyectivas de nuestra propia mente. Como si estuviésemos bajo un conjuro, llegamos a estar extasiados por nuestros propios dones y talentos intrínsecos para soñar un mundo a la realidad, sin saberlo, hipnotizándonos con nuestro poder dado por el Creador, suscita la realidad de forma creativa, causando un efecto bumerán, socavando nuestro potencial para la

evolución individual y colectiva." (https://empoweredbyknowledge.wordpress.com/2013/07/11/los-maestros-del-engaowetiko/).

296. Como hemos visto, un nivel de incongruencia profundo (manifestación malsana de su eneatipo) atrapa al observador y no le permite ver la salida hacia niveles más profundos de congruencia por sí mismo, distrayéndolo y desviándolo de su verdadera vocación o llamado hacia el centro, aunque sí es posible que dicho observador perciba la necesidad de moverse hacia ese otro nivel, siempre y cuando su nivel de incongruencia sea no malsano o patológico.

297. Si esto es así, si su nivel de incongruencia-congruencia no es patológico, aunque pueda estar sujeto a un particular punto de vista generado por su nivel de incongruencia que limita la fluidez y movilidad de su impulso de consciencia, sí puede percatarse de alguna manera de su *hamartia* constante. Es entonces cuando la disonancia cognitiva se hace presente, como especie de corto circuito, un quiebre que ya no es posible resolver o disolver por los medios tradicionales de pensamiento, emoción y acción. El observador es aún capaz de verse como necesitado de ayuda. El coaching entonces constituye una alternativa en ese sentido.

298. Es solamente reconociendo y *en*-frentando, *con*-frontando, la incongruencia en nosotros que avanzamos hacia un nivel mayor de congruencia. "Me levantaré e iré a mi Padre" (Lucas 15:18).

299. "La creación de estos circuitos o constelaciones neuronales es, por lo tanto, resultado directo de nuestro estado de atención. La forma en que atendemos, percibimos e interpretamos lo que nos sucede está esculpiendo nuestro cerebro en tiempo real. Ante cualquier fijación mental o conducta adictiva, el cerebro no tiene más remedio que dedicarle todos los recursos psíquicos disponibles al evento o pensamiento en cuestión, y lo hace

reforzando las conexiones neuronales. Crea circuitos especialmente poderosos que atrapan nuestra atención: pensamos más y más de lo mismo, o hacemos más y más de lo mismo, de forma automática y compulsiva. A pesar de que esta tela de araña puede ser realmente pegajosa, podemos 'deshacer los apegos neurológicos'. Si dejamos de prestar atención obsesiva a los estímulos que crean conflicto y elegimos mover conscientemente nuestra atención hacia nuevos estímulos, nuevas conexiones serán afianzadas. Nuevos pensamientos y comportamientos resultarán en un nuevo cerebro [...] A medida que ejecutamos nuevos comportamientos, los viejos patrones se disuelven y son percibidos como engaños y distracciones. Comenzamos a ver el poco sentido que tiene prestarle atención a falsedades y distorsiones que solo generan malestar, opresión y sufrimiento. Percibimos los antiguos pensamientos y comportamientos como inútiles e ilusorios, mientras que los nuevos, que generan resultados más satisfactorios, se revalorizan y se refuerzan neuroquímicamente." (https://www.mindfulscience.es/tu-puedes-cambiar-tu-cerebro-las-4-sencillas-estrategias-del-dr-schwartz-para-transformar-tus-pensamientos-tus-neuronas-y-tu-vida/).

300. Todo nivel de congruencia genera, obedece a, y refuerza, circuitos y conexiones neuronales (sinapsis). Un nivel de congruencia tiene patrones cognitivos, emocionales y conductuales recurrentes, que refuerzan los circuitos neuronales que los generaron, haciendo que un observador piense, sienta y actúe de la misma manera una y otra vez, generando los mismos resultados, deseables o indeseables, dependiendo del nivel de congruencia alcanzado.

301. Un nivel de congruencia se caracteriza por presentar al observador determinados dilemas generados por ese nivel de

congruencia e imposibles de solucionar desde el mismo. Un nivel de congruencia mayor da cuenta de esos dilemas no por la resolución de los mismos, sino por la superación de ellos mediante un nivel de consciencia superior, que genera un observador más poderoso que trasciende el conflicto perteneciente al nivel de congruencia anterior en el que se encontraba.

302. Cada nivel de congruencia es un sistema de control cognitivo, emocional y conductual que define los límites de posibilidades para ese observador particular inserto en él. Ese nivel de congruencia genera los problemas y dilemas que enfrenta dicho observador. Estos últimos son conceptualizaciones definidas y creadas por el nivel de congruencia entre los campos de las tríadas y de ellas entre sí.

303. Las disciplinas espirituales denominan a un bajo nivel de congruencia "estar dormido". Del mismo modo, "estar despierto" equivale a un elevado nivel de congruencia: "Estén vigilantes, porque no saben cuándo regresará el dueño de casa, si al atardecer, a medianoche, al canto del gallo o de madrugada, no sea que llegue de repente y los encuentre dormidos" (Marcos 13-35:36).

304. El coaching pone de manifiesto el nivel de congruencia en el que se encuentra actualmente un determinado observador.

305. Para avanzar hacia un nivel de congruencia mayor es necesario darnos cuenta de la incongruencia en la que estamos. "Volviendo en sí" (Lucas 15:17).

306. "Volver en sí" está relacionado con la palabra *metanoia*. *Metanoia* (del griego μετάνοια, *metanoia*, cambio de la mente) en la psicología analítica de Carl Gustav Jung denota un proceso de reforma de la psique como un medio de autocuración, "un intento espontáneo de la psique por curarse de un conflicto insoportable a través de su desestructuración y posterior renacimiento en una

forma más adaptativa" (https://es.wikipedia.org/wiki/Metanoia_(psicolog%C3%ADa).

307. La *metanoia* es vista como un proceso potencialmente productivo. No tiene la connotación de arrepentimiento, sino de conversión. La *metanoia* es un cambio en la mente y el corazón, es la transformación radical que alcanza al ser humano en su realidad más profunda, permitiéndole vivir una cada vez mayor coherencia en las tríadas de su dominio de observador.

308. "El concepto de Jung de *metanoia* influyó en Ronald David Laing y el movimiento de las comunidades terapéuticas que tuvo por objeto, de ser posible, apoyar a las personas mientras se desestructuraban y pasaban a la curación espontánea, en lugar de frustrar tales esfuerzos de autorreparación mediante el fortalecimiento de las defensas existentes, lo que conduce al mantenimiento del conflicto subyacente". (https://es.wikipedia.org/wiki/Metanoia_(psicolog%C3%ADa).

309. El término proviene de las voces en griego μετά (*metá*): que significa "más allá" o "después", y νόος (*noeō*): que significa "percepción" o "comprensión" o "mente"). Es, en otras palabras, una comprensión más allá, más profunda, más congruente, del nivel normal de la misma.

310. *Metanoia* significa para Jung cambiar nuestro enfoque, nuestra actitud y nuestros valores. En términos de nuestro enfoque, debemos pasar de un enfoque en las externalidades —en lo que está por fuera— a un enfoque en lo interno —lo que está sucediendo dentro de mí—. Es exactamente el "volver en sí" de la parábola del hijo pródigo.

311. Ir de un enfoque externo a uno interno es equivalente a ir de la periferia hacia el centro, o de la cabeza al corazón.

312. Como dice el maestro indígena Phil Lane: "El camino más

largo que jamás caminaremos es el sagrado viaje de la cabeza al corazón" (Senge, Scharmer, Jaworski y Flowers, p. 234), o, dicho de otra forma, desde la periferia al centro, de la razón a la intuición.

313. Las culturas tradicionales de todo el mundo han guardado la imagen del Centro como algo sagrado (Eliade, 1991; Guénon, 1995; Schuon, 2001). De forma breve, se puede decir que todos los seres humanos tenemos un centro, el cual (según el pensamiento tradicional) siempre se localiza en el corazón.

314. La asociación del corazón y el centro espiritual no es algo nuevo. Durante el proceso de momificación los egipcios sacaban todos los órganos del cuerpo menos el corazón, dado que se consideraba la sede del alma y aquello que se sometería al juicio final en la vida después de la muerte. Los hindúes asocian el corazón (o el plexo cardial) con el cuarto chakra, Anahata, el centro de las emociones.

315. El sufismo se ha definido como "una ciencia que tiene como objetivo el reparar al corazón" (Zarruq, Istrabadi y Hanson, 2008), mientras que en el cristianismo ortodoxo se considera que una de las formas más profundas y místicas de rezar, o rezar sin cesar, es la Oración de Jesús, o la Oración del Corazón (Καρδιακή Προσευχή), un componente fundamental de la tradición ermitaña de hesicasmo.

316. Alcanzar el corazón, el centro, por tanto, es llegar al nivel máximo de congruencia para un ser humano.

317. La parábola del hijo pródigo (Lucas 15:11-32): salir de la casa o el centro, vivir en la periferia, experimentar a través de la suspensión esta etapa de la preeminencia del ego, cambiar de enfoque por medio de la redirección, sentir la atracción de la intención genuina, luchar por volver al centro en un proceso destructivo-creativo y alcanzar otra vez el origen.

318. Cuando nacemos, estamos en nuestro centro y, conforme vamos creciendo, viajamos desde el centro a la periferia de un círculo que gira a una velocidad vertiginosa y que a su vez nos hace adquirir velocidad también. La estadía en la periferia es equivalente a la construcción del ego. Nos permite diferenciarnos de otros seres humanos, ejercer nuestra voluntad y autodeterminación y adquirir una perspectiva "tú-yo" del mundo como parte de un desarrollo saludable de la psique humana. Este es el movimiento centrífugo, una fuerza asociada a la rotación que nos aleja del centro en un nivel creciente de incongruencia.

319. Como parte de ese desarrollo saludable, también hay un momento en el que debemos regresar al centro desde la periferia. Éste es el movimiento centrípeto, una fuerza asociada a la atracción hacia el centro, crecientemente congruente. Si no regresamos, se vuelve poco saludable quedarnos en la periferia. Entonces comenzamos a vivir y actuar exclusivamente desde el ego, proponiendo nuestro ego erróneamente como el centro.

320. Nuestro tipo de pensamiento occidental y materialista busca preservar nuestro movimiento veloz en la periferia ("¡Dios mío! ¡Dios mío! ¡Voy a llegar tarde!", como exclama el Conejo en *Alicia en el país de las maravillas* [Carroll, 1981, p. 2]), busca consagrar al ego como el rey de nuestras vidas ("¡Hay gente [...] que no tiene más sentido que una criatura!" como proclama Zanco Panco en *A través del espejo*" [*Ibídem,* p. 164]) y hace que este rey viva en una insatisfacción permanente ("¡Que le corten la cabeza!" como grita la Reina de Corazones [*Ibid.,* p. 61]), siempre buscando fuera lo que hay adentro. Esto produce sufrimiento.

321. Quedarnos en la periferia implica separarnos de los demás y del mundo. Alcanzar el centro implica una unión —en todo caso esta unión es más bien una reunión, como lo implica

la palabra "religión", *re-ligare*, que en latín significa "volver a unir lo que una vez estuvo unido y luego se separó"—, una no separación, una expiación. Entonces, vista desde la periferia, esta separación o fragmentación es una ilusión. Sin embargo, y desafortunadamente, esta ilusión, maya según los hindús, "es lo que mantiene unida a nuestra historia actual" (Senge, Scharmer, Jaworski y Flowers, 2005, p. 72). Es la metáfora de la civilización occidental.

322. Es natural y fácil dejar este círculo, pero es peligroso regresar y no se garantiza un retorno automático y natural. En términos literarios, la *Ilíada* puede considerarse una salida del centro y la *Odisea*, el retorno. En cada mitología el héroe tiene que dejar su casa, probarse en el mundo y luego volver, victorioso después de haber vencido a la bestia (el ego) y rescatado a la princesa (el alma enjaulada), haciendo así que la tierra antaño devastada, yerma y desolada se vuelva otra vez entera y abundante.

323. Campbell (1980) denomina esto el "mono-mito", que cuenta el viaje del héroe en diecisiete etapas desde su salida del centro (la separación) hasta su retorno (la libertad de vivir). La parábola del hijo pródigo del Nuevo Testamento cuenta la misma historia.

324. Volver al centro es buscar el sentido último de la vida, como lo llama Frankl (1997), tanto para los individuos como para las organizaciones. Por supuesto también hay otras búsquedas de sentido inferiores: cuando el ego se va fortaleciendo, en nuestra juventud. Sin embargo, este sentido no viene desde el ego sino desde el Yo (*Self*).

325. El coaching puede considerarse un esfuerzo humano por ayudar a la gente y a las organizaciones a encontrar el camino de regreso al centro primordial, la única parte del círculo que no se mueve. Es un asunto fundamental de este proceso que un ciego no

puede guiar a otro ciego. Por lo menos uno de ellos —el coach— tiene que poder ver algo de luz. Él ha adquirido "habilidades, presencia y un nivel de desarrollo" (O'Connor y Lages, 2007, p. 15) porque él mismo ya emprendió el camino de regreso a casa, aun cuando le falte mucho por recorrer.

326. En el pensamiento tradicional, el camino de regreso al centro tiene tres pasos fundamentales. Primero, debemos poder entender y distinguir lo Real de lo real; percibir que sí hay un Centro que no es el ego (distinguir entre lo Real y lo ilusorio), a pesar de que el posmodernismo nos ha dicho una y otra vez: que lo Real siempre es real (con "r" minúscula), que el centro espiritual no existe y que la espiritualidad es solamente un metadiscurso que se debe evitar (Anderson, 1995). El segundo paso consiste en orientarnos hacia ese Centro (concentrarnos en lo Real). Finalmente, debemos ajustar nuestro ser (y por lo tanto nuestras acciones) a ese Centro. Los resultados en nuestras vidas personales fluyen cuando hacemos eso.

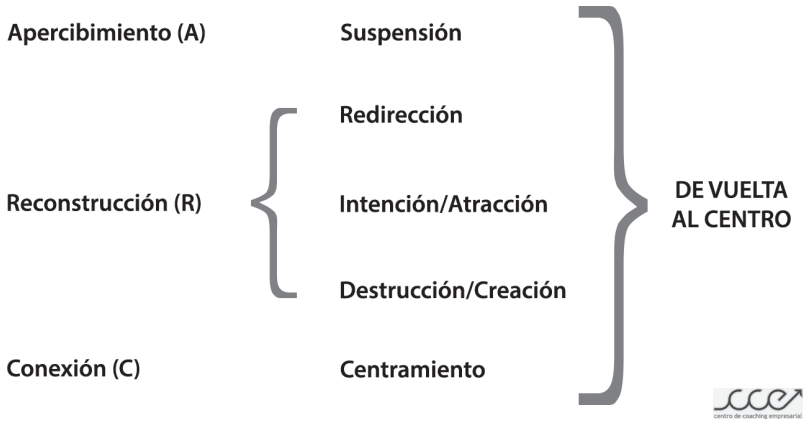
Desde esta perspectiva, en el coaching no se trata de aprender cómo mantenernos en la periferia e introducir cambios estratégicos a nuestras acciones para mejorar nuestros resultados; se trata de orientarnos hacia el centro y como consecuencia se producirán cambios estratégicos para así dar un enfoque y un marco nuevo a la situación.

327. Estas etapas —comprensión, concentración y conformidad (Schuon, 2001)— corresponden aproximadamente a las del camino espiritual ortodoxo de la sabiduría —la purificación, la iluminación y la unión (Dionisio Areopagita, 2007)— y a las tres fases del proceso alquímico de transformación interna —nigredo, albedo y rubedo (Klossowski de Rola, 1973)—. Nosotros las hemos denominado *awareness* (**A**: darse cuenta), *rebuilding* (**R**: reconstruirse) y

centering (**C**: centrarse) o el proceso ARC de coaching ontológico en organizaciones: volver al Centro.

Estas tres etapas del pensamiento tradicional pueden explorarse y se pueden agregar dos más a la etapa intermedia y así analizar el camino de la periferia al centro. Por lo tanto, estas cinco etapas son la Suspensión, la Redirección, la Intención/Atracción, la Destrucción/Creación y la Conexión. (Véase Ilustración 16)

Ilustración 16. Proceso ARC de Coaching Ontológico



328. En primer término, para volver al centro hay que dejar de girar por la periferia, dejar nuestras formas habituales de ver el mundo, nuestros paradigmas o los sesgos, suposiciones y expectativas (Lazar, 2007) con los que encuadramos cualquier situación y la interpretamos. Es este un campo en el que el proceso de coaching juega un papel esencial.

329. Nadie puede, por medio de un acto de voluntad, suspender las suposiciones que dan seguridad sobre la realidad, dado que la mayoría de nosotros creemos que nuestra suposición sobre el mundo es el mundo mismo. Dicho de otra forma, la mayoría de

nosotros no tenemos una visión del mundo; la visión del mundo es la que nos tiene a nosotros. La suspensión ocurre cuando "dejamos de proyectar nuestras suposiciones habituales y empezamos a ver la realidad con frescura" (Senge *et al.,* p. 41). ¿A quién le gustaría hacer eso? ¿Quién necesitaría hacer eso si no le hubiera sucedido algo traumático y revelador? No obstante, creemos que la suspensión se puede introducir en las primeras etapas del proceso de coaching. De hecho, el proceso debe generar la suspensión para poder hacer que el observador se detenga y preste atención al coach.

330. Esto es lo que se pretende mediante el uso de parábolas, koans y cuentos iniciáticos en las prácticas espirituales como el cristianismo, el budismo zen y el sufismo musulmán. Se trata de empujar al discípulo al borde, donde el análisis racional no sirve para descifrar el significado del recurso. La idea es precisamente ayudar al discípulo a alcanzar la suspensión de sus pensamientos habituales y permitirle ver su punto ciego (Scharmer, 2004).

331. "...el líder o los líderes del cambio se mantienen separados de lo que buscan cambiar. Por ejemplo, los ejecutivos buscan 'cambiar su organización', como si ellos fueran una entidad separada de ellos mismos... El mero término 'programa de cambio' o 'implementar la iniciativa de cambio' implica la imposición de la voluntad humana en una supuesta realidad externa. [Sin embargo, hay una] co-creación entre el individuo o colectivo y el mundo. El yo y el mundo están inevitablemente interconectados. El yo no reacciona ante una realidad externa, tampoco crea algo nuevo estando aislado; como la semilla de un árbol, se convierte en una puerta para el nacimiento de un nuevo mundo" (Senge *et al.,* p. 92).

332. Se denomina "suspensión" a este hilo de ideas y puede disparar una nueva forma de pensar. Sin embargo, a veces el lenguaje no basta por sí mismo para provocarle al observador esta

experiencia, *heureka*, de suspensión. A veces se requiere involucrar a las emociones y al cuerpo mismo porque mucha gente está muy bien entrenada para tener siempre una respuesta racional a las indagatorias del coach.

333. El coaching no sólo interviene en hacer que el observador se dé cuenta de la inutilidad actual de un paradigma mental producto de su nivel de congruencia presente. El coach tiene que asegurarse de que el observador entiende que no hay paradigmas correctos ni incorrectos, sólo paradigmas poderosos y no poderosos. Un cierto paradigma o mapa mental puede explicar y solucionar los problemas que enfrentamos en un cierto período de nuestras vidas. Y es posible que lo haga bastante bien. Sin embargo, si pretendemos conservar este mapa mental durante el resto de nuestra vida cuando las situaciones cambian de manera rápida y constante, habrá problemas. Por tanto, un mapa mental no es ni bueno ni malo: está vigente o es obsoleto. Esto hace que el coachee no se sienta culpable por su forma de pensar y que no empiece a culparse por ciertos eventos. Sustituir un sufrimiento por otro no apoya el proceso de coaching.

334. Dado que la suspensión genera un vacío, es labor del coach transformar el vacío del coachee en un seno que dé lugar, por un lado, a una comprensión profunda y, por el otro, a un sentido de compromiso con el futuro. Después de la suspensión, de dejar de correr por la periferia, el coachee ve claramente que hay algo más allá de ese correr por la periferia. Empieza a adquirir la noción de Centro. Sólo entonces el verdadero proceso de coaching comienza; sólo entonces tiene sentido para el coachee. Ahora el coachee está abierto, porque sus barreras internas han quedado suspendidas temporalmente por la acción del coach.

335. Pero no es suficiente dejar al coachee en el estado de

heureka, en el que muchos coaches empiezan y se detienen. Puede ser muy gratificante quitarle la venda de los ojos, pero en algunas instancias puede ser devastador. Así que una vez que el nivel de congruencia presente se rompe debido a este momento de suspensión —o después de dejar de correr por la periferia— sigue un movimiento hacia el centro, de construcción de un nivel de congruencia más profundo. Entonces, no basta con ayudar al coachee a detenerse y suspenderse, necesitamos ayudarle a reconstruirse. Este proceso consta de tres etapas: la redirección, la intención/atracción y la destrucción/creación.

336. Después de la suspensión viene un cambio en la manera como nos movemos en la vida, desde el exterior hacia el interior, motivados por una añoranza de algo: esta es la redirección. Una vez que el coachee ha pasado por la etapa de suspensión (inducida o provocada por el coach), se da cuenta de que la solución ya no viene del correr. De cierta manera el coachee ahora siente que la solución a los problemas no viene solamente de acciones externas sino de reflexiones internas.

337. Esta redirección equivale a la palabra griega *metanoia*, que significa literalmente "cambiar la mente" o "reformar la psique" en el sentido de adoptar pensamientos más allá de las limitaciones actuales o mediante patrones de pensamiento. En el cristianismo, la palabra *metanoia* se refiere a una conversión espiritual, como la que tuvo Saulo de Tarso camino a Damasco, experiencia tras la cual incluso cambió su nombre a Pablo. Más allá de un simple cambio, la *metanoia* implica, al final, una transformación radical de la identidad. Está relacionada con la palabra latina *correctio*, que significa corregir o enmendar. Una redirección es, entonces, una corrección de camino en la que el viajero cambia de ruta y va hacia un lugar diferente del que había planeado.

338. Por lo tanto, la redirección implica un cambio profundo de paradigma. Tal cambio equivaldría a revisar y modificar las suposiciones subyacentes que rigen nuestro comportamiento, o lo que Argyris y Schön (1974) denominan la "teoría en uso". Uno cambia la teoría en uso no sólo para corregir conductas específicas y acciones asociadas a ella sino también para ajustar la teoría en uso propia para alinearla con la teoría expuesta correspondiente, lo que solemos responder cuando alguien nos pregunta por qué hacemos algo bajo ciertas circunstancias. Argyris denomina tal acción reflexiva "aprendizaje de doble bucle", el cual involucra una reflexión no sólo sobre la efectividad de la teoría en uso sino también sobre si ésta se aparta de la teoría expuesta cuando hay faltas de coherencia.

339. Entonces, la redirección es un aprendizaje de doble o triple bucle, en el cual las acciones que tomamos cambian como consecuencia de un cambio en la teoría de uso o en las variables que nos rigen. La redirección no se trata de un cambio sencillo o táctico en la acción misma como un movimiento de adaptación, dejando a la teoría en uso intacta. Esto sería aprendizaje de bucle simple. Aquí lenguajeamos de un cambio más estratégico.

340. Por eso, la redirección implica tanto un cambio hacia adentro como una consciencia más amplia de quiénes somos, por qué hacemos lo que hacemos y por qué lo hacemos de la forma en que lo hacemos (Ilustración 17). Se trata de una transformación del corazón, en él y desde él. Por esta razón, la redirección también puede ser dolorosa. Es responsabilidad del coach asegurarse de que no sea así y acompañar al coachee para que éste sea un proceso de autodescubrimiento impresionante y asombroso, y se maraville ante el viaje.

Ilustración 17. Redirección y cambio estratégico

TIPO DE BUCLE	ACCIÓN / *PREGUNTA CRÍTICA* / TIPO DE APRENDIZAJE
Triple	Teoría en uso / *¿Quién soy?* / Transformacional
Doble	Teoría expuesta / *¿Por qué hago las cosas que hago y por qué las hago cómo las hago?* / Contextual
Simple	Producir conductas / *¿Qué hago?* / Incremental

341. Para que esto suceda, se tiene que suspender el tiempo normal consecutivo. Los griegos usaban dos términos para referirse al tiempo. La suspensión y la redirección ocurren en lo que llamaban *kairós* (καιρός): un instante rápido que ocurre cuando se crea una apertura por la que se tiene que pasar con fuerza para lograr el éxito. Se rige desde adentro. El tiempo *kairós* fluye de manera suave, nos permite estar en el momento. Participamos en él en vez de correr para alcanzarlo. El tiempo *kairós* puede ocurrir durante la meditación, el proceso creativo, el mecer a un bebé, el leer un libro bien escrito y durante otras actividades que tienen un significado personal. "Uno es absorbido completamente en el momento, sin prisa y sin darse cuenta del paso del tiempo. Estos son los momentos que alimentan el alma" (Brodersen, 2001).

342. *Chronos* (Χρόνος), por otro lado, se refiere al tiempo que se rige desde afuera. Es el tiempo consecutivo, el que ocurre cada día. Se mide con relojes y por horas, minutos y segundos. Es el tiempo del emprendedor y tiene una cualidad especial. Por lo tanto, *chronos* es cuantitativo mientras que la naturaleza de *kairós* es cualitativa. No es difícil ver que *kairós* nace del corazón y nos trae de regreso a él. Los cambios de doble o triple bucle sólo pueden ocurrir en el tiempo *kairós*; son el producto de él. Por esta razón se requiere que el coach impulse el tiempo *kairós*, el momento oportuno e indicado, para que la suspensión y la redirección, como

eventos especiales, puedan suceder en el corazón del coachee.

343. "Cuando suspendemos y redireccionamos nuestra atención, la percepción comienza a surgir desde dentro del todo del proceso vivo. Cuando estamos *presencing* (percibiendo la presencia), la percepción se mueve más allá para surgir de la posibilidad futura más probable que conecta el yo y el todo" (Senge *et al*., p. 89). A esto lo denominamos la etapa de la atracción o la sensación de ser jalado por una fuerza sutil dentro de nosotros, como si pudiéramos percibir una intención por encima de nosotros.

344. La intención o "un compromiso serio desde el corazón" (*Ibídem*, p. 135) aclara nuestra visión. La intención no es el propósito o un simple motivo. El segundo término tiene que ver con la teoría expuesta (o la historia que decimos a los demás, como en los niveles 1 y 2 de la Figura 3 anterior). El primero tiene una fuerte relación con la teoría en uso, o lo que nos hace lo que somos. Un motivo se relaciona con la razón (pensar) y el cerebro, mientras una intención (sentir) se relaciona con el corazón. Como dice Brian Arthur: "la intención no es una fuerza poderosa, es la única fuerza" (*Ibid.,* p. 37).

345. Las intenciones deben traerse a la mente consciente y de esa forma cambiar nuestra realidad para siempre. Las declaraciones, como actos de lenguaje (Searle, 1969), tienen el poder de cambiar la realidad externa, no por sacarla sino por crearla. Las declaraciones tratan del "lenguaje que crea el ser" en vez del "lenguaje que describe al ser". Por lo tanto, la intención se formula a través de dos declaraciones importantes, una de las cuales es la declaración del detenimiento, de parar. "No voy a seguir siendo lo que he sido o lo que he hecho". Debido al poder del lenguaje, esta declaración interrumpe lo que había sido hasta ahora el flujo transparente de los eventos en la vida. De esta forma, la suspensión se convierte en

una decisión consciente del coachee, no en un mero evento causado por el coach. Esta declaración se refiere a la destrucción creativa del pasado y se dirige hacia el abandono de la periferia.

346. La segunda declaración tiene que ver con el futuro. Es la declaración del propósito, de la construcción del ser. "Quiero ser alguien nuevo y hacer nuevas acciones." Fija objetivos y una dirección y, por lo tanto, construye un futuro. Generalmente indica un propósito mayor. Se relaciona con el futuro y se dirige hacia el centro. Entonces, este par simultáneo de declaraciones establece un profundo compromiso en nosotros sin el cual no sería posible seguir adelante.

347. Nuestro sentido en la vida es el producto de la historia que nos contamos: de la manera en que interpretamos y damos significado a quienes somos y lo que hacemos. Una tarea importante del coach es ayudarle al coachee a adquirir una interpretación nueva y más poderosa para poder contarse otra historia y así construir un nuevo atractor para su vida y otorgarle una nueva intención a sus acciones. La intención es entonces otra palabra para la visión, que no se trata de "sentimientos altisonantes o frases inspiradoras; son herramientas prácticas" (Senge *et al.,* p. 140). No siempre se trata de un proceso complicado. Miguel Ángel solía decir que no esculpía, sólo quitaba de la pieza de mármol la cantidad necesaria de material para que la figura que estaba adentro pudiera surgir. La pieza de mármol ya contenía la figura en forma potencial. El coach se convierte en escultor.

348. Un ser humano es una máquina de contar historias. El yo mismo, el Ser es una historia que se cuenta a sí misma. ¿Quién cuenta la historia a quién? Es como preguntar quién llueve la lluvia o quién truena el trueno. No es tanto que la historia la contemos nosotros, sino que la historia es la que nos cuenta. Somos producto

de esas historias. Sin embargo, la identidad última (el Ser) de un observador está "enmascarado" por la abundancia proteica de sus pensamientos y acciones.

349. El coaching pone de manifiesto las historias, pensamientos, juicios, emociones y acciones que el personaje en cuestión —que es el cliente, en este proceso de salida de su centro para su construcción egóica y de regreso en su deconstrucción— se cuenta de acuerdo al eneatipo que exhibe (es decir, la particular encarnación psíquica y estructura egóica que exhibe en esta vida para afrontarla). El nivel sano de esta estructura acerca a su centro, a su nivel de congruencia más alto, al observador.

350. El eneatipo es la estructura de afrontamiento/construcción de la realidad (E-A/C-R) que permite y favorece la supervivencia psicológica de una persona. Se manifiesta en tres niveles (cognitivo, emocional, conductual). Está determinado por la lectura inconsciente del pasado, afecta el presente y condiciona el futuro en las esferas del *ser, hacer* y *tener*.

351. Las etapas anteriores son, en cierto sentido, pasivas. El coachee se encuentra expuesto a ellas por el coach. Pero esta etapa es la primera que requiere un esfuerzo verdadero, una lucha profunda por parte del coachee. Para empezar a moverse después de todo, no es suficiente una mera declaración. Darse cuenta del cambio, y declararlo, es una cosa; hacer el cambio es otra. Entonces, cambiamos de una esfera de ideas a una de acciones por medio del compromiso que construimos en la etapa anterior.

352. Todavía tenemos que cortar las ataduras que nos unen a nuestro estado previo, una acción que declaramos que tomaríamos. Se trata de una etapa difícil, en la que podrían estar presentes el miedo y el dolor. Desde un nivel profundo sabemos que, para avanzar, no podemos ser lo que hemos sido. Entonces tenemos que destruir

y abandonar lo que ahora vemos como una carga. Como sentimos que debemos empezar a movernos en la nueva dirección visualizada, no podemos llevar la antigua carga. Pero dejarla atrás es como dejar con ella una parte de nuestro ser. Esto ocurre porque el ego se identifica con nosotros, olvidándose de que era una construcción que fue útil en la periferia pero que ahora no tiene utilidad.

353. Es difícil dejar el coche para ir en barco si creemos que somos el coche. Es parecido a ver nuestro futuro con los ojos del pasado. Este principio se demuestra en dos parábolas de diferentes tradiciones espirituales.

354. *Parábola 1.* Caminaban dos monjes zen. Llegaron al vado de un río cuyas aguas habían crecido mucho y cuya corriente estaba fuerte, daba miedo. Una joven atractiva estaba en el vado, nerviosa. Estaba claro que le daba miedo cruzar, pero tenía una razón importante para ir. Sin decir nada, el mayor de los dos monjes la levantó en sus brazos y cruzó el río, dejándola a salvo en la ribera. El otro monje quedó atónito ante este hecho pero guardó silencio por muchas millas mientras seguían el viaje. De repente dijo: "Sabe usted que va en contra de las reglas de nuestra orden tener cualquier contacto con una mujer, ¿cómo pudo hacer eso?". El primer monje le respondió: "Yo la dejé cuando llegué a la ribera; tú, en cambio, la has cargado todo este camino".

355. *Parábola 2.* Cuando se puso en camino, un hombre corrió hacia él y, arrodillándose, le preguntó: "Buen maestro, ¿qué debo hacer para heredar la vida eterna?". Jesús le dijo: "¿Por qué me llamas bueno? Sólo Dios es bueno. Tú conoces los mandamientos: no matarás, no cometerás adulterio, no robarás, no darás falso testimonio, no perjudicarás a nadie, honra a tu padre y a tu madre." El hombre le respondió: "Maestro, todo eso lo he cumplido desde mi juventud." Jesús lo miró con amor y le dijo: "Sólo te falta una cosa: ve, vende

lo que tienes y dalo a los pobres; así tendrás un tesoro en el cielo. Después, ven y sígueme." Él, al oír estas palabras, se entristeció y se fue apenado, porque poseía muchos bienes (Marcos 10:17-22).

356. Dejar atrás las suposiciones y adquirir una nueva vida. Destruir para crear, abandonar y abrazar, despedir y saludar, vaciar para volver a llenar. De esto se trata el significado espiritual de "¡El rey ha muerto! ¡Viva el rey!". En este sentido, Lao Tzu (1987) dice que "en la búsqueda del aprendizaje, se adquiere algo cada día. En la búsqueda del Tao, se deja algo cada día". O de nuevo, "tampoco se pone vino nuevo en odres viejos, porque los odres revientan, el vino se derrama y los odres se pierden. ¡No, el vino nuevo se pone en odres nuevos, y así ambos se conservan!" (Mateo 9:17).

357. El viaje al Centro, a la conexión, no viene fácil o como simple consecuencia del darse cuenta de una nueva dirección. Comprometernos con nuestra intención es la fuerza motriz de esta lucha. Los musulmanes tienen una palabra derivada de la raíz j-h-d, *jihad*, que significa "guerra" o "lucha". Distinguen entre el Jihad Mayor (*al-jihād al-akbar*) y el Jihad Menor (*al-jihād al-asghar*). El segundo es la lucha en contra de obstáculos externos que amenazan el nuevo equilibrio que requerimos para emprender nuestro viaje, mientras el primero se refiere a los obstáculos dentro del alma.

358. El hombre en la parábola de Jesús citada anteriormente había tenido éxito en el Jihad Menor. Sin embargo, no había comenzado el Mayor. El Menor y el Mayor juntos constituyen una sola "actividad espiritual. Los seres humanos deben esforzarse en todo momento de la vida para luchar en una batalla tanto interna como externa contra esas fuerzas que, al ser dejadas en paz, destruirán ese equilibrio que es la condición necesaria para la vida espiritual" (Nasr, s/f) La mayoría de las épicas heroicas y las historias de héroes trata de esta etapa. Heracles (Hércules) tenía que hacer

12 tareas antes de alcanzar y recuperar el Vellocino de Oro (una imagen del Centro), luchando contra fuerzas externas y tendencias internas a la misma vez.

359. Entonces, tanto soltar como abrazar implican una lucha interna y externa. Para las artes marciales japonesas Budo, la palabra *Zanshin* (vigilancia o atención) tiene, al igual que *Jihad*, dos significados. Uno es el *Zanshin* instintivo, que los animales tienen por naturaleza, y que les permite estar constantemente alertas y despiertos. Se le llama Zanshin negativo porque se basa en el miedo a perder la armadura de nuestro ego, nuestros deseos y necesidades. Por lo tanto, se trata de la contracción. En cambio, el *Zanshin* positivo es estar despierto, abierto a la vida y al latido del universo dentro de nosotros. No se basa en el miedo sino en el amor y, de esta forma, es expansivo. Por consiguiente, la práctica de Zanshin es doble: "por un lado, la eliminación de la incrustación del ego que encarcela a nuestro Yo, el abandono de nuestra torre de marfil; y por el otro lado, la expansión de nuestra fuerza interna hacia la vida" (Ríos, p. 49). Son procesos simultáneos.

360. "Soltar continuamente nos trae de regreso al aquí y ahora" (Senge *et al.,* p. 96). ¿Qué tenemos que soltar? Dos cosas: Principalmente la ilusión del control y la ilusión de un ego fijo. ¿A qué debemos dar la bienvenida? A la verdad de estar constantemente en el proceso de ser y a la verdad del fluir. El control viene de la sensación de separación, que es un producto del "conocimiento analítico" (lógico, racional, el pensamiento del hemisferio izquierdo), mientras que el fluir surge del "conocimiento primario" (intuitivo, emocional, sintético, el pensamiento del hemisferio derecho (*Iibídem*, pp. 97-100).

361. Soltar equivale a rendirse, a dejar atrás las ataduras, abandonar el bagaje. La palabra clave en esta etapa es la Visión. Una

visión siempre es más grande que la vida, trasciende al ego e involucra al Yo. Pero sólo podemos soltar si hacemos un balance y creemos que lo que soltamos importa menos de lo que ganamos. No es una comprensión analítica sino primaria. Soltar también puede dar miedo. El coach está presente para ayudar a cambiar la desorientación y el miedo en asombro y maravilla. Ahora las acciones vendrán del coachee mismo, de un nuevo sentido de propósito.

362. El santo grial, Satori, la iluminación, Suki. Estas palabras se refieren a la luz brillante en la oscuridad que se logra una vez que se haya vencido al dragón del ego y descifrado el enigma. Suki es la palabra japonesa para el santuario sagrado, el jardín interno, el *Sanctasanctórum* de la personalidad. No es un lugar sino una estación del ser que le permite a una persona la posibilidad de una existencia individual y profunda, en paz, entusiasmo y confianza, una vez que ha conquistado a los opuestos (el resentimiento, la resignación y el miedo). Entonces hemos logrado estar en el perpetuo aquí y ahora. Conectar significa completar, en tres diferentes aspectos (*Ibid.,* p. 168):

- Hacer cambios duraderos a la realidad que son tanto externos como internos.
- Lo que una vez requería un esfuerzo consciente ya ocurre sin esfuerzo, casi automáticamente.
- Cambiar nuestra consciencia y comprensión.

363. En esta fase se requiere la acción, pero un tipo de acción que los japoneses llaman Wu-wei, o la no-acción, la acción que procede del sentir más que del pensar, es decir, la acción natural. Entonces, saber cuándo (y cómo) actuar no es conocimiento en el sentido que uno esperaría: Wu-wei se refiere al comportamiento que surge de una sensación que uno tiene de sí mismo de estar conectado a otros y a su ambiente. No está motivado por una

sensación de separación. Es la acción espontánea y sin esfuerzo. Al mismo tiempo no debe considerarse inercia, pereza o mera pasividad. Más bien es la experiencia de ir con la corriente. La expresión contemporánea "fluir" es una expresión directa de este principio fundamental taoísta (Kardash, 1995).

364. Otra vez vemos el camino del guerrero espiritual o del héroe. Un héroe "alinea la sabiduría de nuestra cabeza, nuestro corazón y nuestras manos, obligándonos a actuar antes de que él sepa completamente bien qué está pasando y antes de que haya hecho un plan" (Senge *et al.,* p. 148). Logra esto porque se mantiene conectado al propósito mayor de su intención. El arquero zen aprende que él, el arco, la flecha y el blanco son simplemente diferentes aspectos del mismo todo. Se experimenta conscientemente como parte de esa unidad. El arquero no ve los árboles, sino el bosque. Primero actuamos y luego aprendemos, no al revés.

365. Una vez que estés en tu centro, una vez que hayas llegado a casa en tu corazón, tus acciones fluyen de forma natural de acuerdo con las circunstancias. Ya no "luchas" con el mundo exterior porque la distinción entre exterior e interior ya no tiene vigencia. Por lo tanto, el Centro no es un estado temporal de ser, otra etapa como las cinco anteriores, sino una estación, un destino. No es un momento espontáneo sino un logro permanente. Una vez allí, siempre allí. Por fin, el Omega (la Periferia) está junto con el Alfa (el Centro). A fin de cuentas la separación entre ellos fue la Gran Ilusión.

366. Conectar está relacionado con el término griego *kenosis*, κένωσις, el concepto de "vaciarse" (Ríos, p. 27) de la voluntad propia y volverse totalmente receptivo a la intención en sí hasta que logre unirse con la intención. La intención y el que formula la intención son uno solo. Es una ruptura definitiva con el mundo del ego, el egoísmo, la ambición y el deseo personal, individual. Las

barreras que nos separan de los demás están definitivamente rotas y aparece una sensación holística que se manifiesta en una armonía interna reflejada como una armonía externa fluida. Conectar es vivir permanentemente en el tiempo *kairós*, en el estar eterno, actuar de forma Wu-wei, vivir en el Centro Perfecto de reposo y acción, de vacío y completitud, de movimiento y tranquilidad (*Ibídem,* p. 43).

367. El proceso de la suspensión a la conexión o, como lo llama Olalla (Bergquist, 2008, p. 25), el proceso del alineamiento del individuo consigo mismo, es caórdico, no sólo porque el orden se crea del caos sino porque el proceso en sí es un orden caótico o, si se quiere, un caos ordenado. Queremos decir eso especialmente por los altibajos emocionales que se manifiestan durante el camino: la alegría combinada con la tristeza, la desesperación mezclada con el asombro, el dolor combinado con la dicha y el miedo mezclado con la paz.

368. Se puede decir que el coaching es una danza co-creativa de cinco pasos entre el coach y el coachee en que ambos participan activamente para caminar de regreso al centro olvidado hace mucho tiempo. ¿Hay una tarea más noble y urgente? (Véase Ilustración 18)

369. Los niveles bajos de congruencia también son una fuente de maldad, destrucción y muerte; destrucción dirigida hacia el propio observador y hacia otros.

370. A mayor incongruencia, mayor pulsión tanática y menor pulsión erótica; mayor pulsión de miedo-ira-odio y menor pulsión amorosa; mayor impulso de destrucción y menor de creatividad. Y en este viaje laberíntico hacia el centro, ambas pulsiones se oponen y complementan, hasta el triunfo final de Eros.

371. La fuerza centrífuga es tanática y la centrípeta es erótica.

Ilustración 18. Pasos del coaching en el Proceso ARC

ETAPA	PASO	ACCIÓN CLAVE
Darse cuenta (**A**)	*Suspensión*	Detener las suposiciones
Reconstruirse (**R**)	*Redirección*	Apartarse de la meta
	Intención / Atracción	Generar una visión
	Destrucción / Creación	Abandonar las antiguas suposiciones para crear unas nuevas
Centrarse (**C**)	*Conexión*	Convertirse en la visión

372. A mayor nivel de congruencia, la sombra junguiana se hace consciente. La mayor incongruencia pone de manifiesto y alimenta la fuerza de la sombra. El nivel malsano de los eneatipos es el reino de la sombra.

373. En niveles bajos de congruencia, el aspecto malsano de los eneatipos predomina. Es su peor estado. Es el principio del laberinto hacia el centro. En niveles altos de congruencia, el aspecto sano es el predominante. El estado superior. El observador se acerca a su centro. A medio camino, el aspecto predominante es el promedio.

374. "La pregunta es la fuente misma de la fecundidad y la ausencia de preguntas es el origen, uno de los orígenes, de la esterilidad. El cuestionamiento es un salir de la percepción prefabricada de los seres y de las cosas. Produce un retraimiento, una ausencia, un vacío (*kenosis*) un desvanecimiento del sentido de nuestras percepciones. La pregunta retira el sentido pre-puesto del mundo: trabajo de *des*-significación, de *dis*-yunción y de *des*-ligamiento." (Ouaknin, p. 405). *Des*-ligamiento de un nivel de congruencia anterior, menor, y de *re*-ligamiento (religión, yoga) a otro más profundo.

375. La pregunta, la indagación abre las posibilidades de alcanzar nuevos niveles de congruencia. "El hombre es, en esencia, un

hombre en rebeldía [...] se produce, instante por instante, en el tiempo construido por la pregunta [...] El devenir del hombre se produce en un conjunto de situaciones siempre fugitivas, que no aportan sino respuestas inadecuadas a la pregunta [...] No hay sino verdaderos inquisidores.'" (*Ibídem*, p. 409-411)

376. El cambio de nombre en pasajes bíblicos es sinónimo de alcanzar mayores niveles de congruencia. Dar un nombre a alguien equivale a poseerlo o controlarlo (Gén. 17:5, 8, 10; 2:19-20; 2 Sam. 12:28); pero cambiar el nombre es entendido como una promoción a una categoría, una identidad superior (Gén. 17:5; 32:28).

Abram y Sarai fueron cambiados por Abraham y Sara (Genesis 17:5, 15)

Oseas fue cambiado por Josué (Números 13:16)

Jacob por Israel (Gen. 49: 2,7, 24)

Gedeón por Jerobaal (Jueces 6:32)

Salomón por Jedidias (2 Samuel 12:25)

Jacobo y Juan Zebedeo por Boanerges (Marcos 3:17)

Simón por Cefas/Pedro (Juan 1:42)

José por Bernabé (Hechos 4:36)

Saulo por Pablo (Hechos 13:9)

377. La pregunta, la inquisición, la indagación, es la única alternativa para "escapar de las pulsiones de clasificación que encierran a los seres y las cosas en la prisión de los nombres y las palabras". Nombrar es congelar, clasificar, encasillar. Cada nivel de congruencia no puede ser visto como una caja delimitada, sino como una posibilidad de existencia, modificable, mutable, cambiante, mediante el poder mágico de la pregunta.

378. Cada cambio de nivel de congruencia, cada profundización en el nivel de congruencia debería estar acompañado por un nuevo nombre que diera cuenta de dicho cambio. Bien vale la pena.

379. El observador proyecta su nivel de incongruencia al exterior, hacia otros observadores, y ve en ellos lo que no es capaz de ver en él: las faltas, fallas y defectos que su propia ceguera, por su disonancia cognitiva, le impiden ver. Y a su vez, es recipiendario de la sombra de los niveles de incongruencia de otros observadores.

380. De esta forma, se genera una interdependencia reforzante, una correlación de proyectores-receptores que recíprocamente se generan y sostienen, condicionándose y espejeándose, generando verdaderas comunidades espacio-tiempo de observadores con niveles similares de incongruencia, llegando a niveles crecientes de complicidad y atracción mutua, "en un campo unido y unificador." (Levy, p. 97).

381. Cuando un observador cobra consciencia de su nivel de incongruencia, y no juega más el rol de recipiendario de la sombra de los demás integrantes de su comunidad, ya no toma parte "en esta mutua danza de proyección de sombras" producto de las incongruencias individuales y colectivas. El rol de ese observador, dado su mayor nivel de congruencia, se convierte en una amenaza para el colectivo sistémico del cual se desprende.

382. Es el caso paradigmático de Cristo, que al no recibir más la sombra del colectivo incongruente, se convierte en un espejo particular que ya no refleja de vuelta dicha sombra tal cual, sino sublimada, metamorfoseada, al proyectante ("Un espejo soy yo para Ti que me percibes", *Hechos apócrifos de Juan*). Cristo es crucificado porque el colectivo recipiendario de esa imagen enviada no ve reflejado lo que envía. No ve un igual en esa imagen reflejada que permita sentirlo propio. Lo que recibe es amenazante a su nivel de incongruencia, pues promete romperlo, disolverlo, transformarlo, generando miedo, ira y odio en ese colectivo receptor.

383. "Si se produjese una liberación de sus cadenas y una curación de su ignorancia. Si se liberase [a uno de ellos] y forzase a levantarse repentinamente y a volver el cuello y marchar mirando la luz, al hacer todo esto sufriría y a causa del descubrimiento sería incapaz de ver aquellas cosas cuyas sombras había visto antes […] Si se lo forzara a mirar hacia la luz misma, ¿no le dolerían los ojos y trataría de eludir [la luz] y volverse hacia aquellas cosas que podía mirar, considerando que ésas son realmente más claras que las que se le muestran?" (República VII, Platón). Todo observador que alcanza un nivel de congruencia superior ya no encaja en la comunidad solidaria de la que salió y debe buscar otras comunidades afines a su nivel de congruencia. Es el caso de la alegoría de la Caverna de Platón.

384. Los niveles crecientes de congruencia que alcanza el que despierta son equivalentes a lo que Platón denomina la opinión o *doxa* para el mundo visible (que se divide a su vez en la imaginación o *eikasia* y la creencia o *pistis*) y la *episteme* o ciencia para el mundo inteligible (que se divide a su vez en pensamiento o *dianoia* que capta las esencias y la razón o *noesis* que capta la idea de bien).

385. Todo paso de un nivel de congruencia a otro más profundo, todo paso de la de la imaginación a la creencia, de ésta al pensamiento y de ésta a la inteligencia, es experimentado con dolor y sentimiento de pérdida, compensado por uno de alegría y ganancia. Es decir, es un proceso sacrificial (hacer sagrado) del paso del ego al Ser, del individuo a su individuación, de la ceguera a la visión, de la muerte a la vida, del reino terrenal al Reino de los Cielos.

386. La mera confrontación con, y re-conocimiento de, la incongruencia ya es un primer paso a una mayor congruencia.

387. "Rechazo radical de una fetichización, de una identidad definitiva, para seguir inventándose" (Ouaknin, p. 411).

388. Cada campo es un holón (del griego ὅλος: completo y el sufijo *-on:* partícula). Es decir, una entidad auto regulada que manifiesta tanto propiedades independientes de un todo por sí mismo como propiedades dependientes de una parte constitutiva (Koestler, p. 34).

389. Dado que un holón está encuadrado en *todos* mayores, está influido por lo que influye a los *todos* mayores. Y dado que un holón contiene subsistemas o partes está influido a su vez por, e influye a, estas partes. La información fluye bidireccionalmente entre sistemas menores y mayores. Cuando esta bidireccionalidad del flujo de información se pone en peligro por algún motivo, el sistema empieza a desmoronarse: los *todos* no reconocen depender de sus partes subsidiarias y las partes no reconocen más la autoridad organizativa de los *todos*.

390. Un sistema menor es cada campo; uno mayor es una tríada; otro mayor aún es cada dominio.

391. Cada campo es relativamente independiente, con un funcionamiento, leyes y dinámicas propias, pero adquiere sentido cabal en relación con los demás campos de su tríada. A mayor consciencia de independencia de un holón con respecto a los campos hermanos de su tríada y respecto a su nivel organizacional superior, mayor incongruencia en el sistema total.

392. La congruencia se da en una *holarquía* cuando cada campo asume su función en relación con el campo organizativo superior (las tríadas) y estas con relación al dominio del que forman parte.

393. Una mayor congruencia implica una mayor consciencia holonómica de las partes con relación al todo: el ser con respecto al Ser. Una mayor incongruencia se establece cuando cada parte, cada holón, deja de comportarse como tal y asume la totalidad del

sistema en su propio ser. Toda congruencia implica, entonces, una subordinación consciente.

394. El coaching, entonces, es una disciplina que eleva la consciencia holonómica de la persona y la organización.

395. El ser humano es un ser semidivino, que se aleja de su centro para conocer el mundo. Se separa de su centro por decisión. Y regresa al centro por decisión. El hijo que no se va de casa, el hijo 1, se corresponde con la esencia del ser humano, idéntica al padre (el espíritu, *pneuma*). El hijo que se va de casa, el hijo 2, representa la construcción del ser, la psique. De esta forma, los dos hijos son las dos caras complementarias de la misma moneda: la esencia, el Ser, y el devenir, el ego. El ser humano al mismo tiempo es trascendente e inmanente.

396. Habría una posibilidad 3: el hijo que no regresa a casa (el cuerpo, *soma*). Es el ser humano actual, perdido, sin saber quién es, siendo 3 y pretendiendo ser 1. El hijo 2 toma dos decisiones: salirse y regresar (la razón y el intelecto). El hijo 1 toma una: quedarse. El hijo 3 toma también sólo una: salirse. El único que cumple su destino es el hijo 2: saber que es (en potencia) y que tiene que construir su ser, hacer realidad ese potencial, al mismo tiempo. Diviniza en realidad lo que ya es en potencia.

397. "El hombre es un enigma. El hombre es una pregunta [...] Es un hombre-pregunta" (Ouaknin, p. 421).

398. La pregunta, el cuestionamiento, la indagación constituye, en muchos sentidos, una "fractura de la totalidad" (Ouaknin, p. 439), un rompimiento necesario de la incongruencia que se vive como congruencia. La pregunta introduce un quiebre artificial que pone de manifiesto el quiebre real del observador. Coloca en una situación de incomodidad existencial al recipiendario de la pregunta, que lo obliga, para resolverla, a diseñar un nivel

de congruencia superior, ya que la respuesta a la pregunta no se encuentra en el actual nivel de congruencia o incongruencia que generó el quiebre en primer lugar.

399. La pregunta fractura un cierto nivel de congruencia incongruente. El quiebre es el síntoma que le indica al observador que es necesario enfrentar preguntas, cuestionamientos. Por lo tanto, todo quiebre a un nivel de congruencia es el indicador que ese nivel de congruencia está siendo ya incongruente, y que es necesario replantearlo. Lo que hace que el hijo pródigo regrese, "vuelva en sí" (Lucas 15:17), es la pregunta. Su respuesta es el retorno.

400. "En hebreo, ´respuesta´ puede decirse *techuva* […] aunque ésta significa también ´retorno´ en el sentido de ´retorno a Dios´" (Ouaknin, p. 439).

401. "No hay que ser una respuesta en el otro, responder en lugar de él […] No tomar lugar en la palabra del otro, en su lugar; no robar la palabra, no imponerle una respuesta a su deseo. No invadas con tu palabra la historia de otro […] Responder en lugar del otro es privarlo de su propia responsabilidad y su libertad de construir su propia historia." (Ouaknin, p. 440). Por ello, el padre no va en busca del hijo 2. Sería responder por él, privarlo de su propia responsabilidad.

402. El regreso del hijo 2 a casa es un trayecto laberíntico, al igual que el de Ulises a Ítaca, de vuelta a Penélope.

403. En ese sentido, la práctica del coaching implica una teleología. Cada avance en la congruencia en el dominio personal acerca al observador a la plenitud del ser, a su individuación, a la *theosis*.

404. Niveles de congruencia inferiores (incongruentes) son *dia*-bólicos, mientras que niveles superiores (congruentes) son *sim*-bólicos. El coaching, entonces, es un proceso simbólico, de construcción de simbolicidad. A menor congruencia, el lenguaje de una persona

es diabólico. A mayor congruencia, su lenguaje se vuelve simbólico.

405. Toda construcción de un nivel de congruencia superior es una re-interpretación del observador sobre sus campos en las tríadas. Es la contracción de una mirada distinta sobre ellas, que es lo que otorga la nueva congruencia. El ser humano es hermeneuta (del griego ἑρμηνεύω, *hermeneuo:* yo descifro). Es un artista de la interpretación. El ser humano es un otorgador de sentido. Y esto se logra a través de la indagación. La mayéutica y la hermenéutica son hermanas gemelas.

406. Un observador con bajos niveles de congruencia, en el mero acto de relacionarse con otros observadores, lo hace desde la separación de sus tríadas y se concibe a sí mismo como separado de otros. Es incapaz de conectar a un nivel profundo debido a su desconexión interna. Su estado interno de fragmentación proyecta en el mundo esa fragmentación y lo mira, lo percibe, como fragmentado. Ve los árboles y nunca el bosque.

407. A mayor nivel de incongruencia, la capacidad de análisis es igualmente mayor, mientras la capacidad de síntesis está relacionada con niveles crecientes de congruencia. Análisis procede del griego ἀνάλυσις, compuesta con el prefijo ἀνα- (*ana-*: arriba, enteramente) y λυσις. A su vez λυσις viene del verbo λύειν (*lyein*: desatar, disolver o descomponer) y el sufijo -σις (*-sis:* acción). Una interpretación adecuada del término "análisis" sería pues descomponer, disolver enteramente las cosas o los hechos. Síntesis está formada por el prefijo *-syn* (-συν: con, junto o a la vez), y *thesis* (θεσις). *Thesis* viene de τίθημι (*tithemi*: yo pongo). "Síntesis" podría traducirse como poner junto, componer o armar uniendo las piezas. El análisis divide, la síntesis une.

408. La mayor congruencia acarrea un pensamiento sintético. La menor congruencia implica un pensamiento analítico.

409. Los observadores incongruentes están interesados en el principio de "divide y vencerás", y por ello dividen, separan y fragmentan a otros observadores internamente a través de diversas técnicas políticas, económicas, psicológicas. Los parten psíquicamente. Compartimentalizan todo: el sistema educativo en materias y grados, las noticias en secciones, la realidad en segmentos. De esta forma impiden que un observador haga una síntesis del mundo, debido a su incongruencia interna. La fragmentación interna produce una mirada fragmentada sobre la realidad que hace verla como fragmentada, no conectada ni internamente ni con el todo.

410. Es importante, entonces, re-ligar (*religio*). El prefijo *re-* indica reiteración (de nuevo) y *ligare*, ligar o amarrar. Entonces "religión" significaría "unir de nuevo", "desfragmentar", "sintetizar", "unirse nuevamente". En este sentido, ser un observador religioso es alcanzar niveles más profundos de congruencia.

411. Los niveles de congruencia malsanos (incongruencia máxima) llevan a niveles de destrucción propios y de otros observadores, "inhiben el crecimiento personal, destruyen o limitan potencialidades innatas, coartan la libertad, fragmentan o desintegran la personalidad, disminuyen la calidad de las relaciones interpersonales y crean división en la comunidad humana. Limitan y bloquean la habilidad para amar, crecer y evolucionar." (Levy, p. 141).

412. Los mayores niveles de congruencia se orientan al *ser*, y los menores al *tener*.

413. El ser humano está orientado hacia niveles más profundos de congruencia. Es su naturaleza. Sin embargo, en ocasiones se empeña en evitar que dicha tendencia hacia niveles mayores de unidad (el *ser*) se manifieste y despliegue, ya sea consciente o

inconscientemente, y viviendo en niveles de incongruencia (el *tener*). En otras palabras, invirtiendo los términos y viviendo en un mundo al revés.

Todo el mundo está trocado,
sólo reina el recibir,
ya nos venden el vivir
y vivimos de prestado;
el que tuviere un ducado
se verá grande en un día;
la balanza más vacía
subirá más fácilmente;
todo será diferente
y si algo desto no fuere
será lo que Dios quisiere.
Todo el mundo irá al revés,
el bazar será subir,
valdrá barato el mentir,
reinará el interés. (Góngora, p. 496)

414. San Pablo expresa bien el quehacer de un observador incongruente (Romanos 7:15): "Porque lo que debo hacer no lo hago, y lo que no debo hacer, lo hago". Misma sentencia encontramos en el evangelio gnóstico de Felipe: "¡Nos esclavizará cada vez más obligándonos a hacer lo que no queremos hacer y a no hacer lo que queremos!". San Felipe se refiere al mal, pero bien puede equipararse el sujeto de esta oración a un nivel malsano de congruencia.

415. Una manifestación de un ego grande es un reflejo de un nivel de incongruencia alto. A mayores niveles de congruencia, menores dimensiones del ego.

416. Niveles altos de incongruencia llevan al observador a identificarse con un "yo" separado del resto de todo y de todos. De ahí

la sensación de soledad y vacío que caracteriza a dichos niveles de incongruencia.

417. En las culturas tradicionales, no hay separación entre el individuo, la colectividad, la naturaleza y el universo. Hay elevados niveles de congruencia tanto en el observador individual y en la sociedad en general. La incongruencia es la manifestación más importante de la civilización occidental.

418. En las sociedades tradicionales, el arte no está separado de la vida, ni la religión de la cotidianeidad. Todos los aspectos de la realidad forman un todo unificado, sólido, sin fisuras. Niveles altos de incongruencia llevan al observador a tener exceso de pasado y exceso de futuro, con escasez de presente. Vivir en el aquí y ahora es un síntoma de niveles profundos de congruencia.

419. "Siempre nos han dicho que actuemos defensivamente, que pensemos en posibles vías de escape en caso de emergencia, que miremos bien la carretera por donde conducimos y que si tenemos esa visión de futuro, conseguiremos lo que nos proponemos. Si pensase siempre en el mañana no sería capaz de vivir el presente" (Monteverde, p. 38).

420. Imaginar que existimos como un observador autónomo, aislado y separado de otros observadores, frente a los cuales nos sentimos superiores, es el mayor mal de una sociedad incongruente. Este mal, esta ilusión mayúscula es aquella que fue fustigada por Buda y por Cristo. El mal que nos carcome es el resultado de los esfuerzos por mantener esta aparentemente sólida identidad fragmentada del resto. Maldad producto de la ignorancia y la necedad última de esta "patología epistemológica" (Bateson, p. 324).

421. La soberbia es hija de la incongruencia; la humildad lo es de la congruencia.

422. Para estar bien ajustado y conformado a una sociedad incongruente, un observador debe devenir incongruente él mismo.

423. "El daño se transmite de generación en generación: el embrujado se convierte en embrujador, proyectando sobre sus hijos lo que fue proyectado sobre él, a no ser que una toma de consciencia logre romper el círculo vicioso. No hay que temer hundirse profundamente en uno mismo para enfrentar la parte del ser mal constituido, el horror de la no realización, haciendo saltar el obstáculo genealógico que se levanta ante nosotros como una barrera y que se opone al flujo y reflujo de la vida. En esta barrera encontramos los amargos sedimientos psicológicos de nuestro padre y de nuestra madre, de nuestros abuelos y bisabuelos. Tenemos que aprender a desidentificarnos del árbol y comprender que no está en el pasado: por el contrario, vive, presente en el interior de cada uno de nosotros. Cada vez que tenemos un problema que nos parece individual, toda la familia está concernida. En el momento en que nos hacemos conscientes, de una manera o de otra la familia comienza a evolucionar. No sólo los vivos, también los muertos. El pasado no es inamovible. Cambia según nuestro punto de vista." (Jodorowsky, http://planosinfin.com/tenemos-que-aprender-a-desidentificarnos-de-nuestro-arbol).

424. El coaching introduce en un observador particular momentos de ruptura en sus patrones cognitivos, emocionales y conductuales habituales, lo lleva a mirar las suposiciones implícitas bajo las cuales vive (teoría en uso, Argyris y Schon, p. 1) y a reprogramar sus conexiones neuronales.

425. El Modelo I de la teoría en uso (Bray. pp. 145-146) equivale a niveles de congruencia bajo y el Modelo II representa altos niveles de congruencia.

Modelo I

VARIABLES GOBERNANTES	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONSECUENCIAS PARA LAS RELACIONES	CONSECUENCIAS PARA EL APRENDIZAJE
Busque sus propias metas	Control del entorno	Defensividad percibida	Procesos autoconfirmantes
Juegue a ganar en el estilo ganar/perder	Control de la tarea	Relaciones defensivas	Aprendizaje de bucle simple
Minimice los sentimientos negativos	Protección unilateral de sí mismo	Normas defensivas	Atribuciones no se prueban
Racionalidad, no emotividad	Protección unilateral de otros	Poca decisión y compromiso	Aprendizaje de bucle simple

Modelo II

VARIABLES GOBERNANTES	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN	CONSECUENCIAS PARA LAS RELACIONES	CONSECUENCIAS PARA EL APRENDIZAJE
Información válida	Creación de entornos que permiten la libertad personal	Defensividad mínima	Procesos desconfirmables Aprendizaje de bucle doble
Decisión informada y libre	Control conjunto de la tarea	Relaciones no defensivas	Prueba pública de las atribuciones
Las personas son responsables de sus propios comportamientos	Protección conjunta de sí mismo	Normas orientadas al aprendizaje	Aprendizaje de bucle doble
Apertura	Protección bilateral de los otros	Mucha decisión y alto compromiso	

426. Un observador es un dominio de congruencia particular, y un conjunto de observadores es un sistema. Un observador es restrictivo o expansivo. En el primer caso, se encuentran los

observadores con un bajo nivel de congruencia entre sus tríadas y al interior de ellas mismas. Restrictivo se refiera a las posibilidades de acción en beneficio del sistema del que son constituyentes. Un observador restrictivo ve únicamente por el beneficio de su propio dominio, ya que para él su dominio de congruencia está por encima del conjunto de otros dominios de congruencia, por encima del sistema. Pueden existir observadores con alto nivel de congruencia en un sistema incongruente.

427. Un observador expansivo se coloca por debajo de los intereses del sistema del cual forma parte. Su elevado nivel de congruencia ayuda a elevar el nivel de congruencia del sistema en su conjunto, si el sistema no lo integra a su propio nivel de incongruencia o lo elimina, al representar una amenaza para el funcionamiento del mismo.

428. "Las partes de una sociedad tradicional (léase congruente, ética y espiritual) no son meros agregados en ella, sino coordinados; sus elementos encajan como partes de un rompecabezas; y es sólo cuando y donde podemos ver todo el conjunto que sabemos de lo que hablamos. El todo es inmanente en todas sus partes y las partes son inteligibles sólo en el contexto del todo" (Coomaraswamy, A., pp. 141-142).

429. Cada nivel de congruencia más profundo es una etapa adicional en el camino de la individuación.

430. Todo paso a un nivel superior de congruencia implica un estar consciente de lo aprendido que llevó a un observador a estar en ese nivel de congruencia. Implica conocer lo que no se conocía.

431. Pasar a un nivel de congruencia superior implica un desaprender lo que llevó al observador a estar en un nivel de congruencia anterior, desaprenderlo y reaprender aquello que lo llevará a dicho nivel de congruencia superior.

432. Toda profundización en niveles de congruencia implica una revisión, concientización y redefinición de conceptos, emociones y acciones.

433. Cuando somos inconscientes de nuestro nivel de congruencia (y esto suele ser cuando nuestro nivel de congruencia es bajo y se vuelve incongruente), esto "nos mueve o activa como si fuéramos marionetas. Solo podemos escapar a ese efecto haciéndolo consciente y objetivándolo, colocándolo fuera de nosotros, sacándolo del inconsciente" (Jung, citado en Levy, p. 252).

434. Aprender, desaprender y reaprender: niveles de una espiral ascendente hacia niveles superiores de congruencia.

435. "Aun cuando las palabras que usamos al hablar o escribir sean cuidadosamente seleccionadas y elegidas, siempre serán innatamente limitantes y limitadas. Las palabras y los conceptos crean y constriñen al mismo tiempo [...] Es importante tener siempre presente la dualidad liberación-limitación que las palabras crean en nuestra mente." (Siegel, pp. 21-22).

436. La semántica de cualquier concepto se ve definida por el nivel de congruencia del observador que lo define. Así, el amor a un nivel de congruencia superior no significa lo mismo que a niveles inferiores de congruencia. Es importante comprender que es posible saber a qué nivel de congruencia se encuentra un observador particular conociendo el significado que las palabras tienen para él. El coach escucha e indaga en el significado de las palabras en su cliente para saber el tipo de observador que es; es decir, el nivel de congruencia en el que se encuentra.

437. La palabra liderazgo, por ejemplo, puede tener estos diferentes significados, de menor nivel de congruencia en la parte inferior a mayor en la parte superior. Hay una evidente evolución del concepto que va de lo microscópico y egoísta a lo macroscópico y

altruista. De un simple involucramiento en la vida a un real compromiso con el vivir (Barrett, p. 2). (Véase Ilustración 19)

Ilustración 19. Los 7 niveles de consciencia del liderazgo

438. Sin embargo, hay palabras que no tienen cabida en un nivel de congruencia profundo, como el odio, el miedo, el resentimiento y la resignación, que aun así son definidas por el observador, aunque no vivenciadas y habitadas por él.

Por ejemplo, a nivel 7, de Servicio, para un observador con el nivel de congruencia más elevado, "el liderazgo sólo es posible cuando uno puede mirar hacia el futuro sin la ira del pasado… ¡Cuántos líderes y superiores gestionan a sus subordinados desde la rabia, la ira, el sometimiento y la negatividad!" (Trías de Bes, s/p).

439. Por ello decimos que el hablar no es inocente: es el portal de acceso al nivel de congruencia presente del observador.

Llevando al cliente a concientizarse de la semántica de sus conceptos y de la vida en general, y acompañándolo en el cambio de lenguaje, es posible lograr niveles de congruencia más profundos.

440. "El lenguaje no es algo estático o fijo, sino un medio en permanente evolución que requiere constantemente ser puesto al día para mantener el paso con y expresar nuestra siempre expansible consciencia. Nunca un fenómeno acabado, el lenguaje, por así decir, es una actividad dinámica y creativa que requiere de nosotros que nuestras palabras, así como nosotros mismos, renazcan continuamente." (Levy, p. 263).

441. "Las palabras son cosas reales, una parte de la creación de la que somos instrumentos y guardianes. Las palabras tienen efectos reales, ya que afectan pensamientos y emociones, induciendo un cambio en las operaciones del cerebro. El lenguaje tiene que ver con el significado; un cambio en el significado evoca un cambio en nuestro ser. Un lenguaje viviente puede cambiar la forma como vemos el mundo, ya que cambia la forma como 'podemos' ver; es decir, nos cambia." (Levy, p. 264).

442. "El lenguaje no es meramente un instrumento para comunicar ideas sobre el mundo, sino una herramienta para, en primer lugar, hacer que el mundo exista. La realidad no es simplemente 'experimentada' o 'reflejada' en el lenguaje, sino realmente producida por el lenguaje." (Lewin, p. 180).

443. "El lenguaje es generativo. El lenguaje, por lo tanto, no sólo nos permite describir la realidad, el lenguaje crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, éste también precede a la realidad. El lenguaje, postulamos, genera ser… Al sostener que el lenguaje es acción, estamos señalando que el lenguaje crea realidades. Vemos esto de muchas maneras. Al decir lo que decimos, al decirlo de un modo y no de otro, o no diciendo cosa alguna,

abrimos o cerramos posibilidades para nosotros mismos y, muchas veces, para otros. Cuando hablamos, modelamos el futuro, el nuestro y el de los demás. A partir de lo que dijimos o se nos dijo, a partir de lo que callamos, a partir de lo que escuchamos o no escuchamos de otros, nuestra realidad futura se moldea en un sentido o en otro. Pero además de intervenir en la creación del futuro, los seres humanos modelamos nuestra identidad y el mundo en que vivimos, a través del lenguaje." (Echeverría, pp. 21-23).

444. El *lenguaje* es elaboración, es construcción, es explicación, es filosofía; la *emoción* es predisposición, adaptación, mediación, es arte; el *cuerpo* es inmediatez, es concreción, es vivencia, es implicación, es historia registrada, es realidad. La *emoción* es el puente bidireccional psicofísico entre el *lenguaje* y el *cuerpo*, entre la realidad y su interpretación. Campos los tres de la tríada de la carne, tríada de entrada al observador por antonomasia en los procesos de coaching.

445. El ser humano es un ser que actúa, sobre sí mismo y sobre el mundo que le rodea. Y lo hace de forma consciente e inconsciente. Cuando el ser humano actúa, lo hace por dos motivos: para afirmar su yo egóico (centrífugamente, a niveles crecientes de incongruencia) en las dos primeras etapas de su vida, y para lograr mayores niveles de congruencia y deconstruir el yo egóico (centrípetamente, a niveles crecientes de congruencia) en las dos últimas etapas. En la etapa intermedia (lo que Dante llama "a mitad del camino de nuestra vida"), la adultez temprana, es cuando se da la inversión en el hacer y actuar humano saludable, la *metanoia*, inversión de la que el mismo Dante da cuenta magistralmente en el Canto I del "Infierno" de su *Divina Comedia:*

A mitad del camino de la vida,
en una selva oscura me encontraba
porque mi ruta había extraviado.

¡Cuán dura cosa es decir cuál era
esta salvaje selva, áspera y fuerte
que me vuelve el temor al pensamiento!

Es tan amarga casi cual la muerte;
mas por tratar del bien que allí encontré,
de otras cosas diré que me ocurrieron.

Yo no sé repetir cómo entré en ella
pues tan dormido me hallaba en el punto
que abandoné la senda verdadera.

446. La Praxeología (estudio de la acción) es la disciplina filosófica que busca estudiar y comprender la acción humana. Tiene estos postulados:

- El hombre actúa.
- Prefiere unas cosas a otras.
- Concurre a la acción para alcanzar sus siempre mudables, pero en cada momento concretos y específicos, fines.
- El factor tiempo influye en su accionar.
- El incentivo que empuja a un hombre a actuar es un cierto malestar por algo.
- Si un hombre es perfectamente feliz no actúa, porque ya no desea nada.
- Todos los hombres que actúan son infelices.

447. En la parte centrífuga de su vida, el ser humano busca establecer y solidificar su yo egóico. En la segunda, deconstruirlo y lograr su individuación ("Es necesario que Él crezca, y que yo disminuya", Juan 3:30). El ego debe tener cada vez *menos* importancia, y el *ser más*.

448. Es decir, lo que en las primeras etapas de su vida le produce

bienestar y lo atrae, en la segunda le produce malestar, y viceversa. La felicidad por la afirmación del yo se convierte en infelicidad en la segunda parte de su vida. En la etapa centrífuga, actúa porque su *hacer* está encaminado a *tener*. En la centrípeta, su *hacer* está encaminado a *ser*.

449. El hacer humano, entonces, es central en todo proceso de coaching. Este hacer individual y organizacional en la segunda etapa de la vida está caracterizado por cinco pilares en cada dominio, de los que se hablará más adelante. El nivel de congruencia entre ellos es lo que determina la plenitud, la felicidad y el "sentido último" (Frankl) en la vida de todo ser humano. Es cuando se alcanza finalmente el estado de *Wu-wei* (en chino, no-acción: *wu:* nada; *wei:* hacer).

450. La dignidad humana radica no en lo que alcanzamos o logramos, sino en lo que somos. Ser es ser en potencia. Estar sin hacer no disminuye ni un ápice la esencia última del ser, que para manifestarse requiere del hacer. El ser humano no deja de ser por no hacer, pero eso no implica que el hacer no esté en su naturaleza. Se hace para acabar siendo lo que potencialmente se es.

451. "A ese cierto ser que no es, pero puede ser, lo llama Aristóteles potencia. La semilla tiene la potencia de árbol dentro de sí. No es un árbol ahora, pero puede llegar a serlo. No es un ser, pero tampoco es un no-ser total, sino que, en cierto modo, la semilla tiene dentro de sí algo de árbol. ¿Y cómo llama Aristóteles a lo que las cosas son ahora, en este momento? A lo que una cosa es ahora lo llama Aristóteles acto. Una semilla es una semilla actualmente, pero es un árbol en potencia. Todo ente (es decir, todo lo que existe) tiene un ser en acto (lo que de hecho es) y muchas potencialidades (aquello en lo que puede convertirse): la semilla puede llegar a ser un árbol pero también puede convertirse en comida. ¿Qué

es, por tanto, el cambio? La respuesta que da Aristóteles es simple: el paso de la potencia al acto." (http://conefedefilosofia.blogspot.mx/2012/11/el-cambio-en-aristoteles-acto-y-potencia.html).

452. El coaching posibilita, facilita, favorece y estimula el cambio. Es decir, el paso de esa potencia del ser al acto del ser, logrando que el observador cobre consciencia de su potencialidad, primeramente, y en seguida tomando acciones para honrar y realizar, concretar y actualizar el potencial. Pasar de la incongruencia presente al desarrollo de la congruencia en potencia. La semilla es congruente en su *semillar*, pero incongruente en su *arbolar*. Siendo semilla no se percata de esa incongruencia respecto a su posibilidad. Lo peor que puede pasarle a una semilla es contentarse con serlo, esperando crecer en tamaño y peso como semilla al paso del tiempo. La tragedia de la semilla (y del ser humano) es su deber abandonar el estado *semillar*, morir a él, para pasar al estado *arbolar*.

453. "El hombre moderno se cree adulto, completo, no teniendo más que hacer hasta su muerte que ganar y gastar bienes [...] sin que estas transacciones afecten lo que él llama el 'yo'. El hindú, por el contrario, se ve a sí mismo como una entidad a completar, una falsa visión a rectificar, un compuesto de sustancias a transformar, una multiplicidad a unificar." (Daumal, p. 9).

"La semilla brota y crece sin que él sepa cómo. Porque de suyo lleva fruto la tierra, primero hierba, luego espiga, después grano lleno en la espiga" (Mar 4:27-28).

"En verdad les digo que si el grano de trigo no cae en tierra y muere, queda él solo; pero si muere, produce mucho fruto. El que ama su vida, la perderá; y el que aborrece su vida en este mundo, para vida eterna, la guardará" (Juan 12:24-25).

"De cierto, de cierto te digo, que el que no naciere de nuevo, no puede ver el reino de Dios." (Juan 3:3).

Se nace y se muere un poco cada vez que se pasa de un nivel de congruencia inferior a otro superior.

454. Actuar sin forzar las cosas de manera que se desvirtúen o pierdan su armonía, sin oponer resistencias a las fuerzas naturales no es una característica de las etapas centrífugas del ser humano, sino de las etapas posteriores. Algunos capítulos del escrito más importante del taoísmo (el *Tao Te Ching,* atribuido a Lao-Tsé) hace alusión a la "acción decreciente" o "voluntad menguante", como los aspectos clave en el éxito del sabio. La filosofía taoísta reconoce que el universo ya funciona armoniosamente de acuerdo con sus propios principios; cuando el ser humano enfrenta su voluntad contra el mundo, generalmente en la etapa centrífuga de construcción y solidificación del ego, altera la armonía que ya existe, en sí mismo y en su entorno. Es la caída del paraíso original, o la salida del hijo pródigo de casa, proceso normal en la vida de todo ser humano. Pero no actuar así no significa que las personas deban renunciar a su voluntad. Más bien, se trata del cómo actúa en relación a los procesos naturales críticos existentes.

455. "Wu Wei también ha sido traducido como 'quietud creativa' o el arte de 'dejar estar'. Esto no supone una anulación de la mente, más bien es una actividad encaminada a percibir la lógica interna dentro de todas las cosas, creando la disposición adecuada para encontrar uno mismo su camino. A medida que uno disminuye su 'hacer' —aquí entendemos 'hacer' como las acciones intencionales encaminadas a beneficiarnos o dirigidas a cambiar/apartar el mundo de su estado y evolución natural— uno disminuye todas las acciones cometidas contra la armonía natural ya existente. Una especial forma de fluir sin influir, de vivir sin interrumpir y de favorecer sin impedir." (https://lavidaesfluir.com/2010/12/14/wu-wei-sin-esfuerzo-sin-accion).

456. En este caso, el fin último de la praxeología es la "acción sin acción", pues finalmente se ha alcanzado un estado de felicidad plena que permite ese no actuar con un propósito determinado, que es el motor del ego. Es decir, cuando el hombre alcanza el máximo egóico, alcanza el máximo malestar, la máxima incongruencia entre sus tríadas. Dado que en ocasiones no percibe ese malestar sino a través de incontables quiebres, continúa por ese camino a pesar de ellos, y pretende solucionarlos actuando de la misma manera, pero sólo consigue generar más de lo mismo. El malestar en las primeras etapas surge al no afirmar el ego. El malestar en las últimas surge al no afirmar el ser.

457. "Para el hombre en estado de naturaleza, lo sagrado es lo existente por excelencia, la realidad plena, lo saturado de ser. Para el hombre profano no hay mayor plenitud que la de él mismo, su razón egocéntrica y su interés. Para el primero, comer es un rito, una comunión con lo sagrado; para el segundo, comer es una simple función fisiológica. El hombre profano no puede ir más allá de la racionalidad restrictiva de la ciencia; el hombre imbuido por lo sagrado ´ve´ en todo lo que le rodea un mensaje de la divinidad." (Da Jandra, p. 93).

458. Hay una gran distinción aquí. Al haber afirmado el ego y haber logrado esa finalidad, se instala al mismo tiempo una satisfacción y un malestar. El malestar viene de un reconocimiento a veces inconsciente que el proceso de la vida humana no termina ahí, sino que hay aún otras etapas por cumplir. Y es entonces cuando el coach ayuda al cliente a esa *metanoia* necesaria para poder nuevamente capitalizar esa insatisfacción e infelicidad intermedia para poder encaminar los pasos y volver a casa, al centro.

459. "En la topografía sacra, el centro (*omphalos*) es el lugar ritual por excelencia, relegando a la periferia todo lo malo y profano.

Así, al templo, iglesia o centro ceremonial (el ser) hay que oponerle la oficina, fábrica o apartamento (el tener) como territorialidad periférica y profana." (Da Jandra, p. 97).

460. El coach debe estar consciente de este modelo de desarrollo humano en etapas y los fines y objetivos de cada una de ellas para poder estar al servicio del cliente. En las primeras, el fin del coach es, quizá, centrífugo, ayudando al cliente a la construcción de un ego fuerte, combativo y confrontador con el mundo. En las últimas etapas, quizá su finalidad sea acompañar al cliente en ese proceso de llegar a casa, con humildad, caridad y sensación de recuperación de algo perdido hace tiempo.

461. A nivel personal, los resultados que un individuo obtiene están determinados por las acciones que toma o no toma. A su vez, éstas son influenciadas por las emociones que siente, que a su vez son producto de los juicios, valoraciones e interpretaciones que hace sobre el mundo. Detrás de ellas están los condicionamientos y paradigmas con los que fue formado en los sistemas familiares, escolares y sociales en los que creció: el observador.

462. El observador: esa *weltanschauung* particular, esa cosmovisión, conjunto de opiniones y creencias que conforman la imagen o concepto general del mundo que tiene una persona, a partir de la cual nterpreta su propia naturaleza y la de todo lo existente, que define nociones, valores, expectativas, necesidades y deseos que se aplican a todos los campos de la vida, desde la política, la economía o la ciencia hasta la religión, la moral o la filosofía.

463. Y todo inserto dentro de un *zeitgeist* o "espíritu de la época", tendencias y conjuntos de modos de actuar de una civilización que prevalece por centurias, especificándolo en determinadas manifestaciones culturales, políticas, artísticas, religiosas, o en determinadas estructuras sociales y económicas.

464. Todos estos factores, tanto a nivel organizacional como personal, son dominios de intervención del coaching, factores que el coach debe tomar en consideración, áreas de indagación específicas, más profundas e inconscientes a medida que se alejan de los resultados e indicadores. Normalmente, el coach suele indagar a nivel de las acciones de una persona, o de los procesos a nivel organizacional. Es decir, a nivel de *hacer* en ambos casos.

465. Las preguntas de fondo suceden en el ámbito del *ser*: liderazgo, cultura y clima en el caso de la organización, y eneatipo, juicios y emociones en el caso de la persona. Aprendizajes de cuarto, tercer y segundo orden.

466. Los cambios de nivel de congruencia siempre son de cuarto orden, a nivel de aprender quién y cómo ser, que influenciarán los cambios en los otros niveles: qué y cómo pensar; qué y cómo sentir; qué y cómo hacer.

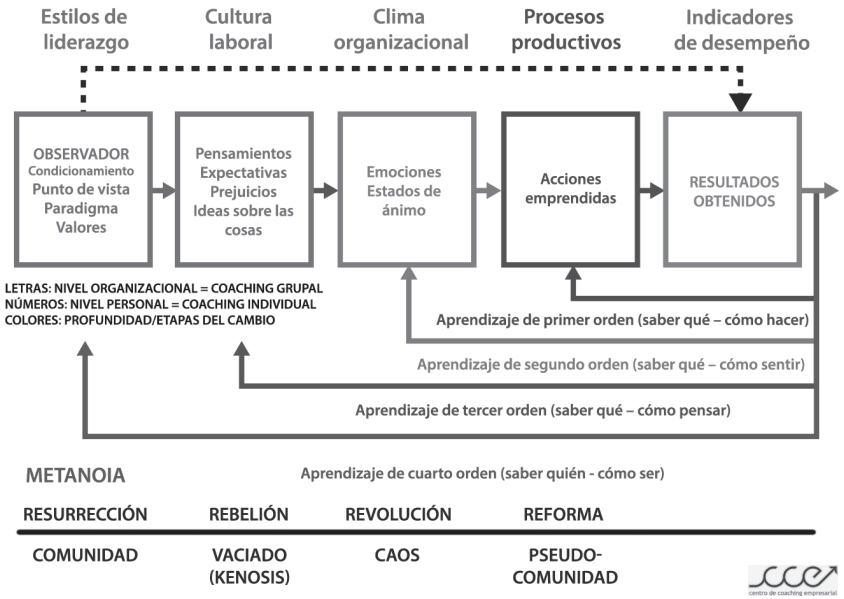
467. Reforma, revolución, rebelión y resurrección: niveles crecientes de profundidad en el camino hacia mayores niveles de congruencia.

468. Y más: las acciones (el *hacer*) y los resultados (el *tener*) de ellas que un observador o grupo de observadores toma, está determinada por los tres factores anteriores: estilos de liderazgo, cultura organizacional y clima laboral, el Ser de la organización (véase las Ilustraciones 20 y 21).

469. En las primeras etapas de la vida humana, el *hacer* (parte importante de la esfera psíquica) se orienta al cuerpo, a las necesidades inmanentes materiales y emocionales pasionales, con la razón discursiva perfecta como instrumento preponderante. A ello corresponden los elementos tierra y fuego (firmeza y arrasamiento). En las últimas etapas, el *hacer* se dirige al espíritu a las necesidades trascendentes y emocionales virtuosas, con el

intelecto intuitivo perfecto como instrumento correspondiente. A ello corresponden los elementos agua y aire (fluidez y adaptabilidad).

Ilustración 20. Modelo de Cambio Personal y Organizacional©

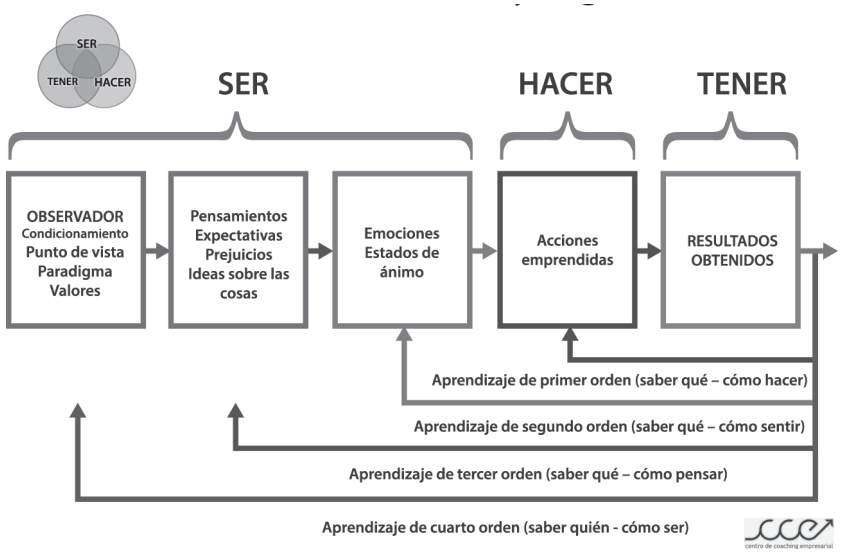


470. Ambas, razón (inteligencia cerebral) e intelecto (inteligencia cordial), alimentan y son precondición del *hacer*. La razón discursiva al hacer al servicio del *tener* y el intelecto intuitivo al hacer al servicio del *ser*. El gran error de la razón discursiva es y ha sido la absurda pretensión de menospreciar e incluso denigrar al intelecto intuitivo como método alimentador de la acción hacia la plenitud del ser y altos niveles de congruencia.

471. La razón logra los niveles de congruencia propios de las etapas de la vida humana en su construcción egóica. Niveles de congruencia que, en el concierto total de las etapas en su conjunto,

resultan incongruentes cuando se apunta hacia la deconstrucción de ese ser egóico.

Ilustración 21. Modelo de Cambio Personal y Organizacional©

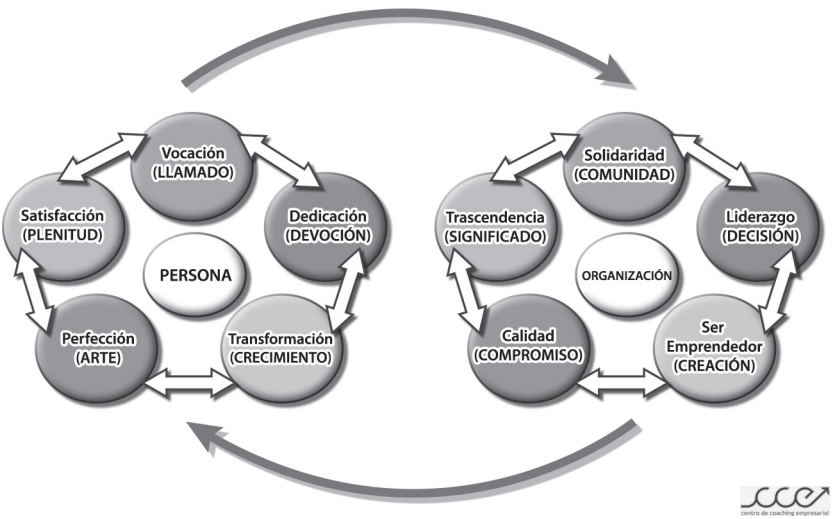


472. Los niveles de congruencia más profundos se caracterizan por lo que hemos llamado los cinco pilares, tanto a nivel personal como organizacional. A nivel personal, ilustran el *hacer*. A nivel organizacional, dan vida a la *cultura*, parte central de la tríada del alma (psique) de ambas. Por ello, en todo proceso de coaching, el *hacer personal* y la *cultura organizacional* son dos campos clave en las exploraciones primeras del coach, tanto en la fase diagnóstica como en la fase de intervención en sesiones individuales y grupales, respectivamente. (Véase Ilustración 22)

473. La cultura organizacional es el conjunto de valores, conductas y formas de comunicarse que son aceptados, sostenidos y reforzados por todas las personas de una organización o grupo

humano. Es como la "personalidad de la empresa". Afecta a la manera en la que los empleados toman sus decisiones y hacen su trabajo, a aquello que priorizan y a cómo interactúan con compañeros y clientes. Está determinada por el estilo de liderazgo y a su vez determina al clima laboral, o el conjunto de percepciones, emociones, sensaciones y juicios que forman el ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Ilustración 22. Los 5 pilares Personales y Organizacionales©



474. A nivel personal, cada pilar tiene su opuesto:

- Vocación vs. Imposición
- Devoción vs. Obligación
- Transformación vs. Estancamiento
- Perfección vs. Suficiencia
- Satisfacción vs. Carencia

475. *Vocación:* a escala individual, la vocación (del latín *vocatio*) es lo primero. Significa "llamar", "invocar" o "convocar". Este es el llamado interior del alma que nos dice a qué se supone que debemos dedicarnos, es la señalización de una ocupación para la que una persona tiene cualidades especiales o para la que está hecha, entrenada o calificada. Opuesto de vocación es la imposición, un comando externo contundente de hacer algo.

476. *Devoción:* si hacemos caso a nuestra vocación, deberíamos experimentar una dedicación verdadera y genuina a ella; después de todo, la raíz latina de "devoción" es *devotio*, que significa "dedicado a un voto". Se entiende como algo vehemente, a menudo desinteresado, afecto y dedicación por una tarea o misión que realizar. No hay devoción sin vocación. La devoción implica la participación y compromiso total con una causa. Su opuesto es el simple involucramiento, que no implica la promesa del compromiso.

477. *Transformación:* derivado del latín *transformatio,* se refiere a un cambio en la forma de algo. Somos transformados y transformamos el mundo que nos rodea si seguimos nuestra vocación con devoción. Abandonamos la sensación de alienación y logramos una sensación de pertenencia, de cambiar nuestras tendencias egocéntricas en los esfuerzos de construcción de comunidad. Opuesto de transformación es el estancamiento, la repetición sin sentido.

478. *Perfección:* se define como el cumplimiento de los más altos estándares, la perfección, del latín *perfectio,* significa terminación o acto de llevar hasta el fin. Tiene consigo una sensación de completar, redondear y plenitud. Esta se produce una vez que la transformación interior es asimilada y se domina al grado de hacerla funcionar de manera artística en nuestras vidas. Opuesto de perfección es la suficiencia y lo defectuoso.

479. *Siddhi* es un término sánscrito difícil de traducir. "Se puede decir ´perfección´. Su raíz implica al logro, la consumación de cualquier meta y objetivo, así como enderezarse, sanar o madurar. El sentido en nuestro contexto es lo más cercano posible al griego τελείωσις (*teleiosis*)." (Coomaraswamy, p. 121).

480. Todo proceso de coaching es un proceso de *teleiosis*, de perfeccionamiento del otro y de uno mismo. "Un hombre alcanza la perfección cuando cada quien tiene una relación de amor con su propio trabajo" (*Upanishads*, citado en Coomaraswamy, p. 121). Todo trabajo así concebido es un hacer sacro (*sacra facere*), un *hieropoiein* (del griego ἱεροποιεῖν: sacrificio y al mismo tiempo una reverencia y adoración superior: *laborare est orare; ora et labora:* Laborar es orar; ora y trabaja). Por ello, "en la perfección no hay grados" (Coomaraswamy, p. 137). En este sentido, el coaching es un hacer sacro, una operación sagrada: ayuda al perfeccionamiento del otro al acompañarlo en escalar niveles de congruencia superiores.

481. *Satisfacción:* cuando se alcanza la perfección, la sensación de satisfacción (del latín *satisfactio,* que refiere el cumplimiento pleno, el pago completo de lo debido) finalmente se logra. En este caso, significa que cumple con lo que requiere la voz interior, y así se libera del pecado. (La palabra "pecado" no se utiliza en el sentido religioso; es decir, nos estamos remitiendo a su origen lingüístico —del griego *hamartia,* o errar el blanco). De acuerdo con los principios del coaching, el hecho de no escuchar nuestra voz interior conduce a "errar el blanco" y nos impide completar el círculo y el logro de la satisfacción. Por lo tanto, el proceso de coaching a nivel personal se centra en la finalización, en ayudar a los clientes a cerrar el círculo virtuoso de la vocación a la satisfacción en el interés de "dar en el blanco". Su opuesto es la carencia.

482. A nivel organizacional:

- Solidaridad vs. Egoísmo
- Liderazgo vs. Esclavitud
- Emprendimiento vs. Apatía
- Calidad vs. Mediocridad
- Trascendencia vs. Vacío

483. *Solidaridad:* si la vocación se refiere a la lealtad a la voz interior, la solidaridad tiene que ver con la lealtad hacia los demás, a la sensación de interdependencia, integración y totalidad de un grupo. Cuando se logra, la solidaridad da un sentido de comunidad. Su opuesto es el egoísmo.

484. "Una comunidad genuina encuentra su unidad en algo más que el mero agregado de individuos. De hecho, una colectividad real es más que la suma de sus miembros individuales [...] La mirada relativista y fragmentada que prevalece hoy día es incompatible con dicho concepto de unidad significativa" (Laude, p. 155).

485. *Liderazgo:* para construir un sentido de comunidad, liderazgo —se entiende como propiedad, el servicio a los demás y empoderamiento— si se requiere. Las decisiones tienen que hacerse con el fin de hacer que las cosas sucedan, y se requiere un sentido de dirección. Lo contrario de la dirección es la esclavitud, en el sentido de que un esclavo es alguien que no participa como actor en la vida y en su lugar se actúa en consecuencia.

486. *Emprendimiento:* una vez establecido el liderazgo, actuamos con valentía, creatividad e iniciativa. Nos atrevemos a hacerlo sin miedo, sin apatía (del griego *apatheia,* o la indolencia de la mente, ausencia de emociones); es decir, con el *pathos,* la emoción y el sentimiento. Nos movemos adelante y miramos hacia adelante, la adopción de medidas y la consecución de objetivos. Su emocionalidad es el entusiasmo, del griego *enthousiasmos*, que significa

"tener a dios dentro", "rapto divino" o "posesión divina": los entusiasmados estaban poseídos por la divinidad y por ello merecían respeto y admiración.

487. *Calidad:* El siguiente pilar en la progresión, la calidad, es un producto de la unión, la pasión y la creatividad. Una persona de calidad no es una persona mediocre. La calidad es más que un indicador clave de rendimiento, una actitud que no permite menos que la excelencia, la satisfacción de las necesidades de los demás con humildad y compasión.

488. *Trascendencia:* Cuando la trascendencia (o "ir más allá") se produce, excluye toda idea de la vacuidad e inutilidad hacia el trabajo. Una vida plena no solo viene cuando hago lo que estoy llamado a hacer, pero cuando lo hago con y para los demás. Mientras que el ciclo personal está orientado hacia la inmanencia y el yo, el ciclo de la organización se orienta hacia la trascendencia y otros; por lo tanto, el ego es equilibrado y compensado.

489. "La ideología materialista lleva al *nihilismo* (del latín *nihil:* nada) que aflige a tantos en el mundo moderno; porque la búsqueda lógica de un modo de conocimiento que deliberadamente —incluso conscientemente— excluye valores y significados de su definición de verdad y realidad, reduce a la humanidad misma a un accidente sin valores y sin significado en un universo mecanicista." (Raine, p. 49). Vacío de toda trascendencia y enfocado en una inmanencia a ultranza.

490. "De acuerdo a Platón, todo ser nacido en este mundo tiene una predisposición innata para un particular tipo de trabajo. Sólo encontrando y realizando este trabajo puede una persona convertirse o transformarse en quien es realmente. Esta predisposición es el factor decisivo de la personalidad humana, en comparación con el cual otros rasgos del carácter, accidentes de nacimiento

y condicionamientos ambientales son secundarios. Cada uno de nosotros nace para llevar a cabo una particular tarea y sólo cuando esta se realiza habremos cumplido nuestra misión [...] Platón argumenta que cada persona está naturalmente dotada para un solo tipo de trabajo y sirve y se sirve mejor a sí misma haciendo justo ese. Para Platón, la razón principal para la división del trabajo no es lograr una mayor eficiencia, sino el adaptarse, cumplir con y ser fiel a nuestra predisposición innata" (Sworder, pp. 184-185).

491. "En las sociedades tradicionales, cada tipo de trabajo era realizado por personas que buscaban, a través de su ejecución, escapar a las limitaciones del yo egóico. En lugar de pensarse como individuos lo más separados e independientes posible uno del otro, se consideraban como pertenecientes a un solo organismo. Estos organismos eran las clases sociales y los gremios, cada uno diferente del otro, pero todos necesarios para la supervivencia y el éxito del todo social" (Sworder, p. 187).

492. Cuando un individuo no hace caso a su vocación y elige su quehacer por criterios de mercado, pensando en *hacer* para *tener* en lugar de *hacer* para *ser*, surgen conflictos y quiebres particulares propios de esa elección falseada e inauténtica. Parte importante de los procesos de coaching es ayudar al cliente a identificar su vocación y encaminarlo a tomar decisiones, para poder serle fiel a la misma. Esto va más allá de una "orientación vocacional", mero instrumento racional que disfraza de vocación una elección economicista.

493. El trabajo es un sacrificio, es un "hacer sagrado" (*sacrum:* sagrado; *facere:* hacer). La única forma en que sea un hacer sagrado es seguir la propia vocación. La vocación sirve al trabajo mismo, y sirviendo al trabajo se sirve al prójimo. Uno no "busca trabajo". Si está uno atento, el trabajo lo busca a uno. Uno no va a pedir

trabajo, va a ofrecer su vocación con devoción. El trabajo que realiza un ser humano es la única forma de manifestarse auténtica y plenamente. Todo trabajo de esta naturaleza es espiritual y eleva al ser creativamente. De otra suerte, no es trabajo, sino prostitución. Que el trabajador sirva al trabajo y el trabajo al espíritu.

494. "El sacrificio es una celebración del acto creador y un incentivamiento para que la divinidad prosiga su acción creadora. Sin sacrificio no puede perpetuarse el acto creador, y los dioses se vacían de existencia" (Da Jandra, p. 97).

495. Así, el acto sacrificial es el acto que lleva a cada vez mayores niveles de congruencia, porque lo que se sacrifica, se hace sagrado, se reviste de simbolismo, es el ego separador. El ego *dia*-bólico se hace *sim*-bólico mediante el acto sacrificial. El ego se transforma en *ser*. El hijo pródigo regresa a casa mediante un acto sacrificial. En este sentido, el coaching constituye un rito de paso que marca la transición de un estado de menor a mayor congruencia en la vida de una persona.

496. "Todo proceso de transición es ambiguo y desconcertante; se rompe con la seguridad de lo abandonado, sin arribar todavía a la consumación del deseo. Este ser y no ser al mismo tiempo hace que la consciencia de tránsito se vuelva especialmente sensible a influencias externas e internas-egóicas que buscan aprovechar la incertidumbre propia del estado de desarraigo" (Da Jandra, p. 41).

497. El coaching busca, entre otras cosas, que esa transición sea lo menos confusa posible y, al mismo tiempo, arraigar, consolidar en patrones de conectividad neuronal el nuevo estado de congruencia adquirido de tal manera que se constituya en el cliente un nuevo observador, y que la forma anterior de estar parado en la vida, las viejas coherencias y congruencias, no retorne.

498. "El trabajo no es, primordialmente, algo que uno hace para vivir, sino aquello para lo que uno vive. Es, o debería ser, la completa expresión de las facultades, talentos y habilidades de una persona. Aquella actividad en la que uno encuentra satisfacción espiritual, mental y corporal, así como el medio mediante el cual uno se ofrece a sí mismo a Dios" (Sayers, p. 221).

499. Con respecto al trabajo, una persona tiene dos opciones: como primera, buscar realizar lo que ama. Como segunda aprender a amar lo que hace. De otra forma, el infierno. Confucio: "Si amas lo que haces, nunca será un trabajo".

500. "Al trabajar a través de las creaciones del mundo de la naturaleza y transformarlas, una vocación podría cumplirse y una vida verse satisfecha. Esta conexión entre las dimensiones más internas y externas de la experiencia (el mundo personal y el mundo natural) tiene mucho más que ver con la felicidad humana que lo que ahora imaginamos. Es el único medio hacia la total integración del ser humano, y su pérdida produce una enajenación mayor que la descrita por Marx. Entre la idea que se descubre por contemplación y el material a través del cual dicha idea se lleva a cabo en el tiempo y el espacio, hay una unión similar a la del cielo y la tierra […] La teoría tradicional del trabajo no puede concebir la posibilidad de alguien sin una vocación interior, ya que esta es la característica principal de la personalidad […] Tanto para Platón como para Dante, hay algo de divino en el trabajo humano" (Sworder, pp. 188-192).

501. A partir de esta óptica, todos nacemos para ser artista en algún campo. El artista no es un tipo especial de persona, sino aquella que sigue su vocación y que se transforma a sí misma en obra de arte al tiempo que transforma su entorno, y se vuelve así en el único camino posible para lograr la congruencia en las

esferas del *ser, hacer* y *tener*, ya que el que identifica su vocación y la sigue (devoción), enaltece al *ser*. El *tener* es una consecuencia de ello. Los seres humanos somos obras en curso y por error pensamos que estamos concluidos. La vida no es un evento, sino un proceso. Se conjuga en gerundio.

502. El término "artista" proviene de latin *ars*, y del equivalente griego que significa "técnica" (τέχνη), referente a todo tipo de producción en la que, a partir de la acción humana (semejante a la acción divina), se crea una realidad que antes no existía. Todo arte es, entonces, transformacional. Por ello el arte queda referido a las realidades contingentes: aquellas cosas que sólo existen en la medida en que alguien las ha decidido crear. La acción humana es artística si obra conforme a su vocación y entonces es siempre virtuosa.

503. Hoy día, se relega la vocación al *hobby* o "pasatiempo", desvirtuando su carácter original. Así, el trabajo se vuelve una obligación separada del juego; la obligación de la diversión y la plenitud. Una persona que sigue su vocación irremediablemente acaba jugando, entendiendo el aspecto lúdico de la vida, y contribuyendo a la conceptualización de las organizaciones como CLAP, Comunidades Lúdicas de Aprendizaje Permanente.

504. En dichas comunidades (cuya función es desarrollar aquello que tienen en común), el aprendizaje no está separado del desempeño, ni el juego del trabajo, ni lo temporal de lo permanente. Es un espacio-tiempo donde el ser humano que lo ocupa busca logra los mayores niveles de congruencia individual y colectiva. (Véase Ilustración 23)

Egoísmo: imposición de voluntad, control, manipulación, coerción, trabajo individual, traición, desunión, disenso, insensibilidad, trabajo en silos.

Ilustración 23. Los 5 pilares Personales y Organizacionales©

A. Solidaridad (egoísmo)	(lealtad, unión, sensibilidad, trabajo en equipo, empatía, consenso, red de ayuda) ***Juntos somos mejores...*** *¿Está nuestra gente alineada y comprometida?*
B. Liderazgo (esclavitud)	(ownership/dueñez, accountability/rendición de cuentas, servicio a otros, empowerment/empoderamiento, visión de conjunto) ***Nos apasiona ser mejores...*** *¿Sabemos a dónde vamos?*
C. Emprendedurismo (apatía)	(creatividad, innovación, crecimiento, iniciativa, valor agregado) ***Nos atrevimos a ser mejores...*** *¿Nuestro sistema crea un efecto multiplicador?*
D. Calidad (mediocridad)	(calidad personal, calidad en el trabajo, compromiso con el cliente) ***Convertimos lo bueno en excelente...*** *¿Estamos escuchando al usuario?*
E. Trascendencia (vacío)	(significado del trabajo, autorrealización) ***Lo que hacemos da sentido a nuestras vidas.*** *¿Estamos generando significado con lo que hacemos?*

Esclavitud: falta de compromiso, aprovecharse de otros, visión parcializada y miope, delegación, supervisión, desconfianza, evasión de responsabilidades.

Apatía: tradicionalismo, esterilidad, conservadurismo, estancamiento, desaliento, pasividad, conformismo.

Mediocridad: no involucramiento, desatención, disrupción, desentendimiento.

Vacío: trivialidad, superficialidad, banalidad, frivolidad.

505. A pesar de ser las primeras etapas del ser humano parte natural de su desarrollo psíquico, y de utilizar la razón instrumental como guía de la acción, dicha razón tiene, sin embargo, cuatro errores o ilusiones que es necesario mostrar y exhibir:

◆ "La primera consiste en creer que el hombre no forma parte de la naturaleza, que de alguna manera es un colono que está en la tierra para explotarla a su antojo.

◆ El segundo error es creer que donde hay racionalidad no hay desmesura. En consecuencia, creer que por desplegar un discurso racional, como el de las ciencias económicas, los seres humanos se convierten efectivamente en seres racionales y contribuyen espontáneamente al bien común. La racionalidad, por real que sea, no impide que los seres humanos se dejen arrastrar por su tendencia a lo ilimitado, mucho más cuando no se dan cuenta de ello.

◆ El tercer error debería calificarse más bien de negación: negación de la interdependencia humana, que tiene que ver con la ilusión, propia de la cultura occidental, de que el verdadero ser del individuo no tiene el mismo valor que la vida social.

◆ La cuarta ilusión —otra forma de desmesura—consiste en creer que el deseo de existir de manera incondicional y absoluta (alcanzar lo sublime, como dirían en la época romántica) puede, incluso debe, cumplirse realmente. Esta convicción sólo puede provocar la destrucción de formas de existencia pacíficas. Por esta razón, nuestra exigencia de incondicionalidad debe transigir en la medida de lo posible con las condiciones que favorecen la coexistencia, o, por decirlo de otro modo, con la civilización." (Flahault, pp. 17-18).

506. Estas ilusiones de la razón a ultranza se manifiestan no tanto en las primeras etapas del desarrollo del ser humano, sino cuando quieren perpetuarse como guías, como principios rectores

praxeológicos para la segunda parte de la vida humana, que es cuando adquieren su verdadero rostro de error existencial dramático y de consecuencias imprevisibles y catastróficas. Es decir, siguiendo a Dante, cuando se ha "abandonado la senda verdadera", cuando se persiste en ser centrífugo, es necesario volverse centrípeto.

507. Igual de catastrófico para un desarrollo humano saludable es dejarse guiar por los principios de la intuición pura en las primeras etapas de la vida, sin poder lograr un yo egóico autoafirmado y sólido diferenciado de los demás egos, forjador de carácter en la brega cotidiana. Como en la parábola del hijo pródigo, el segundo hijo que se queda en casa con el padre no tiene mérito alguno, como tampoco tendría mérito salir de casa y no regresar. El mérito corresponde al hijo que se va y regresa, que construye y deconstruye su ego. Ess es el ser humano pleno.

508. Para Schopenhauer, el mundo es o voluntad (razón discursiva) o representación (intuición intelectiva). "Ninguna verdad es, pues, más cierta, más independiente de todas las demás y menos necesitada de demostración que ésta: que todo lo que existe para el conocimiento, o sea, todo este mundo, es solamente objeto en referencia a un sujeto, intuición de alguien que intuye; en una palabra, representación […] Todo lo que pertenece y puede pertenecer al mundo adolece inevitablemente de ese estar condicionado por el sujeto y existe sólo para el sujeto. El mundo es representación […] Pero la unilateralidad de esta consideración la completará […] una verdad, […] una abstracción más difícil, […] muy seria y que para todo hombre tiene que ser, si no terrible, sí algo que da para pensar, pero una verdad que también puede y tiene que decir: 'El mundo es mi voluntad'. Pues el mundo es, por una parte, representación y nada más que eso, y, por otra parte,

solamente voluntad." (Schopenhauer, Tomo I, pp. 27-29).

509. En otras palabras, intuición y razón, fuerza centrípeta y fuerza centrífuga, salida del centro y regreso a él. Todo proceso de coaching hace ver al observador esta dualidad, incongruente o congruente. Todo proceso de coaching logra que el observador, mediante la voluntad, modifique la representación del mundo que tiene para construir otra, más congruente que la anterior.

510. El "Síndrome de Peter Pan" y el "Síndrome de Wendy" son una consecuencia de esta prolongación egóica sin empuje centrípeto.

511. En el primero, "hay una resistencia a crecer y a permanecer en los estadios de la infancia y la adolescencia, más frecuentemente en varones que en mujeres". Dan Kiley en 1983 define en su libro este fenómeno. Consecuencia de la sociedad capitalista de la inmediatez, en la que cada día las cosas se consiguen con menor esfuerzo y sin necesidad de compromiso, y en la que consumimos para rellenar los huecos afectivos. Todo ello nos reporta un placer inmediato, pero efímero."

512. "Las personas que padecen Síndrome de Peter Pan pueden parecer despreocupadas y felices, pues viven según la máxima del *carpe diem,* pero al indagar un poco en su vida o persona, afloran sentimientos de soledad e insatisfacción, acompañados de dependencia personal, pues necesitan a su lado a otra persona que satisfaga sus necesidades y les haga sentir protegidos. Hay importantes alteraciones emocionales, siendo frecuentes los altos niveles de ansiedad y tristeza, pudiendo derivar en cuadros de depresión. También se sienten poco realizados con su vida, ya que al no asumir la responsabilidad de sus actos tampoco sienten sus logros como suyos (*locus* de control interno) lo que repercute directamente en la autoestima del individuo; baja autoestima y un

ego grande. Se sienten incomprendidas y les resulta difícil darse cuenta de su problema e ignoran que lo padecen hasta que se da alguna situación crítica y se dan cuenta de que su forma de comportarse y enfrentar el mundo no es efectiva o es anómala respecto a la del resto de sus iguales."

513. "A nivel relacional, también surgen dificultades debido a la falta de compromiso y la gran exigencia con los demás. Generalmente, la persona parece segura de sí misma, incluso hasta parecer arrogante. Goza de muchas cualidades personales como la creatividad y el ingenio y generalmente es un buen profesional. Además, se esfuerza por despertar la admiración y el reconocimiento de la gente que lo rodea. Pero aunque socialmente puedan ser líderes apreciados por su capacidad de divertirse y amenizar el ambiente, en la intimidad despliegan su parte exigente, intolerante y desconfiada. Así que podría resumirse con la frase: 'un líder fuera y un tirano en casa'".

514. "A nivel de relaciones amorosas, muchos de ellos son solteros que llegan a ser donjuanes por su gran capacidad de seducción, y van de una relación a otra constantemente. Los que tienen pareja pueden crear relaciones superficiales, estando años sin llegar a comprometerse."

515. Las señales más características:

- Aunque los adultos han llegado a la treintena o incluso rondan la cuarentena de años continúan comportándose como niños pequeños.
- Sienten una gran necesidad de atención por parte de quienes les rodean.
- Su actitud se centra en recibir, pedir y criticar y no se molesta en dar o hacer por los demás. Quiere que le den lo que pide o si no se enfada porque no tolera la frustración.

- Vive centrado en sí mismo y en sus problemas sin preocuparse demasiado por lo que le sucede a quienes le rodean.
- Siente insatisfacción constante con lo que tiene, pero no actúa para solucionar su situación, desea tenerlo todo pero sin que le suponga ningún esfuerzo para conseguirlo.
- Considera el compromiso como un obstáculo a la libertad.
- No se responsabiliza de sus actos sino que pretende que los otros lo hagan por él. Además culpa a los demás por lo que no le va bien.
- Se esconde detrás de excusas o mentiras para disimular su incapacidad para crecer.
- Se siente muy atraído por la juventud, etapa vital idealizada para el sujeto.
- Miedo a la soledad.
- Mucha inseguridad y baja autoestima.
- Narcisismo enfermizo. (https://psicologiaymente.net/clinica/sindrome-de-peter-pan).

516. Donde hay un Peter Pan hay una Wendy, generalmente de sexo femenino. En muchos sentidos, es la contraparte del Síndrome de Peter Pan y tiene una necesidad imperiosa de satisfacer al otro, principalmente si es su pareja o sus hijos.

517. "El padre o la madre que prácticamente le hace los deberes a su hijo, que le despierta todas las mañanas para que no llegue tarde a la escuela aunque ya tenga edad de hacerlo solo, busca hacerle siempre la vida fácil a quienes le rodean o también el ama de casa que asume todas las responsabilidades en el hogar para que el marido y los hijos no tengan que hacerlo; o un miembro de una pareja que asume todos los deberes y toma las decisiones y además justifica la informalidad de su pareja ante los demás."

518. Características del Síndrome de Wendy:

- Se siente imprescindible para los demás.
- Entiende el amor como sacrificio y resignación.
- Siente la necesidad de cuidar y proteger a los demás asumiendo una figura maternal. Termina por asumir el papel de padre o madre de su pareja.
- Evita a toda costa que las personas a su alrededor se enfaden o se disgusten.
- Intenta hacer feliz a los demás constantemente.
- Busca agradar siempre a quienes la rodean.
- Insiste en hacer las cosas y asumir responsabilidades en lugar de la otra persona.
- Pide continuamente perdón por todo aquello que no ha hecho o no ha sabido hacer aun cuando la responsabilidad no es suya.
- Se deprime por falta de atención y depende de la aceptación social.
- Tiene necesidad de seguridad.

519. "Este conjunto de comportamientos los realiza por miedo al rechazo, por la necesidad de sentirse aceptada y respaldada y por el temor a que nadie le quiera. Lo que, en resumidas cuentas, les lleva a ser exageradamente serviles con los demás es una necesidad de seguridad, provocada por una autoestima baja."

520. "Quienes padecen el Síndrome de Wendy difícilmente controlan su propio rumbo en la vida, por lo que se enfocan en tratar de controlar la vida de otras personas. Difícilmente reconocen que esta sea su realidad y su diagnóstico, pero se sienten 'quemadas', sobresaturadas, abrumadas o agobiadas." (https://psicologiaymente.net/clinica/sindrome-de-wendy).

521. En las organizaciones (http://inteliciencias.com/el-sindrome-de-wendy), las personas Peter Pan exhiben liderazgos coercitivos,

marcapasos, les cuesta trabajar en equipo, exhiben falta de compromiso y piensan en el corto plazo. Las personas con estas características de personalidad, manifiestan una necesidad constante de control, además de:

- Estallidos emocionales o embotamiento afectivo.
- Enfado hasta llegar al punto de entrar en cólera.
- Frustración que lleva a la autocompasión y a la depresión.
- Dificultad a la hora de expresar sentimientos de solidaridad.
- Falta de resiliencia.
- Poca tolerancia a la frustración.
- Tendencias manipulativas.
- Tendencia a la ley del mínimo esfuerzo.
- Tendencia a emitir conductas negativas para atraer la atención de los demás.
- Inmadurez, impulsividad e inmediatez.
- Poco desempeño en los cinco pilares organizacionales©.

522. En las organizaciones, las personas Wendy tienen estas características:

- Tendencia al *micromanagement* y a tomar todas las decisiones.
- Se sienten esenciales; piensan que ellas son las responsables reales de las acciones de su equipo.
- Son perfeccionistas, por lo que se sienten culpables cuando algo va mal.
- Tienen una idea del éxito que está relacionada con el sacrificio, dejan de lado su bienestar por el de otros y llegan a asumir el rol de madre hacia sus colaboradores.
- Necesitan el reconocimiento de los demás para sentirse vivas.
- A diferencia de los Peter Pan que reciben más de lo que dan, las Wendy tienden a dar más de lo que reciben, sin que nadie se los pida.

- Establecen "relaciones simbióticas" y de co-dependencia con los demás. Esto significa que asumen responsabilidades que les corresponden a los otros y, normalmente olvidan algunas que si les atañen.
- Poco desempeño en los cinco pilares organizacionales©.

523. Generalmente, Peter Pan y Wendy se buscan y complementan. Ambos son disfunciones de etapas de la vida sanas llevadas más allá de su utilidad. Ambos son incongruentes con el desarrollo del ser humano. Ambos son hijos pródigos que se niegan a regresar a casa y abandonar el ego recalcitrante.

524. Por experiencia, cuando uno de los pilares tiene poca presencia en la cultura organizacional, los demás también tienden a estar ausentes. De esta forma constituyen un todo coherente que determina si la organización está o no orientada a las personas que la componen. Si el enfoque es centrado en los resultados o indicadores, dejando a las personas en un segundo término, los pilares tendrán poca o nula presencia en la forma como se comunican las personas y coordinan acciones. Si la presencia de los cinco pilares organizacionales© es fuerte, indica una organización cuya visión contempla a las personas en un primer término, mismas que darán cumplimiento a los indicadores a través de un equipo de alto desempeño.

525. Rafael Echeverría planteó esto en su libro *La empresa emergente* (véase Ilustración 24): La empresa tradicional carece de la práctica de los cinco pilares organizacionales©, mientras que la empresa emergente se define como tal por la incorporación y el despliegue de ellos en su quehacer cotidiano, como parte esencial de su filosofía interna (visión) y de su práctica continua (misión). Para poder moverse de la empresa tradicional a la emergente, es indispensable, como asunto estratégico, incorporar

los cinco pilares organizacionales©. La empresa tradicional tiene una cultura organizacional y un clima laboral característico de la ausencia de los cinco pilares, en tanto que la empresa emergente exhibe una cultura organizacional y un clima laboral en donde la presencia de los cinco pilares es la constante (Véase Ilustración 21). Dicho de otra manera, la empresa tradicional está centrada en el *hacer* y el *tener*, mientras que la empresa emergente se centra en el *ser*, ya que entiende que este determina en gran medida a los dos primeros. Según John Kotter (1996), cerca del 70% de todos los grandes esfuerzos de cambio organizacional fracasan. Los cambios en el *hacer* y el *tener* son más superficiales y de corto plazo que los cambios en el *ser*. Sostenemos que la razón principal por la cual esto sucede es debido a que las empresas no toman en cuenta el factor humano plasmado en los cinco pilares organizacionales©.

526. Para que un grupo de liderazgo ejecutivo ejerza como tal, es necesario que deje de operar como gerente medio. Es decir, que la combinación de talentos interpersonales, habilidades administrativas y destrezas técnicas tenga la combinación adecuada. Lo que frecuentemente sucede en las organizaciones, es que los ejecutivos exhiben una combinación de estos tres factores propia de la gerencia media, por lo que meten las manos constantemente en la operación. No desempeñando el rol estratégico que les correspondería ni dejando que los gerentes tomen las decisiones propias de su nivel operativo. Es decir, los talentos interpersonales que deberían ocupar la mayor parte de su tiempo y de su quehacer, y que constituirían el elemento y factor determinante de un rol de liderazgo ejecutivo, son precisamente los cinco pilares organizacionales©. (Véase Ilustración 25)

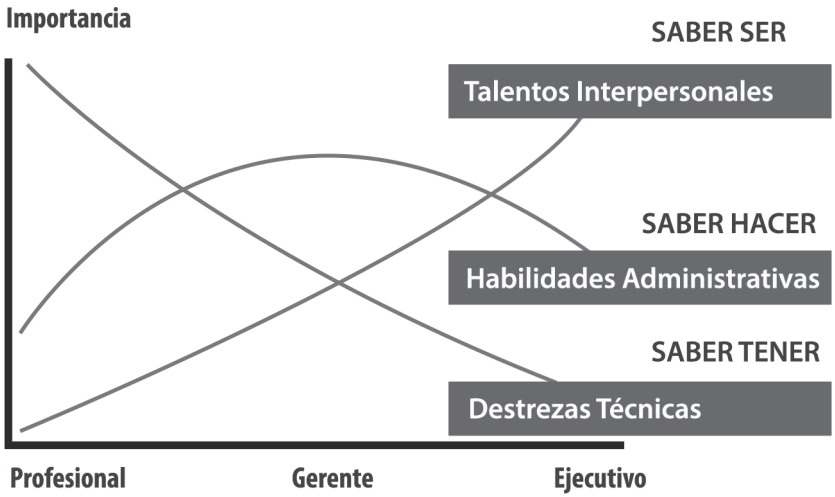
Ilustración 24. Empresas Tradicional y Emergente

ASPECTO	E. TRADICIONAL	E. EMERGENTE
Trabajo preponderante	Trabajo manual	Trabajo no manual
Fundamento del trabajo	Destreza física	Conocimiento
Clave de productividad	Movimientos y tiempo	Habilidades conv / emocionales
Coordinación	Línea de ensamblaje	Rediseño de procesos
Locus reflexivo	Ingeniero	Practicante reflexivo
Comportamiento laboral	Obedecer y someterse	Gestionarse a sí mismo y emprender
Regulación	Mando, control, disciplina	Autonomía responsable
Carácter de la regulación	Hace de "techo"	Hace de "piso"
Emoción de base	Miedo	Confianza
Perfil de autoridad	Capataz (enfoque único)	Coach (enfoque múltiple)
Tipo de organización	Piramidal / Jeráquica	Horizontal / Flexible
Criterio fundamental	Estandarización	Aprendizaje organizacional
Reglas de operación	Obligación, prohibición, mandato, ley (el No se debe) (NEGATIVIDAD)	Creatividad, proyectos, iniciativa, motivación (el Sí se puede) (POSITIVIDAD)

527. Los problemas y situaciones que se presentan en ausencia o poca importancia de los cinco pilares son, entre otros, los siguientes (Véase Ilustración 26):

- Falta de un equipo gerencial de alto desempeño para iniciar

Ilustración 25. Ejercicio del Liderazgo Ejecutivo



Fuente original de la gráfica: Eichinger & Lombardo, 1989; modificada por Alberto Beuchot y González de la Vega

y conducir un proceso de cambio en las operaciones cotidianas.

- Ausencia de confianza y protección de feudos o silos de acción.
- Carencia de pasión por el trabajo y aumento del estrés laboral.
- Disminución de cooperación y compromiso por desconocimiento de las necesidades del otro y del otro como persona.
- Dificultades en la integración e interacción de los miembros.
- Desconexión emocional entre los mandos medios y directivos.
- Presencia de temor, la falta de confianza, la falta de escucha, la inseguridad, la impaciencia y la intolerancia.
- Pobreza en el sentido de pertenencia a la organización.

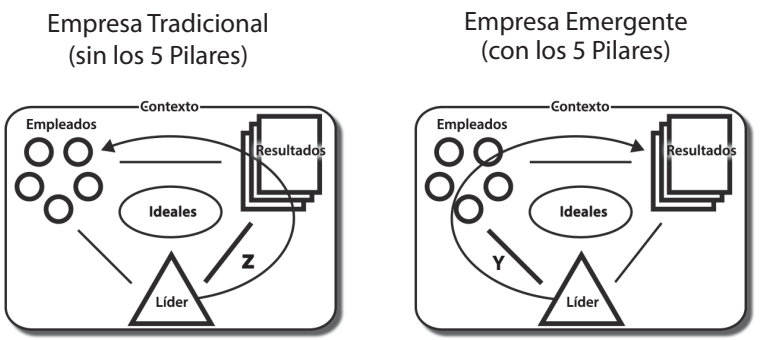
- Desbalance en la percepción entre el dar y recibir en el trabajo.
- Dificultad en la construcción de una visión compartida.
- Falta de entendimiento y comprensión sobre un real liderazgo de servicio.
- Generación de resentimiento, resignación y miedo.
- Disminución y ausencia de estrategias creativas de fondo para llevar a la organización a otro nivel.
- Prioridad de lo urgente sobre lo importante.

528. Los problemas y situaciones que se presentan en ausencia o poca importancia de los cinco pilares son, entre otros, los siguientes (Véase Ilustración 26):

- Falta de un equipo gerencial de alto desempeño para iniciar y conducir un proceso de cambio en las operaciones cotidianas.
- Ausencia de confianza y protección de feudos o silos de acción.
- Carencia de pasión por el trabajo y aumento del estrés laboral.
- Disminución de cooperación y compromiso por desconocimiento de las necesidades del otro y del otro como persona.
- Dificultades en la integración e interacción de los miembros.
- Desconexión emocional entre los mandos medios y directivos.
- Presencia de temor, la falta de confianza, la falta de escucha, la inseguridad, la impaciencia y la intolerancia.
- Pobreza en el sentido de pertenencia a la organización.
- Desbalance en la percepción entre el dar y recibir en el trabajo.
- Dificultad en la construcción de una visión compartida.

- Falta de entendimiento y comprensión sobre un real liderazgo de servicio.
- Generación de resentimiento, resignación y miedo.
- Disminución y ausencia de estrategias creativas de fondo para llevar a la organización a otro nivel.
- Prioridad de lo urgente sobre lo importante.

Ilustración 26. Ausencia y Presencia de los 5 Pilares Personales y Organizacionales© en una empresa



529. "Y si un hombre asume en toda su plenitud el oficio propio de su vocación, sucede que él y el mundo son los medios de un orden correcto para cada uno […] Porque, si el mundo es el trabajo de Dios, aquel que bajo su protección sujeta y aumenta su belleza, es el ayudante de la voluntad divina, que emplea su cuerpo y su trabajo diario al servicio del trabajo producido por la mano de Dios. ¿Cuál debería ser su recompensa, sino aquella que sus antepasados han obtenido?" (Bonus, p. 66).

530. El coaching es un proceso constructivista andragógico y, como tal, ontológico, epistemológico, axiológico y praxeológico. Descubre la esencia trascendente y genera la contingencia

inmanente (simultáneamente) del ser, de su forma de conocer, de sus valores y su lógica de acción.

531 Todo ser humano, por el hecho de serlo, es un observador de la realidad desde su ser humano, por su biología, su anatomía y su fisiología, además de su psicología y su historia. Está ampliamente determinado por ello. Pero al mismo tiempo es un generador particular de su realidad en su contingencia como persona individual. Por ello, al mismo tiempo es necesario que todo proceso de coaching lo ayude a descubrirse y a inventarse, en ese viaje de regreso a casa, a la mayor congruencia posible dada su esencia y su contingencia.

532. Toda organización es un conjunto de personas que, debiendo conservar sus observadores particulares, apunten hacia la construcción de un observador común, acordado, para un tiempo y lugar específicos. Dicho observador colectivo determinará la forma en que mira la realidad (estilos de liderazgo), la forma en que hace las cosas que hace (cultura organizacional) y la manera de proyectar la relación de unos con otros (clima laboral). Estos conceptos no vienen ni pueden venir de otro lugar y tiempo que no sea el del mismo grupo que los genera, adopta y despliega, y que no son inmutables ni eternos.

533. La labor del coaching organizacional es ayudar a la génesis de ese observador colectivo que muestre un alto nivel de congruencia entre los campos y las tríadas que lo constituyen, de cada uno de sus miembros en lo personal y de ellos en el conjunto.

534. La incongruencia tiende a la separación de los campos en cada tríada y a la fragmentación de las tríadas en cada dominio: el hijo pródigo se va de casa. La congruencia tiende a la unión de los campos en cada tríada y a la integración de las tríadas en cada dominio: el hijo pródigo regresa a casa.

535. El coaching favorece el retorno del hijo pródigo. Es un proceso centrípeto.

536. Los niveles de congruencia se refieren al grado de individuación e integración de sus campos y tríadas que un observador ha alcanzado en un determinado espacio-tiempo. Hay tres niveles básicos: bajo, moderado y elevado.

537. A un nivel bajo, el observador tiende a ser impulsado por un miedo basal o por mera reactividad animal o instintiva relacionada con el eneatipo particular. Es decir, obedeciendo ciegamente a su motivación básica, dilema de fondo y preocupación central (nivel reactivo).

538. A un moderado nivel de congruencia, el grado de actuación y reacción es menor, pero aún guía el comportamiento en gran medida (nivel activo). A un nivel de congruencia elevado, hay un alto grado de soltar y dejar ir la motivación básica, el dilema de fondo y la preocupación central, haciendo conscientes las limitaciones que estos acarrean y fluyendo con la realidad (nivel proactivo).

539. El Yo 1 del concepto del Juego Interior de Tim Gallwey (2000) es el nivel más bajo de congruencia (o el más elevado de incongruencia), mientras el Yo 2 (que él llama Yo Natural) es el nivel más alto de congruencia.

540. El nivel más alto de congruencia en nuestra infancia es una condición natural del fluir del infante, donde desempeño, aprendizaje, juego y trabajo están perfectamente integrados y no diferenciados. Esto hace posible el alcanzar un estado de flujo (Csíkszentmihályi, pp. 35-48), un estado de concentración o absorción completa en la actividad o situación presente. Es un estado óptimo de motivación intrínseca, en la que la persona está inmersa en lo que está haciendo. Lo que se hace, el que lo hace y el hacer mismo son

uno sólo. Se caracteriza por una sensación de gran libertad, gozo, compromiso y habilidad, durante la cual las sensaciones temporales suelen ignorarse. El ego (el Yo 1) desaparece o se ve sensiblemente disminuido, y por ello, los juicios sobre uno mismo.

541. "La pasión es la furia que arrastra a los innovadores a obsesionarse con dominar la técnica en la que quieren aportar algo original, la que genera el estado orgásmico de flujo." (http://www.yorokobu.es/gente-creativa).

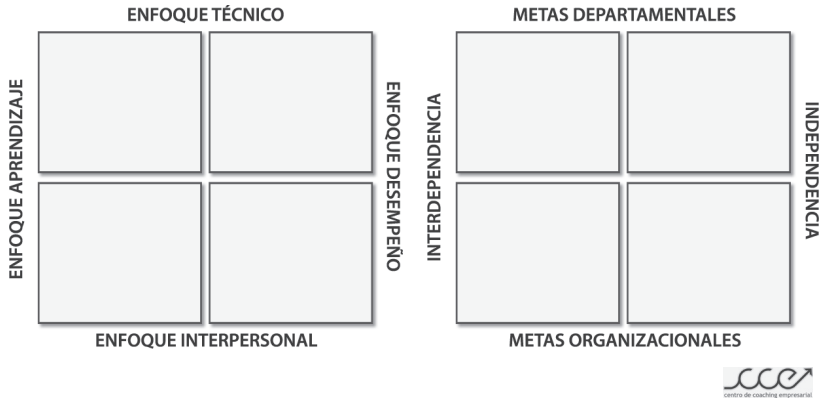
542. Al crecer, el Yo 2 se va subordinando al Yo 1, y el primero casi desaparece bajo el influjo y dominio del primero. El Yo 2 en los adultos se alcanza mediante un proceso de coaching. Es un proceso de decisión, voluntad y trabajo sobre uno mismo (Gallwey, pp. 176-177).

543. El juego interno que juega el Yo 2 de Gallwey (o el "juego" que denomina Fredy Kofman) se corresponde con las fuerzas centrípetas que favorecen la congruencia. El juego externo del Yo 1 (o el "subjuego" que designa Kofman) se corresponde con las fuerzas centrífugas que favorecen la incongruencia (Kofman, 2012).

544. Un observador con un alto nivel de congruencia juega un juego donde desempeño técnico, desempeño interpersonal, aprendizaje técnico y aprendizaje interpersonal son congruentes. Es decir, no hay separación entre trabajo y juego, entre aprendizaje y vida.

545. De igual manera, un observador con un alto nivel de congruencia juga un juego donde el cumplir con objetivos de su área con independencia de otros, el cumplir con los objetivos organizacionales con interdependencia de otros, el cumplimiento de objetivos personales con interdependencia de otros y el cumplimiento de objetivos organizacionales con independencia de otros se encuentra igualmente congruentes. (Véase Ilustración 27)

Ilustración 27. Juegos internos del Yo



546. En estos esquemas, el ámbito del Yo 1 es el lado derecho, y el del Yo 2 el lado izquierdo.

547. La incongruencia en las empresas se manifiesta, entre otras formas, en que los observadores individuales que la componen se encuentran operando en el cuadrante superior derecho de ambos esquemas: enfoque técnico y metas departamentales independientes.

548. El cuadrante inferior izquierdo en ambos esquemas es visto como algo separado e incluso ajeno y perturbador de los logros. Lo paradójico del asunto es querer lograr mejores resultados centrándose en los cuadrantes superiores derechos, ámbitos del Yo 1 de Gallwey.

549. La mayor incongruencia de las organizaciones se da cuando solamente se busca el juego exterior, el del *tener*, el que Simon Sinek (2011) denomina la esfera del "Qué" (del What). La mayor congruencia se da al buscar simultáneamente el juego interior (el "Por qué", o Why), ya que este da como resultado, y determina, el juego exterior. Es decir, el aprendizaje trae como consecuencia un mejor desempeño. Las metas organizacionales en interdependencia lo mismo.

550. Desempeño y aprendizaje, independencia e interdependencia: congruencia.

551. En la incongruencia se juega para ganar. El ego juega siempre el juego exterior. Yo estoy al servicio de mí mismo para cumplir con mis indicadores en la empresa. Esto provoca un alto nivel de ansiedad y estrés, y un bajo nivel de tolerancia y empatía. En la congruencia, se juega para aprender y desarrollar mi potencial y el de otros. El Ser juega el juego interior. Yo estoy al servicio de otros para cumplir con los indicadores organizacionales, generando un nivel de estrés bajo (flujo) y un sentido de solidaridad profundo.

552. "Aquello a lo que el mundo moderno ha aplicado todas sus fuerzas, incluso cuando ha pretendido hacer ciencia a su manera, no es en realidad nada más que el desarrollo de la industria y del 'maquinismo'; y, al querer dominar así a la materia y plegarla a su uso, los hombres no han logrado más que hacerse sus esclavos […] han acabado por devenir verdaderamente máquinas ellos mismos. En efecto, la 'especialización', tan alabada por algunos sociólogos bajo el nombre de 'división del trabajo', no se ha impuesto sólo a los sabios, sino también a los técnicos e incluso a los obreros, y, para estos últimos, todo trabajo inteligente se ha hecho por eso mismo imposible; muy diferentes de los artesanos de antaño, ya no son más que los servidores de las máquinas, hacen por así decir cuerpo con ellas; deben repetir sin cesar, de una manera mecánica, algunos movimientos determinados, siempre los mismos, y siempre cumplidos de la misma manera, a fin de evitar la menor pérdida de tiempo. En efecto, se trata únicamente de producir lo más posible; la cualidad preocupa poco, es la cantidad lo único que importa." (Guénon, pp. 20-21).

553. "Ya que estamos hablando de los factores económicos, aprovecharemos para señalar una ilusión muy extendida sobre

este tema, y que consiste en imaginarse que las relaciones establecidas sobre el terreno de los intercambios comerciales pueden servir para un acercamiento y para un entendimiento entre los pueblos, mientras que, en realidad, tienen exactamente el efecto contrario. La materia [...] es esencialmente multiplicidad y división, y por tanto fuente de luchas y de conflictos; así, ya sea que se trate de los pueblos o de los individuos, el dominio económico no es y no puede ser más que el dominio de las rivalidades de intereses." (Guénon, p. 22).

554. Así, la solidaridad centrada en el *hacer* para *tener* no es posible. Sólo se logra en las organizaciones cuando el *hacer* se enfoca al *ser*, al desarrollo de su potencial íntegro como persona, en una interdependencia real de aprendizaje pleno que elimine el divisionismo egóico producto de la materialización del trabajo y de las personas. El coaching orientado a lograr la congruencia en los campos de las tríadas organizacionales apunta a ello.

555. Flauhault (2013) señala dos tendencias opuestas. Una de ellas, que contempla a un organismo de forma independiente, acotada, considerado como un todo en sí mismo (visión eco-*nómica*) y la segunda que concibe una visión relacional, asociativa y comportamental (visión eco-*lógica*). Podemos decir que una visión eco-*nómica* es profundamente incongruente y una visión eco-*lógica* tiende a la congruencia.

556. Tanto en los dominios personal como organizacional, hay una orientación eco-*nómica* y una eco-*lógica* en constante oposición y lucha (Flahault, p. 13). La orientación eco-*nómica* es una orientación centrípeta, no relacional, explotadora, materialista y depredadora. Por ende, creadora y generadora de un alto nivel de incongruencia entre los campos de las tríadas, entre las tríadas y entre los dominios.

557. Esta orientación eco-*nómica* privilegia uno de los campos en cada tríada tanto en el dominio personal como en el organizacional. Así, en la tríada corporal del dominio personal, privilegia el campo de la carne, depositario del hedonismo rampante y sensual, en detrimento del campo emocional y del campo del lenguaje. Estos dos últimos son permeados y distorsionados por el primero, utilizados en su beneficio. La carne es vista como un instrumento productivo y de dominio, sujeta a las leyes del mercado, mientras que las emociones son manipuladas para incrementar el consumo, por un lado, y negadas o presentadas como signo de debilidad por otro.

558. En la tríada del alma, el campo del *tener* es el que se privilegia bajo la mirada eco-*nómica*, en detrimento del *hacer* y del *ser*. El *hacer* se orienta al *tener* exclusivamente, acumulando y obligando a una relación con las cosas más que con los seres. El campo del *ser* es minimizado, de tal forma que el *ser* se equipara al *tener* y es sustituido por este.

559. "Concebir el trabajo personal como un símbolo (y una imitación) de la creación divina o de redención espiritual es verlo en su aspecto más glorioso." (Sworder, p. 200).

560. "Mucho más que las filosofías que pudieran guiar nuestra vida, permitimos que las obsesiones las conduzcan; y no hay duda de cuál ha sido la obsesión dominante los últimos ciento cincuenta años. Es el dinero [...] tener, no ser, gobierna nuestro tiempo." (Fowles, p. 124).

561. La tríada espiritual tiene su campeón bajo esta visión eco-*nómica*, y es el mañana, en un afán de felicidad inalcanzable postergada a través de un sinnúmero de planes. Hay una mirada puesta en el futuro, en el crecimiento ilimitado y el progreso y, por ende, de angustia (del latín *angustus*: estrecho, comprimido,

apretado). El ayer ocupa el segundo lugar, muchas veces con emociones asociadas con la culpa, el resentimiento o la depresión (del latín *depressus*: derribado, abatido) de haber hecho esto y no haber hecho aquello, de haber padecido esto o de no haberlo padecido. El presente queda anulado por ese exceso de pasado y de futuro y como consecuencia, la vida misma. Vivir en el pasado es vivir en la memoria y vivir en el futuro lo es en la imaginación. Ambos, memoria e imaginación, son procesos cognitivos que son un pobre sustituto de la presencia plena, producto de una visión eco-*lógica* relacional y congruente.

562. "Muy tarde por la noche Nasrudín se encuentra dando vueltas alrededor de una farola, mirando hacia abajo. Pasa por allí un vecino.

—¿Qué estás haciendo Nasrudín, has perdido alguna cosa? —le pregunta.

—Sí, estoy buscando mi llave.

El vecino se queda con él para ayudarle a buscar. Después de un rato, pasa una vecina.

—¿Qué estáis haciendo? —les pregunta.

—Estamos buscando la llave de Nasrudín.

Ella también quiere ayudarlos y se pone a buscar.

Luego, otro vecino se une a ellos. Juntos buscan y buscan y buscan. Habiendo buscado durante un largo rato acaban por cansarse. Un vecino pregunta:

—Nasrudín, hemos buscado tu llave durante mucho tiempo, ¿estás seguro de haberla perdido en este lugar?

—No —dice Nasrudín

—¿Dónde la perdiste, pues?

—Allí, en mi casa.

—Entonces, ¿por qué la estamos buscando aquí?

—Pues porque aquí hay más luz y mi casa está muy oscura."

563. "No busques delante lo que dejaste atrás." (Jodorowsky, p. 35). Resolver el futuro sin mirar al pasado ni acomodarlo resulta inútil. El pasado no se puede cambiar, pero sí puede mirarse desde otra perspectiva. Somos seres interpretativos. En este sentido, el coaching es un proceso hermenéutico.

564. Podemos decir que el coaching es una metodología que contempla una base teórica originada en una ecología comportamental (Flauhault, p. 12), donde los campos, las tríadas y los dominios son verdaderos "sistemas relacionales", donde uno no está subordinado al otro y lo que verdaderamente otorga su real dimensión posible es la relación congruente entre las partes.

565. En el dominio organizacional, la tríada corporal está dominada por el campo de los indicadores, esos tiranos de la productividad, los medibles, los números traducibles a dinero, que son vistos como un fin en sí mismo y no como una consecuencia. La tríada del alma tiene a su campeón: el campo de la estructura organizacional jerárquica de cadena de mando, de cargos, descripciones de puesto y tareas maquinales y rígidas que dejan parte de los procesos en territorio de nadie y otras partes duplicadas y redundantes. Finalmente, la tríada del espíritu, rige el campo de la visión como esa zanahoria no alcanzada de máxima productividad y menores costos, ese paraíso terrenal utópico y ucrónico, falso y edulcorado, que pone siempre a los accionistas y sus beneficios en primer lugar.

566. Lo primero a destacar cuando se trabaja en el dominio organizacional es que *la suma de desempeños individuales destacados no siempre genera como resultado equipos de desempeño destacable*. La clave del desempeño de los equipos no está, estrictamente, en las competencias de sus dominios personales. La real clave del

desempeño de los equipos se encuentra en algo muy diferente: *la particular dinámica de relaciones entre dichos observadores* (Echeverría, 2004, p. 1).

567. Este factor no logra ser percibido si observamos la manera en que cada individuo se comporta aisladamente. Lo importante es **cómo los distintos observadores integrantes del equipo se comportan en conjunto en la flecha del tiempo.** Esa dinámica de relaciones es la que determina que en algunos casos el desempeño de un equipo sea inferior, equivalente o superior a la suma de las acciones individuales de los observadores que lo constituyen.

568. "En la existencia social […] todo está vinculado con todo; las relaciones sociales… deben ser comprendidas como un proceso […] Ninguna perspectiva que tienda a descontextualizar su objeto de estudio será capaz de dar cuenta de la tensión entre el presente, el pasado y el futuro que hace de la vida social una historia." (Bensa, p. 19).

569. Trabajando el coach en la congruencia de observadores de los integrantes de un equipo (dominio personal) no garantiza la congruencia del equipo como tal, pero sí es necesario hacerlo. Paralelamente, se requiere un trabajo de fomento de la congruencia del equipo como tal (dominio organizacional).

570. El criterio de diferenciación del desempeño de los equipos es **la conectividad que exhiben sus miembros en su dinámica de relaciones.** En términos muy generales, la conectividad permite ser definida **como la capacidad que muestran los miembros del equipo para expandir con sus acciones las acciones de los demás y para expandir sus propias acciones a partir de las acciones de los otros**. En otras palabras, **la conectividad es el secreto del desempeño de los equipos en tanto conjunto relacional de observadores.** "La conectividad es por lo tanto el

resultado de una determinada dinámica de relaciones" (Echeverría, 2005).

571. La alta conectividad entre los observadores integrantes de un equipo es el resultado de una alta congruencia entre los campos de las tríadas de los dominios personal y organizacional. Por ende, la conectividad es el resultado lógico de haber trabajado el coach y el cliente, tanto individual como grupal, en sus procesos de congruencia interna.

572. Nuestro enfoque de coaching organizacional se basa no en que el cliente aprenda sobre el negocio, sino en que aprenda sobre su propia efectividad en relación con otros para beneficio de la organización. Nos hemos olvidado que, antes que nada y por encima de todo, toda organización es una comunidad humana.

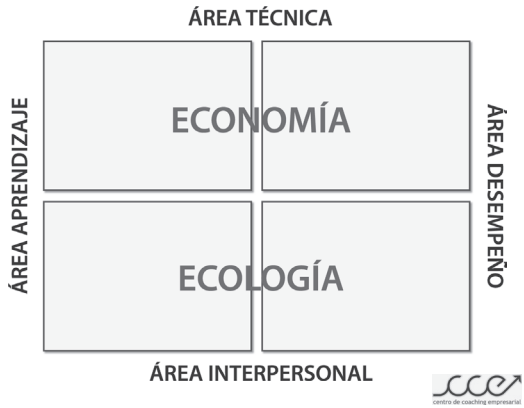
573. Concentrarse en las relaciones al interior de una organización, o "interesarse por los procesos y las transacciones nos permite escapar a la influencia de la generalidad, a la banalidad, y nos invita a desmenuzar al mismo tiempo la singularidad, el detalle y la experiencia. Esta perspectiva, que coloca en primer término el curso efectivo de las acciones y las interacciones, implica volver a enfocar toda nuestra atención tanto en los individuos como en sus capacidades de tejer lo social en el transcurso del tiempo. Determinados por su historia pero también artífices de su propia vida, los individuos distan mucho de ser apéndices de una totalidad que daría forma al mundo en que evolucionan. La negación del actor transforma las relaciones sociales en meros efectos de una estructura y reduce las organizaciones psíquicas individuales a ser ejecutoras de tareas inconscientes sobre las cuales no tiene ningún control." (Bensa, p. 19).

574. Por ello, los procesos de coaching grupal deben ir acompañados de un proceso de coaching personal, individual, donde

se busque la congruencia del mundo particular del observador específico dentro del dominio grupal del que forma parte. Esta doble mirada del coach, indispensable, sobre el dominio personal y el dominio organizacional permite dar cuenta de la complejidad del proceso de coaching y brindar mejores resultados al individuo y a la organización de la que forma parte.

575. Existe la tendencia de un observador organizacional de estar centrado en (véase Ilustración 28) los dos cuadrantes por sobre la horizontal de esta matriz: el desempeño y aprendizaje técnico y administrativo, con predominancia del lado izquierdo de la misma. Esto es signo de un alto nivel de incongruencia, ya que no es capaz de ver los cuadrantes inferiores de desempeño y aprendizaje interpersonal. Esto está relacionado con la predominancia de los campos del *cuerpo,* el ***tener*** y el *mañana* en el dominio individual y de los campos de *indicadores*, la *estructura organizacional* y la *visión* en el dominio organizacional.

Ilustración 28. Lo Técnico frente a lo Interpersonal

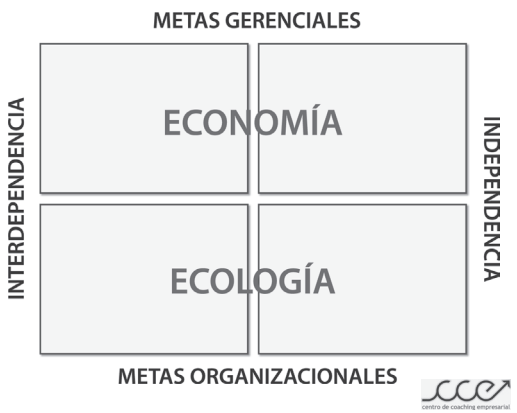


576. La escisión entre desempeño y aprendizaje, y entre área

técnico-administrativa y área de relaciones interpersonales es producto de un sistema educativo y familiar que favorece la eco-*nomía* por sobre la eco-*logía*. Sistema productor de incongruencia, que a su vez genera estrés y altas dosis de sufrimiento.

577. En otra matriz similar (véase Ilustración 29), la tendencia es la misma: el enfoque en la parte superior de la misma (la eco-*nómica*) en detrimento de la inferior (la eco-*lógica*). El trabajo en silos: las metas del área del observador individual con total independencia de otros observadores en otras áreas organizacionales, en detrimento de la interdependencia y el enfoque en las metas organizacionales. Nuevo signo de incongruencia.

Ilustración 29. Lo Económico sobre lo Ecológico



578. La integración de los cuatro cuadrantes en ambas matrices es una forma diferente de poder evaluar el nivel de congruencia. La preponderancia en ambas del cuadrante superior izquierdo al preguntar a los integrantes de un equipo gerencial dónde se ubican da una clara idea de dicho nivel directamente.

579 ¿Pueden conciliarse los conceptos eco-*nomía* y eco-*logía*?

¿Pueden alcanzar un nivel de congruencia profundo? ¿Puede hablarse de "eco-*nomo-logía*"? Flahault (p. 183) menciona que autores como Serge Latouche piensa que son intrínsecamente contradictorios. Pienso que hay un terreno donde metas gerenciales y metas organizacionales, independencia e interdependencia, área técnica y área interpersonal, desempeño y aprendizaje se funden en una tensión dinámica congruente. Es el espacio-tiempo del juego, de lo lúdico. Lo lúdico como congruencia fluida de máxima presencia, donde el juego, el jugador y la acción de jugar son uno sólo. El estado de flujo.

580. El juego es el estado natural del ser humano, el estado de máxima congruencia, no la santidad, que es el estado ideal. Es en el juego donde mejor se muestran las reacciones de cada observador en el comportamiento de y con los otros observadores en un contexto determinado donde el objetivo es jugar (eco-*logía*), no ganar (eco-*nomía*). El objetivo del juego es la conservación del orden cósmico y el desarrollo del potencial del individuo, para que devenga un observador congruente consigo mismo y con los demás.

581. "En la pared de una fonda de Madrid, hay un cartel que dice: Prohibido el cante. En la pared del aeropuerto de Río de Janeiro, hay un cartel que dice: Prohibido jugar con los carritos porta-valijas. O sea: todavía hay gente que canta, todavía hay gente que juega." (Galeano, p. 76).

582. Autores como Tim Gallwey (*El juego interior*), Mihály Csíkszentmihályi (*Flujo*), Roger Callois (*Los juegos y los hombres*) Johan Huzinga (*Homo Ludens*) han estudiado el desempeño lúdico como ideal de ejecución del ser humano. En otras palabras, el ser humano alcanza su máximo potencial cuando juega. Johan Huzinga considera al juego como una función humana tan esencial como la reflexión (*homo sapiens*) y el trabajo (*homo faber)*. Huizinga

concibe el juego como génesis y desarrollo de la cultura, dado que ésta tiene un carácter eminentemente lúdico. (http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/16116499/El-juego-desde-Huzinga-y-Caillois.html).

583. El juego es el espacio de lo sagrado, y la congruencia máxima se expresa ahí.

584. La incongruencia máxima radica en el infierno. El lugar donde nada conecta con nada y residen los condenados: los nueve círculos del infierno de Dante describen sendos niveles de incongruencia. La congruencia máxima reside en el cielo, con sus nueve esferas. En medio, el purgatorio. Los malditos residen en el infierno y los santos en el cielo. En el purgatorio radican los seres humanos que juegan, que ejercen su vocación: aprender a ser humano se logra mediante el juego.

585. El coaching es un proceso lúdico, un juego entre el coach y el cliente. Coach, cliente y proceso de coaching se vuelven uno solo. El cliente crece al mismo tiempo que el coach. Se influyen mutuamente en este definirse y recrearse juntos.

586. "Hay algo de cierto en la teoría de la reencarnación: es aquí abajo donde podemos vivir numerosas existencias, renacer, volver a empezar, abandonar un camino por otro. Lo esencial es poder decir ´he vivido´ y no ´he vegetado´". (Bruckner, p. 155).

587. La dialéctica entre la búsqueda de nuevos niveles de congruencia y la conservación de los anteriores es la que impone su dinámica a la realidad social de los individuos y organizaciones y le brinda a la "realidad social sus aspectos más tangibles, a saber: su carácter inacabado, conflictivo, incierto, atormentado, su densidad y su dinámica temporal" (Bensa, p. 17).

588. El proceso de adquisición/construcción de niveles altos de congruencia es el método ARC.

589. A menor congruencia, mayor separación del otro y del todo. La mayor incongruencia separa al individuo del universo en su conjunto, de la naturaleza en general, de la cultura en que nació, de la sociedad en la que vive, de la familia a la que pertenece y, sobre todo, de sí mismo, convirtiéndose en un extraño, un ajeno a todo, no sintiéndose identificado con ni parte de nada, pues nada hay mayor que él. Un mayor nivel de congruencia implica un mayor nivel de integración, de sentido de pertenencia.

590. Ese es el sentido básico del mito de Osiris (el ser congruente e íntegro, centrípeto), des-*membrado* por Seth (instintos y pasiones egóicas, centrífugo). Osiris partido representa al ser humano incongruente, disperso, no entero, des-*integrado*, fragmentado en su ser interno. Al ser reconstituido por el amor y el poder de Isis, el Ser completa su proceso de individuación junguiana, su re-*membranza*: recuerda de su verdadero ser. Todo proceso de coaching es un proceso similar al de Isis: la re-*integración* de los miembros de un observador particular (sus campos esenciales) en un todo.

591. Interesante resulta que Horus, hijo de Osiris e Isis, pierda un ojo al enfrentar a Seth. Horus pierde su ojo izquierdo (la luna) cuando se enfrenta a Seth para vengar la muerte de su padre Osiris. Thot, el dios de la sabiduría, encontró los 6 pedazos del ojo, los reunió creando la luna llena y se lo devolvió a Horus. Horus, a su vez, se lo da a su padre Osiris para que vuelva a la vida. Es decir, estamos siendo testigos de un cambio de observador en la re-*integración* de Osiris.

592. Una persona sin congruencia es una persona des-*membrada*, des-*memoriada* (*dis-membered,* en inglés, que significa al mismo tiempo sin miembros y sin memoria). Una persona congruente es re-*membrada* (*re-membered*, vuelta a unir y vuelta a re-*cordar* o

a a-*cordarse*, que es pasar de nuevo por el corazón). Es decir, un alto nivel de congruencia nos vuelve a nosotros mismos centrados en el corazón. Recordemos que el corazón era el único órgano que los egipcios no retiraban del cuerpo humano al momificar un cadáver. El re-*membramiento* o re-*membranza* se da al re-*cordar* nuestra unidad primordial perdida. El coaching entonces es un proceso de re-*membramiento*.

593. Un observador con bajo nivel de congruencia, como consecuencia de su fragmentación interna, es un observador parcializado (dividido en parcelas), egoísta, que ve sus propios intereses (los árboles) y no ve el bosque, sin visión unificadora, totalizante, abarcante, que concibe al mundo igualmente desintegrado y dividido en parcelas estancas inconexas que impiden contemplar lo global y lo esencial, concentrándose en lo superficial. Es decir, su fragmentación interna es proyectada al mundo exterior fragmentándolo a su vez como única estrategia de comprensión y aprehensión del mismo, cosificándolo en el proceso a través de la racionalidad técnica instrumental y despojándolo de vida y dinamismo, separándose él mismo de lo que pretende comprender. De ahí sus quiebres y conflictos.

594. "No puede mirar la luna sin calcular la distancia. No puede mirar un árbol sin calcular la leña. No puede mirar un cuadro sin calcular el precio. No puede mirar un menú sin calcular las calorías. No puede mirar un hombre sin calcular las ventajas. No puede mirar una mujer sin calcular el riesgo." (Galeano, p. 125).

595. En determinados programas de formación de coaching hay un prurito y una obsesión por lo que se ha llamado "preguntas poderosas". Dado que el coach es un "preguntador profesional", un "inquisidor furibundo" y un "indagador amoroso", hay quienes se cuestionan sobre cuáles son estas "preguntas poderosas" que

desencadenarán la transformación del observador que tenemos como cliente.

596. Paul Gauguin pintó en 1897 un cuadro que se conserva en el Museo de Bellas Artes de Boston, titulado *¿De dónde venimos? ¿Quiénes somos? ¿Adónde vamos?*. Considero que estas son las preguntas fundamentales que todo ser humano debe hacerse, y responder, antes de morir. Todas las demás preguntas, todas, sin excepción, tienen como telón de fondo estas tres. Y dependiendo de la habilidad del coach, situará su proceso indagatorio, inquisitorial, preguntador, de tal forma que el cliente reflexione sobre su problemática particular en este momento a la luz de esas tres preguntas.

597. Hay dos tipos es respuestas para estas preguntas: las que se hacen desde la incongruencia y la centrifugacidad, y las que se hacen desde la congruencia y la centripeticidad.

598. Esto es producto de un sistema educativo que favorece la hiperespecialización y la desconexión, el análisis y no la síntesis. Hay una compartimentación excesiva entre naturaleza y cultura, ciencia y filosofía, técnica y humanidades. Pero no solamente entre estas áreas del conocimiento, sino al interior de ellas mismas. La biología separada de la física, la historia de la sociología, la literatura de las artes visuales. Incongruencia máxima.

599. Como resultado, los integrantes de grupos gerenciales en las organizaciones tienen a trabajar en silos, independientes y centrados en sus propios indicadores, incapaces de poder trabajar en equipo y cuidando la parcela del elefante que tienen frente a ellos, confundiendo dicha parcela con el todo, y peleando por ella para erigirla como universal, propiciando el mero involucramiento en detrimento del real compromiso (la gallina y el cerdo), favoreciendo el pensamiento táctico sobre el

estratégico, lo urgente sobre lo importante y fomentando el *micromanagement* y el control supervisor por sobre la delegación y el empoderamiento.

600. Edgar Morin propone "sustituir un pensamiento que desune por un pensamiento que une. La inteligencia que sólo sabe separar destroza lo complejo, unidimensionaliza lo multidimensional; es una inteligencia miope que acaba en ceguera; destruye las posibilidades de comprensión (centrándose en el mero entendimiento) y de reflexión eliminando las oportunidades de un juicio corrector o de una visión a largo plazo. Será preciso configurar un pensamiento que capte las relaciones, las interacciones, los fenómenos multidimensionales, las realidades solidarias y conflictivas a la vez que respeta lo diverso toda vez que reconoce la individualidad. Una forma de pensar capaz de relacionar y solidarizar los conocimientos separados es capaz de prolongarse en una ética de la re-unión y de la solidaridad entre los seres humanos. Un pensamiento capaz de integrar lo local y lo particular en sus conjuntos contribuye a su propia reforma con sus inevitables consecuencias existenciales, éticas y cívicas". (Morin, pp. 1-6).

601. "Científicamente sabemos más uno del otro y, sin embargo, como galaxias en retirada, parecemos más solitarios y remotos. Muchos de nosotros nos concentramos, en un aparentemente universo precario y sin significado, en extraer tanto placer para nosotros como podamos. Actuamos como si hubiéramos nacido en una celda de condenados a muerte; condenados a una era peligrosa, a un holocausto inevitable; a un ser cuyos únicos aspectos significativos son una existencia ridículamente breve que termina en la total extinción del poder de disfrutar [...] Nunca hubo tantas personas tan huecas en el mundo, como una enorme y creciente costa de conchas vacías." (Fowles, p. 140).

602. El sistema mediático informativo contribuye a su vez a la fragmentación del mundo. Los diarios y los medios de comunicación y de opinión conciben a la realidad en secciones perfectamente separadas y delimitadas, sin relación alguna entre sí. La secciones de deportes, cultura, policiaca, tecnológica, modas, etc. son presentadas bajo su propia lógica y reglas, evitando que el lector conecte y una los puntos que ligan una con la otra, impidiendo una visión global y de conjunto de la realidad planteada. No importa si se trata de ediciones impresas o en línea. El trasfondo es el mismo.

603. Como ejemplo concreto de esta fragmentación de la vida en general, está la práctica de la medicina. En palabras de Pascal Bruckner, la medicina "se ha especializado y liberalizado. No sólo el ser humano se fragmenta en manos del especialista, sino que hay múltiples competidores para cada pedazo" y, al parecer, "estamos condenados a esta medicina fragmentaria que a menudo parece un trabajo de plomería o grifería." (Bruckner, pp. 185-186)

604 Toda fragmentación lleva implícita una cosificación, una des-*humanización*. El coaching, al favorecer una mayor integración y congruencia, es un proceso humano, humanizante y humanizador.

605. En el sentido de las pulsiones freudianas, la incongruencia es tanática (del griego Θάνατος: muerte), mientras la congruencia es erótica (del griego Ἔρως: deseo). Eros es el principio relacional por excelencia, el deseo ilimitado del hombre que transciende los diversos deseos y placeres de este mundo y va elevándose hacia un nivel más alto de plenitud, de realidad y perfecciones, de fusión con lo supremo, mientras Tánatos es el principio de la individualidad, a la agresión y destrucción dirigidas hacia el propio sujeto o hacia su entorno. Lo tanático es centrífugo; lo erótico es centrípeto. El coaching, en este sentido, es un proceso erótico.

606. No es de extrañar entonces que la incongruencia entre los campos de cada tríada, entre las tríadas de cada dominio y entre los dominios particulares (observadores) entre sí sea el producto de la incongruencia del sistema educativo y mediático superestructural en el que vivimos, que a su vez se ve reforzado por sus agentes incongruentes al seguir contribuyendo al mismo.

607. Tomar en cuenta la edad del cliente en los procesos de coaching individual es fundamental. El ser humano pasa por cinco etapas: infancia, adolescencia, adultez temprana, adultez tardía y vejez. Las tres primeras etapas son centrífugas, llegando a un punto máximo de alejamiento del centro en la tercera. La cuarta y la quinta son centrípetas, moviéndose hacia el centro nuevamente. La etapa tres es la de máximo egoísmo y separación, y de máxima incongruencia relativa, para después en la etapa cuatro y cinco buscar nuevamente esa congruencia indiferenciada de la infancia, pero ahora a nivel consciente y voluntario.

608. En la infancia, no hay diferenciación entre los campos del observador. El nivel de congruencia es alto de manera natural e inconsciente. No hay diferenciación entre el observador y su mundo. El sistema familiar, educativo y mediático occidental, con su orientación fragmentaria y parcelada, va consiguiendo niveles crecientes de incongruencia necesarios para la conservación y perpetuación del propio sistema.

609. En el niño, no hay escisión entre objeto y sujeto, entre ego y mundo; no hay caída del Edén y el hijo pródigo permanece en casa. Por ello, hay congruencia general total en él.

610. El regreso a casa implica ya no la ruptura entre objeto y sujeto, sino la fusión entre ellos, la superación del ego habiendo estado ya en él instalado. El 9 se vuelve 3 y el 3 se vuelve 1. Los campos se unifican en sus tríadas y las tríadas en su dominio.

611. La mayor congruencia de los campos de una tríada y de ellas entre sí tiene como consecuencia un nivel de ser más unificado, una armonía. Es decir, más tendiente a la unidad primordial, a la identificación con el Ser Universal.

612. La palabra *hózhóni* en la lengua navajo significa belleza y armonía. Todo proceso de vuelta al centro restaura, restañe la armonía. El poder que se genera estando en el centro irradia a todo el ser y a otros seres. Habiéndose situado en el centro, la sensación de diversidad caótica desaparece. El coaching es, por tanto, un proceso de centramiento. (Brown, pp. 124-125).

613. El coaching es un método que procura la mayor congruencia en el ser humano. Es un método de transformación entendida ésta como un cambio fundamental en el observador, con una alteración más o menos permanente en el nivel de consciencia. En este sentido, la transformación es un devenir.

614. El ser humano es un ser que deviene cada vez más humano. Es decir, deviene en aquello que fue destinado a devenir en su discurrir por el mundo. Por ello, se construye a sí mismo, actualizando su potencial primigenio al re-membrarse, al re-cordarse.

615. Este proceso es, necesariamente, primero centrífugo y luego centrípeto; de una congruencia menor a una mayor.

616. Re-*cordar*, volver a pasar por el corazón; re-*membrar*, reunificar la dispersión; re-*conocer*, volver a conocer lo que se sabía. El coaching hace esto a través de una metodología indagativa, para hacer de la vida del cliente una vida examinada, sujeta a examen.

617. El juicio es una noción privada, un entendimiento personal, que tenemos de la realidad, tanto interior como exterior. Los juicios son producto de una vida no examinada. Al examinar la vida, los juicios son puestos en tela de juicio, desmontados parte por parte.

618. El observador se manifiesta y se constituye a través de una cadena de juicios y afirmaciones, hilados en una narrativa histórica que sustenta la idea de un ser persona particular, escindida. Nos identificamos con esa narrativa en cadena y nos encadenamos a ella. Somos producidos por ella. La llamamos "ego".

619. Al desmontar los condicionamientos primarios a través del coaching, los juicios cambian y la ventana a través de la cual mira el observador se altera.

620. Todo nivel de congruencia es, salvo en su grado último de *theosis*, una "coherencia opositora" (Geldard, p. 39), una palintropía o una *coincidentia oppositorum* o "armonía tensorial". Es decir, el camino hacia el centro es un camino laberíntico, donde al tiempo que se camina hacia él aparentemente se acerca uno al centro para después alejarse y así sucesivamente. Al avanzar hacia mayores niveles de congruencia, hacia el centro del laberinto, las oposiciones dejan de ser tales. Ulises tardó veinte años en llegar a casa; diez luchando y diez de regreso. Todo ir es un venir y de vuelta. La sentencia 39 de Heráclito: "Mortales inmortales; inmortales mortales, viviendo su muerte y muriendo su vida" (*Ibídem*, p. 160).

621. A mayor congruencia, mayor armonía. A menor congruencia, mayor oposición. La fisión nuclear es relativamente sencilla de lograr, y altamente contaminante. Es un proceso centrífugo. La fusión nuclear es tremendamente difícil. Se requieren altísimas energías para ello. Es centripeta y limpia. Muchos son los que salen de casa. Pocos los que logran regresar.

622. El camino hacia niveles superiores de congruencia es doloroso y arduo. Habrá que preguntarle a Ulises, que llega desnudo a casa. A fin de cuentas, es el trayecto del ser al Ser.

623. A mayor nivel de congruencia, menor es la práctica de

emitir juicios. O de vivir de acuerdo a opiniones propias, fluyendo más con la ley del mundo. Es una vida más vacía de sí mismo y más plena de ser. El durmiente despierta.

624. Nuestra apresurada tendencia a etiquetar como buenas y malas a las cosas eventualmente crea convencionalismos, hábitos, costumbres y condicionamientos que norman nuestras vidas. Estos se manifiestan en patrones de pensamiento, lenguaje, emociones y acciones que generan conexiones neuronales que devienen comportamientos legaloides, cuya violación se castiga duramente por los sistemas en los que estamos insertos.

625. El temor a dichas sanciones y castigos nos mantiene atados a dichas prácticas. Por ello, es difícil cambiar de nivel de congruencia, tanto por la presión del sistema como por el deseo de autopreservación y pertenencia del observador que decide moverse, sin hablar del sentimiento de culpa y traición que pueda sentir por ello.

626. Todo cambio de nivel de congruencia planta cara al sistema en el que se inserta el observador. Y el sistema reacciona de dos maneras: o se reacomoda para asimilarlo en un nivel de congruencia superior o lo expulsa. El coaching debe poder hacerse cargo de estas alternativas con el cliente.

627. Para salvar nuestra vida tenemos que perderla. Todo desarrollo espiritual (y niveles mayores de congruencia implican esto) implica dar la espalda al viejo nivel de congruencia y lo que ello implica para el observador; morir antes de morir.

628. El despliegue del ego a partir del nacimiento se manifiesta en los niveles de congruencia que vamos desplegando y exhibiendo. Podemos modificarlos, superarlos y trascenderlos de forma consciente y voluntaria, hacia mayores niveles de congruencia. En eso consiste el ser un ser humano.

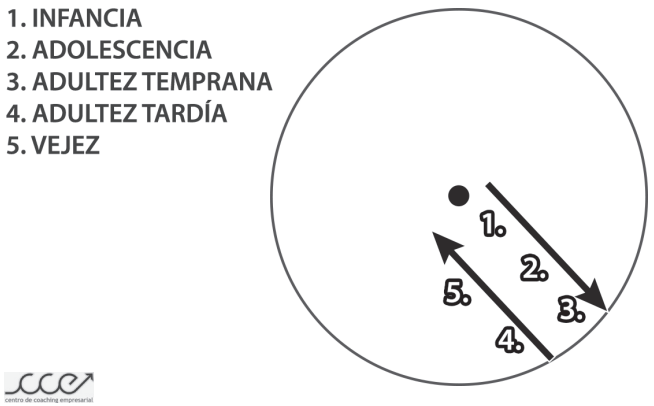
629. Un ser humano congruente es un "alma debidamente alineada" (Geldard, p, 92).

630. Siguiendo a Heráclito, hay un solo mundo en común para los que están despiertos, pero cuando los hombres están dormidos, cada uno se voltea a su propio mundo. Los dormidos tienen un mundo propio, inaccesible para los demás, se obstinan en sus propias opiniones personales, siendo sordos al logos, al Ser. Otros, los despiertos, comparten un mundo en común en virtud de su atención al logos, que obliga a cierto olvido de sí, del ego. Dicho de otra forma, los despiertos están en el centro, donde la posibilidad es una sola; los dormidos en la periferia, donde las posibilidades son múltiples.

631. Al ir avanzando en edad y hacia la periferia, el nivel de congruencia primigenio se va rompiendo, se va perdiendo, sustituyéndose por una construcción egóica fuerte necesaria para el sistema, en detrimento del *Self* (*ser*). La fuerza centrífuga que obliga al observador hacia la periferia se va alimentando de éxitos aparentes y logros celebrados por su entorno, generando a su vez los problemas y quiebres propios de esa fuga central. Los logros son maximizados y premiados, y los quiebres o problemas minimizados y despreciados. Pero van creciendo, soterradamente, debido a ese aumento en la incongruencia por la solidificación del ego. (Véase Ilustración 30)

632. Este ego y su construcción es saludable psíquicamente, ya que permite al yo indiferenciado construir una entidad separada del mundo definiendo su autonomía relativa y probando su fuerza en el mundo. Desafortunadamente, el sistema occidental carece de medios para evitar que ese yo en expansión crezca desmesuradamente, poniéndose por encima del colectivo social en su conjunto.

Ilustración 30. Del Centro a la Periferia conforme se crece



633. Así, el nivel de incongruencia general va creciendo hasta llegar a la adultez temprana. Y sería relativamente saludable que así fuera, siempre y cuando comenzara el proceso inverso, centrípeto, en las etapas de adultez tardía y vejez. El problema fundamental es que las etapas cuatro y cinco continúan expandiendo el ego y creciendo el diámetro del círculo constantemente, pues si bien a nivel general la incongruencia crece, cada etapa de la vida de un individuo, vista aisladamente, considera que su nivel de incongruencia es perfectamente congruente, lógico y necesario, ya que el sistema en el que está inserto va haciéndole creer que esto es así. Por ello, su camino de vuelta a casa, al centro de sí, su camino cordial (del corazón) no se ve emprendido de forma natural ni volitiva, a causa de la ceguera provocada por los sistemas familiar, educativo y mediático. Se privilegia la incongruencia-congruente.

634. En los caminos espirituales de Occidente, la etapa tres de la adultez temprana consistiría, como Dante lo menciona al inicio de la *Divina Comedia,* en una etapa de limpiar las incongruencias

conscientemente, de "catarsis" (del griego κάθαρσις: purificación). *Catarsis* es una palabra descrita en la Poética de Aristóteles como purificación emocional, corporal, mental y espiritual. La adultez tardía equivaldría al proceso de iluminación o *fotosis* (del griego φως: luz) y la fusión con el centro es sinónimo de divinización o deificación, de *teosis* (del griego θεός: dios). La *teosis* sería en este caso, el máximo nivel de congruencia alcanzado por un ser humano en este plano. Con la consecuente desaparición del ego. De vuelta al estado infantil, pero ahora consciente y volitivamente.

635. "Y dijo: De cierto os digo, que si no os volviereis, y fuereis como niños, no entraréis en el reino de los cielos." (Mateo 18:3). "Volverse" significa pasar de lo centrífugo a lo centrípeto. Es decir, sufrir una *metanoia* ("y volviendo en sí", Lucas 15:17), como se menciona en la parábola del hijo pródigo. Volver en sí es, entonces, el paso previo a alcanzar altos niveles de congruencia.

636. La incongruencia en un ser humano u organización se puede dar también por un trauma o una pérdida severa e inesperada. Un golpe fuerte rompe el nivel de congruencia del dominio personal u organizacional. "Las grandes preguntas y los cambios decisivos suelen surgir de un revés que permita, llegado el caso, transformar el desasosiego en triunfo, las desventajas en ventajas." (Bruckner, p. 194). En este sentido, toda pérdida puede ser generadora de incongruencia como mecanismo de defensa y afrontamiento de ese trauma. No atender y hacerse cargo de esa incongruencia paliativa o compensante puede causar que se vuelva malsana o patológica. Este es el momento clave de intervención del coaching.

637. "Pues si es cierto que el hombre sólo alcanza la humanidad a través de las pruebas, hay que distinguir éstas de la penitencia […] La desgracia no instruye a los seres humanos, sólo los vuelve

infelices y amargados [...] En otras palabras, sólo son beneficios los deberes a los que podemos dar sentido y que terminan enriqueciendo la vida [...] El ´sufrimiento saludable´ es el que declaramos necesario para enriquecernos, el que podemos convertir en fuerza y conocimiento" (Bruckner, p. 196). Es decir, en mayores niveles de congruencia, y por ende sanidad eneagramática, a través de un proceso de coaching.

638. Frente al sufrimiento saludable surgen entonces dos caminos posibles. "O la prisión de la herida para rumiar sin fin la tenebrosa abyección, o la reconstrucción de uno mismo, la obligación de quitarse el sayal de mártir para entrar en el ámbito de la libertad" (Bruckner, p. 190). Léase libertad en este contexto como un nivel superior de congruencia.

639. Todo proceso de coaching, laberíntico como tal, obedece a que puesto que la congruencia "no se establece en el acto, pues no somos de inmediato lo que debemos ser, el camino hacia la verdad (*aletheia* o máxima congruencia) es una senda caótica que implica tensión y meditación." (Bruckner, p. 194).

640. Conocida es la etimología de "verdad" (del griego ἀλήθεια, compuesta por α: sin, y ληθεια: ocultar), por lo cual unidos forman el concepto de "des-ocultamiento". En latín da *latere*: "estar oculto", de donde viene la palabra española "latente". De ahí que la verdad sea más bien una tarea, una acción. La acción de desvelar, correr el velo para que aparezca lo que está oculto. Hacer patente lo latente. La verdad siempre está desnuda. Es lo des-nudado, lo desvestido, lo desvelado. ¿Qué es lo que está oculto? Λήθεια (*letheia*: ocultar), está emparentado con λήθη (*lethe:* olvido) que da nombre a un río del Hades, el Leteo. Beber de sus aguas provocaba un olvido completo. De tal modo que la verdad es lo olvidado. Y como nos dice Platón, conocer la verdad no es más que recordar, *ana-mnesis.*

Todo proceso de coaching es, en este sentido, una *ana-mnesis,* un des-*velamiento* paulatino de la verdad correspondiente a niveles superiores de congruencia.

641. Cada nivel de congruencia tiene su propia verdad relativa (que para ese nivel de congruencia es la verdad absoluta), que prueba ser insuficiente cuando manifiesta quiebres, dilemas y conflictos propios de ese nivel. A la verdad absoluta se llega en el nivel máximo de congruencia, la santidad, la deificación, el centro, el corazón.

642. La infancia es igual a la santidad. Pero san-*tidad* no es san-*idad*. El máximo nivel de congruencia al que puede aspirar el ser humano es, en efecto, la san-*tidad*. Pero el coaching como proceso sólo puede aspirar a la san-*idad*. Al nivel máximo de desarrollo con independencia de un camino espiritual. El coaching, por ende, no constituye ni constituirá nunca un sustituto o suplantación de un camino espiritual tradicional.

643. Para los antiguos aztecas y mayas, la serpiente emplumada (Quetzalcóatl/Kukulkán) era el máximo nivel de desarrollo, de congruencia, que un ser humano podía alcanzar. Era el ideal a lograr en vida. Era un estado equivalente a la santidad occidental.

644. La serpiente, animal terrenal cuyo cuerpo está más en contacto con la materialidad, ciego casi y a ras del suelo, representaba la horizontalidad, la inmanencia y el aspecto egóico más abyecto del ser humano. El águila, animal solar que vuela más alto, con una agudeza visual plena, vive en las alturas, cerca del sol, representaba la espiritualidad, la trascendencia y la verticalidad, el aspecto más divino del ser humano.

645. El anhelo último de un ser humano como tal era elevar a tal grado la serpiente del ego al nivel máximo de congruencia posible para la serpiente (san-*idad*); es decir, al nivel sano del propio

eneatipo particular de cada persona. Al lograr esto, entonces, y sólo entonces, podía aspirar una persona a que el águila del espíritu pudiera descender y fundirse con ella (fusionando lo inmanente con lo trascendente, al abrazo del Padre con el Hijo Pródigo), logrando así el estado de san-*tidad* representado por la serpiente emplumada, el ser humano divinizado. La elevación de la serpiente es un proceso humano donde el coaching tiene su campo de acción. El descenso del águila es un proceso divino, de gracia, donde el camino espiritual ejerce su potestad.

646. La fusión se lograba a nivel del corazón, el chakra *anahata* hindú, cuyo símbolo es un círculo con doce pétalos (doce apóstoles) y el sello de Salomón en su centro (triángulo ascendente: serpiente; y triángulo descendente: águila). El símbolo cristiano es equivalente. La serpiente es la línea horizontal y al águila la línea vertical. Su unión, a nivel de corazón, es la cruz donde Cristo abandona definitivamente el ego y eleva su espíritu al Padre. Mismo mensaje, tres diferentes formas simbólicas de manifestarse.

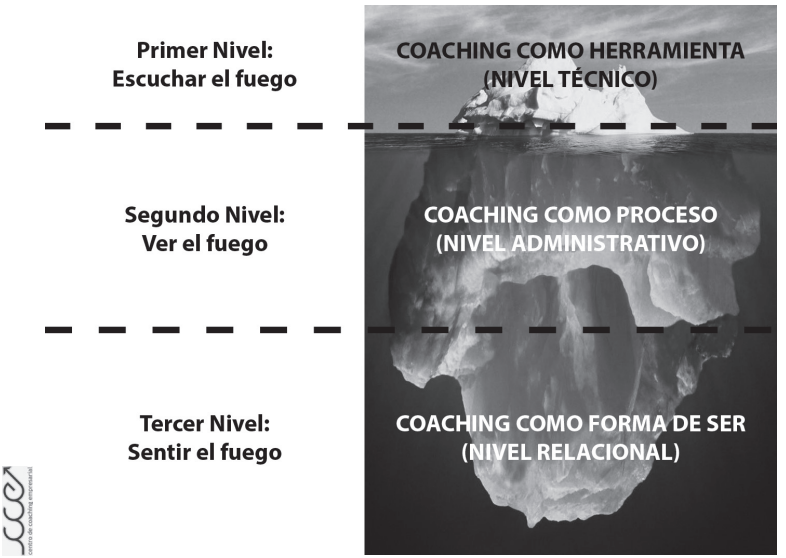
647. El coaching únicamente, y es mucho, puede ayudar al observador a elevar la serpiente sobre el corazón: ayudar a otro ser humano a alcanzar el máximo nivel de congruencia posible desde su propio esfuerzo: la san-*idad*, condición *sine qua non* para la posible san-*tidad* posterior.

648. El coaching puede ser entendido y conceptualizado en tres diferentes niveles de profundidad. (Véase Ilustración 31)

649. A un primer nivel (técnico-herramental), al nivel del *tener*, la práctica del coaching se define como la utilización de una serie de herramientas lingüísticas, fundamentalmente la indagación, para poder extraer del cliente o coachee la respuesta que éste está buscando y que se encuentra dentro de él, pero no es capaz de mirarla, bien porque no puede hacérsela (por ceguera

de taller) o porque le duele demasiado e inconscientemente la bloquea. La mayéutica socrática, entendida como la técnica de la pregunta, lleva al cliente a mirar dentro de sí mismo para poder responder a esas preguntas que, en boca del coach, se haría él mismo. Generalmente, el cliente a este nivel busca a un coach para potenciar el *tener* humano: mejores resultados, más éxito, mayores ingresos, etc.

Ilustración 31. Tres niveles de profundidad del Coaching



650. A un segundo nivel (administrativo-procedimental), al nivel del *hacer*, al coaching se entiende como un proceso conversacional entre cliente y coach, que busca el cambio del observador en el cliente, de tal suerte que la transformación que se logra se desarrolla paulatinamente. La adquisición de una consciencia nueva sobre sí mismo y la realidad demanda un procedimiento en el que el lenguaje, el cuerpo y las emociones del cliente son gatilladas

y puestas a trabajar por parte del coach para lograr el desplazamiento que el cliente requiere para tomar acciones distintas. Por lo regular, los clientes a este nivel buscan a un coach para mejorar su *hacer* humano: acciones más poderosas, procesos distintos y eficaces, planes de vida más ambiciosos, etcétera.

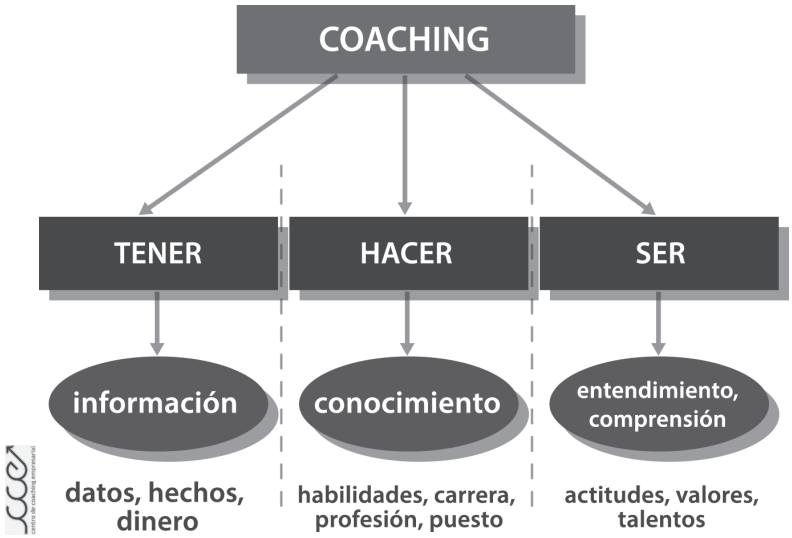
651. A un tercer nivel (interpersonal-ontológico), a nivel del *ser*, el coaching puede definirse como una forma particular de relacionarse con el otro, en donde el fin es lograr el máximo potencial del cliente como persona. En otras palabras, el coaching es el nivel más alto de liderazgo, donde el coach entiende cada relación humana como un potencial de crecimiento para el cliente y para el coach. El coach, entonces, es un particular tipo de ser humano al servicio permanente del otro, no para lograr resultados diferentes, sino para generar un ser distinto. Bajo este concepto, se es coach siempre: el coaching es una forma de ser. Generalmente, el cliente busca que el coach lo ayude a redefinir su ser humano: una forma de pensar más serena, evaluaciones de la realidad objetivas, emociones expansivas y positivas, etc.

652. Entender el coaching en estos tres niveles no minimiza los dos primeros a expensas del tercero. Simplemente denotan niveles de profundidad en la preparación y el sentido que un coach le da a su práctica y refleja los objetivos que un cliente busca en un coach. Los tres son válidos. Sin embargo, los cambios más profundos en el cliente suceden en el nivel 3. Cuando esto sucede, los otros dos niveles se ven influenciados, ya que el trabajo sobre el *ser* modifica el *hacer* y el *tener*. No así en el otro sentido. Ya que el trabajo sobre el *tener* no garantiza una transformación del *ser*.

653. De acuerdo con el nivel en el que nos situemos, nuestro enfoque cambiará, los problemas se verán distintos y las soluciones

a los mismos lo serán también. Ver una situación a nivel del *tener*, del *hacer* o del *ser* es diferente. Coachear a una persona desde un nivel es distinto a hacerlo desde otro. (Véase Ilustración 32)

Ilustración 32. Niveles del Coaching y enfoque en cada caso



654. El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa. El pensamiento sistémico aparece formalmente hace unos cuarenta y cinco años, a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la biología hizo Ludwing Von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que

se dan en los sistemas vivos. Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.

655. El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura de lo que se define como "sistema", así como también de todo aquello que conforma el entorno del sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el holismo (del griego *holos*: entero, vs. tomismo, del griego *tome*: corte).

656. Desde la perspectiva del enfoque de sistemas, la realidad que concibe el observador que aplica esta disciplina se establece por una relación muy estrecha entre él y el objeto observado, de manera que su "realidad" es producto de un proceso de co-construcción entre él y el objeto observado, en un espacio-tiempo determinados, constituyéndose dicha realidad en algo que ya no es externo al observador y común para todos, como lo plantea el enfoque tradicional, sino que esa realidad se convierte en algo personal y particular, distinguiéndose claramente entre lo que es el mundo real y la realidad que cada observador concibe para sí. Las filosofías que enriquecen el pensamiento sistémico contemporáneo son la fenomenología de Husserl y la hermeneútica de Gadamer, que a su vez se nutre del existencialismo de Heidegeer, del historicismo de Dilthey.

657. Muchas veces los problemas que se presentan en nuestras empresas podrían ser solucionados fácilmente simplemente pensando en forma sistémica. Estamos acostumbrados a fragmentar el mundo, esto facilita las tareas más complejas, pero pagamos un

precio caro ya que perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. El mundo no está compuesto por fuerzas separadas o desconectadas sino todo lo contrario. Los individuos, los negocios y las empresas son sistemas, están ligados como cualquier sistema por tramas invisibles de actos interrelacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos.

658. La perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Debemos mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos. Debemos examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos.

659. La visión sistémica:

- Busca comprender la película completa, más que ciertas escenas.
- Cambia la perspectiva para aumentar su comprensión.
- Busca las interdependencias.
- Identifica relaciones complejas de causalidad.
- Comprende y considera las maneras como los modelos mentales afectan la realidad actual y el futuro.
- Aflora y pone a prueba los supuestos.
- Considera las consecuencias a corto y largo plazo de las acciones.
- Encuentra dónde afloran las consecuencias no intencionadas.
- Se enfoca en la estructura, no en las culpas.
- Mantiene la tensión proveniente de la controversia y la paradoja sin tratar de resolverla rápidamente.
- Utiliza su comprensión de los patrones, las estructuras y modelos mentales del sistema para ayudar a identificar las acciones de mayor apalancamiento.

- Monitorea los resultados y consistentemente re-alinea las acciones de acuerdo con la necesidad.

660. Leonardo Ravier señala que "las firmas son organizaciones que conforman una institución social que facilita la transformación de bienes presentes en bienes futuros a través de la asociación o cooperación humana que potencia la capacidad de asociación o combinación creativo-coordinadora (eficiencia dinámica) en la sociedad o mercado. Su naturaleza, por tanto, es esencialmente cooperativa. De ahí que haya acuñado el término de sinergasia (ciencia de la cooperación o asociación humana)".(https://puntodevistaeconomico.wordpress.com/2015/11/06/una-teoria-praxeologica-de-la-empresa-entrevista-a-leonardo-ravier/).

661. Todo proceso de coaching, todo proceso de profundización de congruencia, debe integrar *mythos y logos*. "En la mayoría de las culturas premodernas había dos modos reconocidos para alcanzar la verdad. Los griegos los llamaban *mythos* y *logos*. Ambos eran cruciales y cada uno tenía su particular esfera de competencia. El *logos* (traducido como razón y ciencia) fue el modo pragmático de pensar que nos permitía controlar nuestro ambiente y funciones en el mundo. Por lo tanto, el *logos* tenía que corresponder exactamente con las realidades externas. Pero el *logos* no podía calmar el dolor humano ni decirle a la gente de manera íntima que sus vidas tienen sentido. Por tal motivo, los griegos se volcaron al *mythos*…el *mythos* era un programa de acción. Cuando una narración mítica era simbólicamente reinterpretada, ello traía a la luz, junto con el interpretador, algo 'verdadero´ acerca de la vida humana y del modo en que la humanidad funciona, incluso si esta manera de ver, así como en el arte, no puede ser probada racionalmente…Pero durante el periodo moderno, el *logos cientificista* llegó a ser tan exitoso que el mythos fue desacreditado, el logos

del racionalismo científico se volvió el único camino válido para alcanzar la verdad" (Armstrong, pp. 74-80).

662. "Aun cuando el logos (la razón discursiva) nos provea con grandes regalos en el sentido práctico, es incapaz de proporcionar un sentido del significado sagrado, o de responder a las preguntas últimas de ser humano [...con el avance del logos por sobre el mythos (el intelecto intuitivo)] la vida se tornaba sin sentido para un creciente número de personas que, por primera vez tenían que habérselas sin la mitología [...] La razón, el logos nunca ha sido capaz de atemperar el terror y el vacío existencial abierto por la ciencia moderna. Como resultado de haber arrojado por la borda al mythos, la desesperación y la enajenación [...] han sido parte de la experiencia moderna [...] Para recuperar nuestro sentido de lo divino, cualquiera que sea la forma que queramos definirlo, necesitamos de alguna manera recuperar nuestros sentido del mythos y reinstalarlo como pareja del logos científico." (Armstrong, p. 86-87).

663. Hay incongruencia si se privilegia el *logos* sobre el *mythos* o viceversa. El logos analiza, parte, divide, separa, se orienta al futuro y a la acción. Es dia-bólico. El *mythos* es sintético, unificador, integrador, se orienta al pasado y a la contemplación. Es sim-bólico. No hay congruencia plena sin ambos. Todo proceso de coaching debe rescatar lo *mito*-lógico en lo lógico. Sin ello, no hay trascendencia ni vuelta al centro.

664. El coaching es un proceso que ayuda a la recuperación del sentido mítico de la existencia, de un anclaje en el mar de vacío existencial y de subibaja emocional en el que se debate el hombre contemporáneo. Ayuda, en gran medida, a que se reencuentre el observador incongruente con los múltiples caminos de recuperación del Ser trazado por las grandes revelaciones de la humanidad.

Es el coaching, en este sentido, un proceso de generación de trascendencia.

665. Cuando hablamos de alcanzar niveles más altos de congruencia a través del coaching no estamos adoptando una postura empírica/empiricista, para la cual algo siempre es la suma de sus partes. Congruencia no es suma, es integración a un nivel superior de acomodo de tal suerte que se puede hablar de que el nuevo observador, más congruente, es ya no sólo un observador separado de lo que observa, sino un participante activo en esa dinámica sistémica en la que está inserto.

666. "La persona enferma (incongruente) en el hospital está preocupada por su propio mal particular, por lo que no tiene ni el tiempo ni el deseo de preocuparse por otros enfermos. ¿No somos todos en este mundo pacientes en un hospital? ¿No nos dice el sentido común que miremos nuestra propia enfermedad y no la de otros?" (Velimirovic, p. 397).

667. Todo proceso de coaching lleva al observador a dejar de observar el mundo externo y concentrar la mirada sobre sí mismo. El observador observante de lo observado, que es él mismo. El coach, entonces, desaparece, se transparenta. Se convierte en ese mecanismo mediante el cual sólo queda el observador observándose.

668. Hay una sola emoción primaria que se presenta temprano, al nacer. Es la tristeza. La tristeza se instala en un ser humano cuando juzga, consciente o inconscientemente, que ha perdido algo importante para él y que no es posible recuperarlo. "En italiano 'tristezza' muestra un contenido que se ajusta más a palabras como 'melancolía o pesadumbre' mientras que 'tristizia' se ajusta más a 'atrocidad, ferocidad, inhumanidad'. En un primer juicio intuitivo se concibe esta bifurcación como una contradicción en sí misma: ¿cómo puede ser que un individuo cuanto más feroz e inhumano

—especialmente inhumano— esté directamente relacionado con una sensación como la tristeza la cual es esencialmente humana?" (Enric Vilar: https://agerphilosophicus.wordpress.com/2011/11/24/tristeza-y-origenes).

669. Y éste es precisamente el punto. La tristeza original se asienta en el ser humano al percibir que fue despojado de la seguridad del vientre materno, de aquel estado de beatitud sin acción donde le era proporcionado todo. De pronto, es parido. Y la tristeza se instala. Pero la tristeza obliga, como modalidad de acción, a la inacción. El triste se centra en sí mismo y no actúa. De ahí la "tristezza".

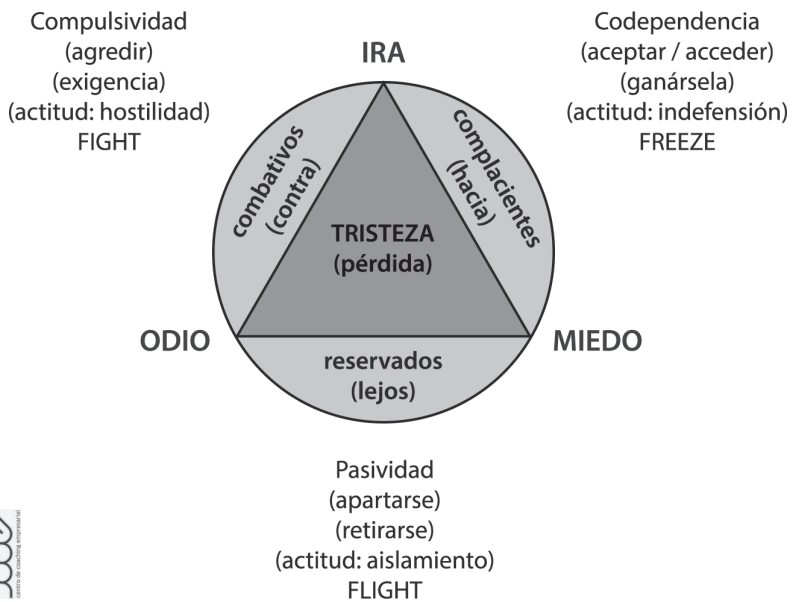
670. Pero es necesario actuar en el mundo para poder sobrevivir. Y la tristeza se reviste entonces del que llamo el Triángulo del MIO: miedo, ira y odio. De estas emocionalidades secundarias, enmascaradoras, proviene la acepción de *tistizia*. Todo proceso para alcanzar niveles superiores de congruencia pasa por visitar, desde el adulto que el observador es, aquellos momentos de tristeza vividos en la infancia. De ese modo, la tristeza ya no se mira como una pérdida irreparable, sino como una etapa más en el desarrollo de la máxima congruencia. (Véase Ilustración 33)

671. El miedo, la ira y el odio, en sus tres combinaciones, producen las tres tríadas del eneagrama: los combativos/peleadores 8-7-3 (ira y odio), los complacientes/sumisos 1-2-6 (ira y miedo) y los reservados/retraídos 9-5-4 (odio y miedo). (Véase Ilustración 34)

672. El coach, al evaluar la particular combinación inicial que presente el observador/cliente, puede determinar qué preguntas encaminan al mismo a la re-*memoranza*, a la an-*amnesis* de su tristeza original con el objetivo de disolver esa combinación particular de la tríada MIO. que, en principio y aparentemente, rige su

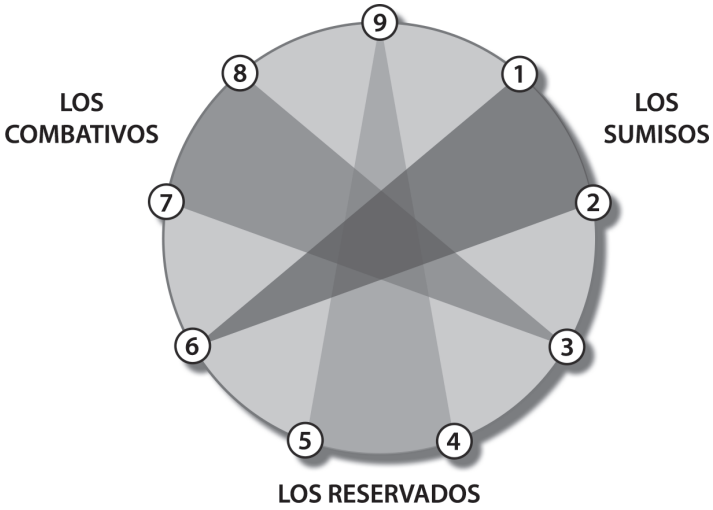
comportamiento. Al visitarla de nuevo, reinterpretarla cambiando los juicios que la originaron, resignificándola y dejar de re-ificarla, las emociones enmascaradoras tienden a desaparecer, pues ya no hay nada que enmascarar.

Ilustración 33. Triángulo M I O



673. La muerte no es un evento, es un proceso. El ser humano es un ser humano muriente, un ser que se muere constantemente, pero que vive constantemente. La muerte se conjuga en gerundio. Vida y muerte son, pues, complementarios. Cada día se vive un día más y se muere un día menos. La problemática de centrarse en el *tener* consiste precisamente en enfocar a la muerte, en concebirla, como un evento que tendrá lugar en un futuro incierto, por una causa indefinida y en un lugar indeterminado.

Ilustración 34. Las tres tríadas del Eneagrama



674. Gran parte del trabajo del coaching, directa o indirectamente, es equiparable a un *memento mori,* a un recordatorio de la muerte. Y la muerte definitiva va siempre precedida de muertes pequeñas y constantes, antídoto contra la soberbia y aliado de la humildad. Cada nivel de congruencia superior alcanzado es una muerte al nivel anterior y un nacimiento al siguiente. Y conviene verlo así.

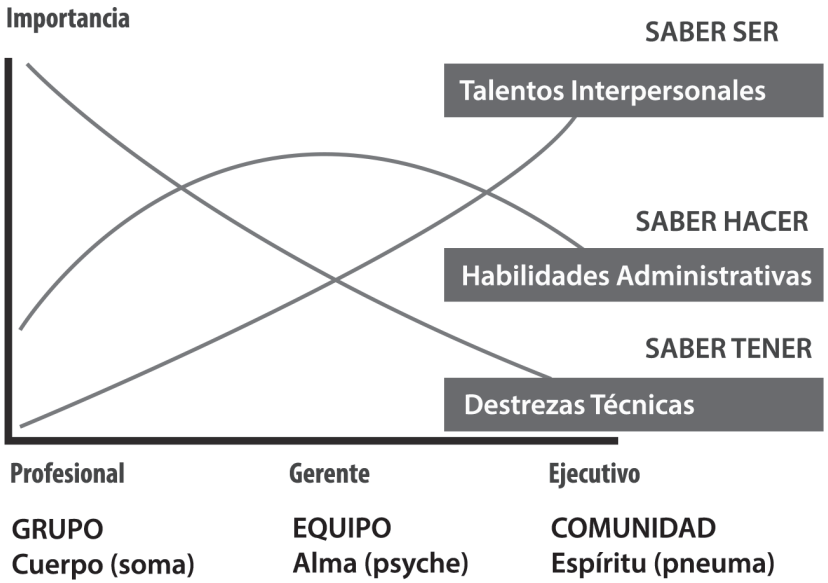
675. Un equipo congruente requiere individuos congruentes. Falta de congruencia en los integrantes de un equipo gerencial produce incongruencia en el equipo.

676. Las siguientes tres definiciones de un conjunto de personas corresponden a crecientes niveles de congruencia (véase Ilustración 35):

❖ GRUPO. Un número reducido de personas con habilidades complementarias que están involucradas en un propósito común, aunque cada una cuida sus propios intereses y metas personales o

de la parte de la tarea que le corresponde. Se reúnen para cuerdos comunes, pero cada quién conserva una relativa independencia en su actuar y protege su área de acción por sobre los resultados colectivos. Hay alineación de objetivos, pero no de visiones. Su objetivo fundamental es el *tener*. Sus miembros operan al nivel malsano de sus eneatipos. Su modalidad es centrífuga. Esta definición suele situarse en la circunferencia y corresponde a niveles operativos en las organizaciones (trabajadores de línea y supervisores), donde las destrezas técnicas privan sobre las habilidades administrativas y las destrezas técnicas. Corresponde, simbólica y esotéricamente, al cuerpo de la organización. Un bajo nivel de congruencia.

Ilustración 35. Niveles de congruencia colectiva y rasgos del liderazgo ejecutivo



Fuente original de la gráfica: Eichinger & Lombardo, 1989; modificada por Alberto Beuchot y González de la Vega

❖ EQUIPO. Un conjunto de representantes de funciones específicas responsable tanto de metas organizacionales de alto nivel como de las de sus propias áreas de acción. La tensión entre independencia e interdependencia de sus miembros y de pensamiento estratégico y acción táctica del nivel anterior ha sido resuelta en complementariedad. Las decisiones tomadas se centran en el bosque y en los árboles en una danza fluida de comunicación constante, inteligencia emocional y liderazgo de servicio. Su objetivo principal es el *hacer*. Sus integrantes se mueven en el nivel promedio de sus eneatipos. Su modalidad es de transición entre lo centrífugo y lo centrípeto. Aquí se da la *metanoia*. Se sitúan en el círculo mismo y corresponde a los niveles medios, *key players* y *high potentials,* al *management extendido*, donde las habilidades administrativas son recompensadas por encima de las otras dos. Es el alma de la organización. Un nivel medio de congruencia.

❖ COMUNIDAD. Un conjunto de observadores conscientes de la realidad propia y del sistema del que forman parte, con un nivel de congruencia tal entre los campos de sus tríadas que les permite construir una real y operante comunidad lúdica de aprendizaje permanente (CLAP.) en maneras de ser, pensar, sentir y actuar de alto desempeño en constante iteración autopoiética (hacia niveles más altos de congruencia a través de procesos de coaching profundo. Su razón de existir es el *ser*. Sus constituyentes están en el nivel sano de sus eneatipos. Su modalidad es centrípeta. Es el centro del sistema, el espíritu de la organización. Son los altos mandos, el grupo gerencial reducido. Los talentos interpersonales deben privar por sobre las destrezas técnicas y las habilidades administrativas. Un alto nivel de congruencia.

677. La *autopoiesis* (en griego: αὐτός, ποίησις [auto, poiesis], a sí mismo; creación, producción) es la capacidad que tiene un sistema

capaz de reproducirse y mantenerse por sí mismo en una continua re-*generación*. Es la propiedad que presentan una red de procesos u operaciones de un sistema y que cuentan con la capacidad de crear o destruir elementos del mismo sistema, como respuesta a las perturbaciones del medio, para poder alcanzar nuevos niveles de congruencia. En ellos, aunque el sistema cambie estructuralmente, la red que los caracteriza permanece invariante durante toda su existencia, manteniendo con ello su identidad, pero no su potencialidad. La *autopoiesis*, en otras palabras, permite a un sistema ser el mismo pero diferente, estructuralmente igual, pero con significados cada vez más congruentes. La construcción de significado distinto cada vez sólo se da en sistemas autopoiéticos con altos niveles de congruencia. Sólo un sistema autopoiético permite re-definir significados constantemente y no estancarse y morir.

678. Hay entonces ciertamente una continuidad y una discontinuidad, una oposición y una complementariedad entre individuo y comunidad. El coaching debe trabajar ambos aspectos en conjunto, ya que el desarrollo de uno alimenta al otro y viceversa. Ya sea en procesos centrados en la persona o en la organización, uno sin el otro resultan incompletos.

679. El coaching es un proceso de construcción de autopoiesis en los sistemas. Ayuda a un sistema a volverse *autopoiético*, modificando el observador individual de sus integrantes y el observador colectivo que todo sistema es. Sólo las comunidades (no los grupos ni los equipos) son autopoiéticos. El coaching ayuda a un grupo de personas a transitar de un grupo a un equipo y finalmente, a una comunidad, donde el individuo es él mismo al servir al otro y sólo sirve a otro siendo él mismo.

680. Toda comunidad lo es tal en tanto su objetivo fundamental es el *ser* y no el *tener*. El *tener* se da como consecuencia del

desarrollo del *ser*. De otra forma, no hay comunidad. Solamente individuos con un alto nivel de congruencia pueden constituir comunidades. La solidaridad de una comunidad se debe al sentido de trascendencia como objetivo principal. Solamente en comunidad se alcanzan niveles de congruencia superiores al que cualquier individuo puede alcanzar por sí mismo.

681. A. Una persona experimenta que el transcurso de su vida se ve interrumpido por la necesidad de la realización de un cambio o serie de cambios en cualquier orden de la vida (profesional, personal, familiar). Es decir, se hace necesario operar algunos ajustes en la forma particular de ser de la persona, a efecto de afrontar esa interrupción de la transparencia (quiebre).

682. B. Esa persona declara la necesidad de movilizarse para solventar dicha interrupción e implementar acciones para afrontarla y recuperar el transcurso normal de su vida. Decide hacerse cargo del quiebre y resolverlo.

683. C. La misma persona reconoce que requiere el apoyo de un observador externo que lo ayude a ser mejor observador de su propia situación, ya que la forma en como observa es precisamente lo que causa ese quiebre. Es decir, en el momento actual, el tipo de persona y observador que es, es lo que lo ha conducido a la situación que ahora enfrenta. Seguir observando, interpretando y actuando del mismo modo no lo moverán en una dirección diferente en relación a esa situación que se constituye en la interrupción del normal transcurrir de su vida.

684. D. En seguida, una vez que se da este acontecimiento, de inicio la relación profesional donde esa persona consiga el acompañamiento de un observador más poderoso y ajeno a su situación que lo apoye en la transformación del tipo de persona y del observador que es, que lo oriente en la toma de responsabilidad

y en el diseño e implementación de nuevos y diferentes cursos de acción que le permitan recuperar el normal transcurrir de su vida, en un nuevo nivel de dominio del mundo y con plena satisfacción con el tipo de persona que ahora es. Esta es la intervención de coaching.

685. El éxito de una intervención de coaching depende de la condición interna del coach. Es decir, de su propio nivel de congruencia. Eso es más importante que un conjunto de técnicas o estrategias de coaching. El cultivo del ser es el recurso más grande que posee el coach. Sin embargo, es difícil: es la tarea de toda una vida.

686. El coaching, utilizando palabras de Antonin Artaud al hablar del teatro, es "una manera de volver a sí mismo por intermediario de otro."

687. Entre un estado de congruencia y otro, entre los niveles malsano, promedio y sano de los eneatipos, hay una "continuidad discontinua". Todo observador posee una unidad ontológica cualitativa, y un parentesco cualitativo existe entre los diferentes niveles de congruencia o "estados de relación" entre los campos de sus tríadas. Pero al mismo tiempo, dichos estados de relación exhiben una discontinuidad cualitativa, manifestada por una ruptura de la congruencia anterior y la constitución de una nueva. Es decir, una persona que pasa por un proceso de coaching, al experimentar un cambio de niveles de congruencia, es la misma y no lo es.

688. Un ejemplo de continuidad discontinua es el de la mariposa que emerge de la crisálida, que no es ni la crisálida ni la oruga que la produjo. No podemos decir que son especies diferentes, pero tampoco podemos decir que son etapas en el mismo organismo. Hay diferencias cuantitativas y cualitativas entre una oruga y una mariposa. Para que la oruga pueda volar se requiere un salto cuántico entre uno y otro estado del mismo ser.

689. Para usar un símbolo antiguo, en una tela tenemos dos elementos: la urdimbre y la trama. La urdimbre es el elemento del tejido vertical, que representa las cualidades esenciales de un observador; lo que lo hace ser humano. Es el reino del espíritu. La trama es el elemento horizontal que corresponde a los accidentes y cambios cognitivos, emocionales y conductuales que experimenta una persona. Es el reino de la mente y del cuerpo, la inmanencia. Todo cambio en el nivel de congruencia sucede a nivel de la trama, a nivel psicológico y físico. El nivel espiritual no es alterado. Es trascendente.

690. El coaching opera en el nivel de la inmanencia siempre. Los cambios en ella afectan la forma en que la esencia espiritual del ser humano se manifiesta, pero no a ella misma. Por ello decimos que el nivel más alto de congruencia al que el coaching puede aspirar en otro es el nivel sano de su eneatipo, pero al nivel de santidad no tiene acceso. Para ello, es necesario morir antes de morir, como indican todas las tradiciones espirituales.

691. A mayor congruencia, mayor refinamiento. Un observador que, naturalmente como es propio del ser humano, no se desplaza hacia niveles crecientes de congruencia, ya sea por ignorancia, descuido, negligencia o negación, no está cumpliendo cabalmente su telos (del griego τέλος, fin, objetivo o propósito, dirección, destino) y se traiciona a sí mismo y a la especie humana. Si el objetivo de una bellota es ser roble, el del ser humano es ser congruente.

692. Sólo el movimiento centrípeto tiene una dirección: el centro. Todo movimiento centrífugo es, por su misma naturaleza, plural. El círculo tiene un solo centro, pero un número infinito de radios. Por ello, el endemoniado gadareno responde a la pregunta de Jesús: "¿Cómo te llamas?" con un: "Me llamo Legión, porque somos muchos" (Marcos 5:9).

693. Cuando no se tienen niveles de congruencia altos, no se tiene sentido de dirección, porque se acaba yendo a todos lados y a ninguno. El coaching, y en concreto el método ARC, reorienta la dirección del caminante.

694. El impulso teleológico centrípeto (espiritual, en última instancia), surge de un sentido de naufragio frente a la realidad (Ortega y Gasset), de sufrimiento, de no pertenencia.

695. A un nivel de congruencia determinado, corresponde un patrón de conexión neuronal específico. Un nivel de congruencia determinado, por ello, muestra hábitos de lenguaje, emociones y acción (cognitivo, emocional y conductual) característicos. Es decir, el coach puede determinar el nivel de congruencia de un observador al mirar su forma de estar parado en el mundo a través de lo que dice, siente y hace, y determinar junto con él las acciones a tomar para poder re-alambrar, reconfigurar las conexiones neuronales necesarias para un nivel de congruencia superior, porque eso es lo que el coach hace: es un reconfigurador neuronal.

696. Un hábito (patrón de configuración neuronal) sólo se cambia susituyéndolo con otro hábito.

697. Nuestro deseo es permanecer dormido, en la zona de confort, ignorante, seguro. En la alegoría de la caverna de Platón, los seres humanos se encuentran satisfechos en su mundo de sombras, hasta que uno de ellos se rebela, vuelve en sí y asciende a la luz (regresa al centro). Los habitantes de las sombras viven en la periferia.

698. Las etapas de la salida de la caverna hasta contemplar la luz del sol es recorrer el camino de la *doxa* (δόξα: opinión) a la *gnosis* (γνῶσις: sabiduría), pasando por la *episteme* (ἐπιστήμη: conocimiento). Es decir, un observador que vive en la periferia se desenvuelve

en el mundo desde la *doxa* con bajos niveles de congruencia (nivel malsano de su eneatipo). La episteme es el modo de expresar el ser de un observador que vive en el círculo como tal, con niveles de congruencia medios (nivel promedio de su eneatipo). Finalmente, un observador con alto nivel de congruencia se desempeña desde la gnosis, habiendo alcanzado el centro y el nivel sano de su eneatipo.

699. Cada nivel de congruencia superior alcanzado implica un salto de consciencia, a la manera de Thomas Kuhn, y no mediante acumulaciones graduales y progresivas, como propone Karl Popper. Implica un *heureka*. Ese salto de consciencia es un "volver en sí", una *metanoia,* aunque su puesta en práctica a nivel de hábito requiera una re-conexión neuronal para establecerse. Es en este sentido que decimos que el cambio inicial del nivel de congruencia, el percatarse de una situación actual (congitiva, emocional y conductual) y querer moverse hacia otra con voluntad y convencimiento es a la manera de Kuhn. La consolidación final de ese estado sentido e imaginado es a la manera de Popper. El coach debe estar consciente de este doble movimiento en el cliente, y trabajarlo adecuadamente.

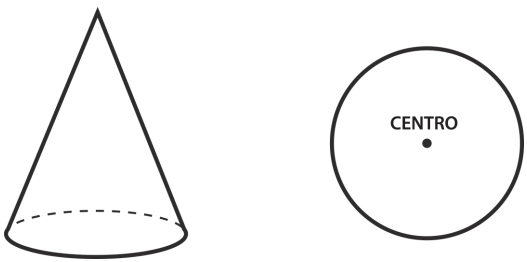
700. El estado entre al darse cuenta y la plena realización de un nivel de congruencia superior es un estado de *metaxia*, un reino de en medio, el círculo propio entre la circunferencia y el centro, el reino de la tierra media, donde la serpiente y el águila se funden (la serpiente emplumada), donde el chakra *anahata,* y *tipheret*, la ***sefira*** del punto medio en el árbol de la vida da la Cábala, se indentifican. En suma, el estado del cambio permanente y de apertura total; el estado del observador hacia donde coach y cliente deben tender.

701. Un observador de un nivel de congruencia inferior mira al de uno superior como loco, inadaptado, raro. Siente a la vez

una curiosa atracción y un sentido rechazo hacia él. Envidia, celos, odio y admiración. "Los perros ladran a los extraños", decía Heráclito. En cambio, al revés, el observador de un nivel superior mira al de un nivel inferior con compasión y humildad, ya que un nivel de congruencia superior engloba a los niveles inferiores y comprende a otros. Un nivel superior de congruencia va con-centrando niveles inferiores.

702. El centro es la cima. (Véase Ilustración 36)

Ilustración 36. El centro es la cima



703. Los eneatipos son rutas hacia la cima o caminos al centro, y los defectos o vicios de cada eneatipo son los obstáculos que el observador debe sortear para llegar. En la base o periferia, mayor incongruencia. El nivel sano de cada eneatipo es el centro o la cima. El terreno de en medio, la metaxia, es el espacio más difícil, el lugar donde la serpiente (periferia, la base) desarrolla plumas de águila (el centro, la cima). Ese es el *telos* del ser humano: la serpiente emplumada. La divinización final, la *theosis*, es para los santos.

704. "En la cima, con más filo que la aguja más afilada, se yergue quien llena todo el espacio. Allá arriba, en el aire más fino donde todo está congelado, existe sólo el cristal de la última estabilidad. Allá arriba, en el fuego pleno del cielo donde todo se quema, sólo

existe la perpetua incandescencia. Allá, en el centro de todo, está aquel que ve cada cosa creada en su principio y su fin" (Daumal, 1981, p. 110).

705. Una congruencia incongruente es una multiplicidad funcional o una normalidad fragmentada. La congruencia incongruente es lo que cada observador vive como su estado actual. Encuentra congruencia racionalmente a su incongruencia para poder permanecer en ella eliminando la disonancia cognitiva que la caracteriza.

706. A cada nivel de congruencia corresponden unas preguntas que el observador en dicho nivel se hace. Las preguntas por el origen de la vida, la naturaleza del ser y el destino final del hombre sólo se hacen en niveles de congruencia superior, ya que a cada nivel de congruencia corresponde un nivel de consciencia, un estrato de significación del ser.

707. La congruencia naciente de un observador no se mantiene constante ni coherente con el paso del tiempo. Por el contrario, la habitan múltiples contradicciones internas. En períodos de crisis, puede llegar a ocurrir que la congruencia alta presente se deshaga y que cada campo exhiba una tendencia centrífuga y trate de retomar su autonomía e independencia, e incluso por ello se enfrenten entre sí ("Todo reino dividido contra sí mismo, es asolado; y una casa dividida contra sí misma, cae"; Lucas 11:17; Mateo 12:25; Marcos 3:25) antes de reconfigurarse nuevamente en una congruencia mayor.

708. Todo nivel de congruencia recientemente adquirido es inestable, hasta que los patrones de conexión neuronal no se consoliden. Por ello, el coaching no termina al adquirir el cliente un nivel de consciencia superior, sino al consolidar en un nivel de congruencia superior ese estado de consciencia nuevo. Es decir,

al exhibir el cliente, constante y recurrentemente, patrones cognitivos, emocionales y conductuales correspondientes al nuevo nivel de congruencia alcanzado. Y esto puede tomar tiempo.

709. Cada nivel de congruencia nuevo es un marco de referencia que el observador construye. Ese marco de referencia a su vez define las posibilidades de ese observador. No hay expansión de posibilidades sin niveles crecientes de congruencia.

710. Las crisis de identidad son previas y posteriores a todo cambio en el nivel de congruencia. Es decir, son un antecedente y un consecuente, pero de naturaleza distinta.

711. En niveles de congruencia bajos, un conjunto de creencias, juicios y suposiciones sobre la realidad interior y exterior, unos patrones de presupuestos simplistas e incompletos en el que un observador se instala (*doxa*) le impiden desarrollar una comprensión real, (*gnosis*) e inhiben su progreso evolutivo.

712. Palabras y lenguaje son elementos de, definidos por y entendidos en relación a, marcos de referencia o niveles de congruencia. Sin una palabra que active un nivel de congruencia, no hay forma en que un observador comprenda el concepto o realidad a la que la palabra se refiere. Es decir, cada palabra o término es siempre emitida por un particular tipo de observador con un nivel de congruencia determinado desde el que habla, y a su vez entendida por otro observador desde su particular nivel de congruencia desde el que escucha. Una misma palabra no tiene el mismo significado o sentido para dos observadores que estén en niveles de congruencia diferentes.

713. Por ello, es importante, al interior de todo grupo humano, que cada integrante de ese grupo comparta el mismo nivel de entendimiento y comprensión para los términos y palabras que normalmente utiliza. En el coaching organizacional gerencial, esto

es clave. Comprender lo mismo al referirse a palabra como liderazgo, empoderamiento, compromiso. Es de vital importancia para realmente lograr un alineamiento de visión entre los diferentes observadores que constituyen ese grupo.

714. El coaching organizacional gerencial pretende, entonces, elevar el nivel de congruencia de los integrantes a un nivel tal que los términos empleados tengan el mismo sentido para todos en el grupo y en la organización. Esto significa que cada integrante debe alcanzar un nivel promedio en su eneatipo. Es decir, un nivel de congruencia similar y equivalente. Sesiones individuales y grupales son necesarias para ello.

715. El significado colectivo que adquiere una palabra o término se alcanza cuando diversos observadores se refuerzan mutuamente en sus niveles de congruencia en una espiral autopoiética. Se configuran y se consolidan los observadores unos a otros en una red de significaciones de tal forma que los que no comparten dicha red de significaciones son excluídos de ella. Por ello, es tan complicado cambiar de organizaciones o sistemas, y la inserción cabal y plena de un observador proveniente de otro sistema (cultura y clima organizacional, con estilos de liderazgo diferentes) en uno diferente implica aprender esa red de significados nueva. Entonces, y sólo entonces, estará en posibilidad de ser aceptado primero y de poder cambiarla si es el caso y tiene el poder.

716. Ideas, emociones y actos, manifestados en una cultura y clima laboral específicos, son la manifestación de un nivel de congruencia particular. Lo primero que hace un coach en una organización es mirar, evaluar y calibrar el nivel de congruencia del grupo en general y el de cada uno de sus integrantes en particular. No es posible hacer coaching en este ámbito si no se detecta esto en primera instancia.

717. Cada observador despierto es una isla de congruencia en un mar de incongruencia.

718. Todo nivel de congruencia se caracteriza y manifiesta en un conflicto interno que a su vez se presenta, se proyecta, como conflicto externo. El coach ayuda al observador a identificar, comprender, metabolizar y transformar los conflictos internos para alcanzar mayores niveles de congruencia.

719. Todos somos, en tanto dominios de congruencia, congruentes con el sistema imperante del que formamos parte, y al que constituimos y nos constituye. Para que ello sea así, debemos necesariamente exhibir un cierto nivel de incongruencia funcional o de disonancia cognitiva.

720. El coach, por definición, requiere haber alcanzado determinado nivel de congruencia para poder fungir como tal. De otra forma, su labor (ayudar a otro observador a alcanzar niveles más altos de congruencia) no sólo es inútil, sino contraproducente.

721. Todo proceso de coaching contribuye al proceso de individuación junguiana, al *re*-unir, *re*-conectar, *re*-ligar lo previamente separado, *des*-integrado, *dia*-bolizado. Todo proceso de coaching es, en este sentido, una recuperación de nuestra alma.

722. La incongruencia se manifiesta en los quiebres del alma, como la infección se manifiesta a través de la fiebre del cuerpo.

723. El coaching es el proceso mediante el cual un observador (el cliente) se hace consciente de su propio nivel de incongruencia al mirarlo en las respuestas que se ofrece a sí mismo a través de las preguntas que otro observador en un nivel de congruencia superior (el coach) le hace.

724. Por ello, todo proceso de preparación de un coach necesariamente debe llevarlo a un nivel de congruencia superior en sus tríadas y en los campos de las mismas. Todo proceso de

preparación de un coach es, por definición, un proceso espiritual.

725. Niveles bajos de congruencia producen determinadas formas de pensar, que llevan a formas de sentir y actuar que van en contra de la colectividad y a favor del egoísmo y la separación del todo. Es un proceso *des*-integrador, generador de conflictos en el entorno. Un observador de esta naturaleza cree que la forma de solucionar los conflictos generados por su nivel de congruencia bajo se van a resolver actuando recurrentemente de la misma manera. Lo único que sucede es que ese nivel de congruencia se refuerza a sí mismo y se perpetúa, creando un bucle retroalimentador. Un liderazgo autocrático que genera rotación alta de personas y un clima laboral restrictivo, no se resuelve con acciones más autocráticas.

726. En niveles bajo de congruencia, el pensamiento es no propioceptivo (no tiene consciencia de sí mismo). Por ello, requiere de una consciencia externalizada que lo haga mirarse a sí mismo y alcanzar esa propiocepción que lo mueva a reconfigurarse en niveles de congruencia más profundos. El coach entonces es una consciencia interna del propio observador que funciona como un sí mismo externo, y que se hace las preguntas que, o no puede hacerse por ceguera cognitiva, o no quiere hacerse por dolorosas. El coaching es una propiocepción inducida.

727. Los niveles bajos de congruencia (incongruencia) se caracterizan por una forma de pensar que, como producto de su propia división interna, "trata a las cosas como inherentemente divididas, desconectadas y partidas en constituyentes cada vez más pequeños. Cada parte es considerada como esencialmente independiente y auto-existente. Cuando el hombre piensa de sí mismo así, inevitablemente tenderá a defender su propio ego contra los egos de otros del mismo nivel… No puede pensar seriamente en

la humanidad como la realidad básica, y se coloca a sí mismo en primera instancia. Y aun cuando trate de considerar a la humanidad en su conjunto, la verá como separada de la naturaleza, y así sucesivamente… Si piensa en la totalidad como constituida de fragmentos independientes, así tenderá a operar" (Bohm, 2002, p. xi-xii), con crecientes niveles de violencia contra sí mismo y los otros. El observador con bajo nivel de congruencia ve el mundo sin eso, sin congruencia. Es lo que los hindúes llaman "ignorancia": el olvido de sí mismo y su real conexión con todo (impermanencia, imperfección e interconexión).

728. A niveles bajos de congruencia, "el ser humano, al percibirse como sujeto cognoscente, pasa por alto lo que es como sujeto existente, y en consecuencia, 'olvida' el telón de fondo de su existencia, la sociedad vivida. Al hacerlo, el sujero cognoscente (el Yo 1 de Gallwey) se ve desde una posición externa, no sólo respecto del mundo material, sino también respecto a la sociedad. En la medida en que el sujeto cognoscente fundamenta su idea de sí mismo en una posición externa (en la medida de su mayor incongruencia), aparece ante sí mismo como *homo faber* y *homo oeconomicus* por naturaleza." (Flahault, p. 46).

729. El sujeto cognoscente (equivalente al Yo 1 de Gallwey) vive en la periferia, centrifugado. Sujeto alienado, incongruente, *homo faber, oeconomicus*. El sujeto existente, viviente (equivalente al Yo 2 de Gallwey) tiene su lugar en el centro. Sujeto congtruente, *homo ludens* y *oecologicus*.

730. Ver el mundo así deviene en estilos de liderazgo coercitivos, cultura organizacional castrante y clima laboral restrictivo.

731. Un observador con niveles de altos de incongruencia ve lo que quiere ver. Es decir, ve lo que refuerce y mantenga su nivel de incongruencia, interminablemente recreándose a sí mismo, como

Sísifo y su piedra cuesta arriba. Por ello, el observador incongruente se vuelve resentido con el pasado, resignado con el futuro y con miedo hacia el presente, al creer que el mundo que él mira es así, y no su propia proyección objetivada del nivel de incongruencia desde el que vive. Todo nivel de congruencia, bajo o alto, produce el mundo del observador que lo vive.

732. El coach es un "sanador herido". "Sólo aquellos de nosotros que comprenden la enfermedad como una posibilidad existencial dentro de nosotros mismos pueden despertar o detonar el factor sanador en otros." (Levy, p. 206).

733. Si hay auto-consciencia, el aprendizaje se lleva a cabo. Esa es la razón del indagar del coach: la generación de auto-consciencia del propio nivel de congruencia. Ese es el primero paso en el proceso de coaching. De ahí puede o no surgir el deseo de moverse por parte del observador a un nivel superior de congruencia.

734. Cuando un observador exhibe un alto nivel de congruencia, actúa de tal forma que busca un alto nivel de congruencia en los sistemas donde se inserta y del cual forma parte consciente y activa. Dependiendo del peso específico que ese observador tenga en el sistema, dicho sistema se podrá mover con mayor o menor facilidad hacia esos niveles mayores de congruencia. Por ello, es importante el trabajo en las organizaciones con el grupo gerencial.

735. Es decir, la alta congruencia en el dominio de la organización no se alcanza si paralelamente no se trabaja en la elevación del nivel de congruencia de sus integrantes jerárquicamente superiores. De ahí que el coaching grupal y el individual vayan de la mano en procesos organizacionales gerenciales.

736. El nivel de congruencia de un observador alimenta y condiciona su nivel de actuación en los sistemas de los que forma

parte, al tiempo que es alimentado y condicionado por los demás observadores. Sin embargo, dichos condicionamientos no son de la misma intensidad. Esta depende del peso específico que un observador particular (un nodo de la red relacional) tenga dentro del sistema. Por ello, es importante trabajar procesos de coaching organizacional con el grupo gerencial, dado el peso específico que tiene dentro del sistema organizacional.

737. A su vez, cuando una parte de nivel jerárquico superior de un sistema ha alcanzado un nivel alto de congruencia, ésta afecta y condiciona el nivel de congruencia del resto de los integrantes. Esto se conoce como la *ley de la difusión de la innovación* (si deseamos tener éxito en un mercado masivo, primeramente debemos tener presencia en un pequeño porcentaje de la población, entre 15% y 18% de la misma, preferentemente con poder de toma de decisiones y luego el resto de la población de un sistema sigue el ejemplo).

738. Un auténtico líder trabaja por un mayor nivel de congruencia en la organización al mismo tiempo que en él mismo. Porque sabe que logrado esto, la consecución de los indicadores de la organización será producto natural del nivel de congruencia cognitivo, emocional y conductual alcanzado por los integrantes del grupo gerencial a su cargo. Dicho de otra forma, el coaching organizacional procura que el nivel gerencial, tanto a nivel individual como grupal, alcance niveles crecientes de congruencia para que ellos, a su vez, como individuos y como grupo, lleven al resto del sistema organizacional hacia mayores niveles de congruencia.

739. Frecuentemente, la transición hacia nuevos niveles de congruencia va acompañada de rechazo de los integrantes del sistema al que pertenece el observador que transiciona. Sin embargo, hay un ajuste en el sistema, bien sea para rechazar o aceptar al

miembro en cuestión. Ejemplos en la historia hay muchos.

740. Cada nivel de congruencia nuevo alcanzado por un observador o sistema implica nuevas posibilidades para ellos, más restringidas. A medida que se acercan al centro, la cantidad de posibilidades disminuye, pero su calidad aumenta. A mayor incongruencia, mayor restricción en la calidad de posibilidades, pero mayor la cantidad.

741. Para Tim Gallwey, el Yo 1 es el yo condicionadol, el *self* con minúscula, el ego. El Yo 2 es el *Self*, el "Tú eres Eso" (*Tat Twam Asi*), de los hindúes. El Yo 2 es causa y producto a la vez de bajos niveles de congruencia. La incongruencia refuerza al Yo 1, que se viste de ella para subsistir. El instrumento del Yo 1 es la lógica racional. El instrumento del Yo 2 es la intuición. "Aunque alguna combinación de ambos seres estará siempre presente en cualquier cosa que haga, el objetivo del Juego Interior es aprender a dar una expresión plena al Yo 2 con un mínimo de interferencia del Yo 1." (Gallwey, p. 178). Esto es el proceso de coaching.

742. La incongruencia hace de los hombres una "especie domesticada en la que cada individuo es la réplica de los demás, un animal de compañía que ha renunciado a todos los impulsos y todas las pasiones en beneficio de su seguridad." (Bruckner, p. 132), con una "felicidad deslucida" (p. 131), sumido en un universo de "mediocridad, vulgaridad y rapacidad" (p. 130), y llevando en sí "la fisura que les hace quebrarse" (p. 132). La incongruencia es, en pocas palabras, denigración del ser. La congruencia, exaltación del ser.

743. La incongruencia en la periferia, la temprana adultez, es la máxima "expansión sin límites del yo egóico y con una tendencia a destruir todo lo que no es él" (Flahault, p. 23).

744. En niveles bajos de congruencia, la relación con las cosas

es más importante que la relación con los seres humanos. Un observador con un nivel de congruencia bajo no se percata de que "la acción sobre las cosas adquiere su lugar y su sentido porque está inserta en la red de las relaciones." (Flahault, p. 36). Es decir, altos niveles de congruencia permiten ver el bosque del entramado social que otorga significado a los árboles, mismos que ve el que opera desde un bajo nivel de congruencia. La interrelación no es el punto de mirada de la incongruencia.

745. Niveles bajo de congruencia de los integrantes en las organizaciones, por ende, se manifiestan en una preponderancia de la mirada en los aspectos de desempeño en al área técnica (la cosificación de la realidad), mientras que niveles altos de congruencia en sus integrantes se caracterizan por un foco en el aprendizaje de aspectos interpersonales.

746. Por esta razón, un observador particular no puede ser su propio coach, a riesgo de auto-referenciarse y de caer en una espiral descendente de auto-complacencia y auto-justificación. El observador incongruente no percibe su incongruencia. Es un personaje ciego a su propia forma de observar, consciente sólo de sí mismo y no de la trama relacional generadora en la que vive inserto. El proceso de coaching, como el antiguo teatro griego, genera en el observador-cliente un proceso extático (del griego ἐκ-στασις), que implicaba una desconexión con la realidad objetiva para conectarse con una realidad puramente mental-emocional dirigida hacia sí mismo. La persona que experimentaba el éxtasis desconectaba sus sentidos del exterior y los enfocaba hacia el interior. La mirada externa se vuelve interna. El coach, entonces, le permite al cliente verse a sí mismo a través de él.

747. "Mientras que en la tragedia griega el personaje sólo puede llegar a conocerse a sí mismo por mediación de un tercero, en

la dramaturgia moderna es el único que conoce su verdad, y los testigos se equivocan respecto a él. La división entre los dos yos queda sustituida por una división entre la interioridad y el entorno social. Al desconocimiento de uno respecto de sí mismo lo sucede el desconocimiento de los demás respecto de él." (Flahault, p. 57). Es decir, históricamente, asistimos a niveles de incongruencia cada vez mayores, de lo individual, a lo colectivo.

748. Es la tragedia del héroe moderno norteamericano, el *self-made man* que se cree Prometeo omnipotente y los demás son los culpables de no entenderlo y no apreciar sus cualidades. De ahí su afán de transformar a otros y no a sí mismo, de tener la mirada puesta ingenuamente en lo otro y no en sí, en no transformar su vida en obra de arte y ver el mundo como un problema a resolver, adscribiéndose prerrogativas de divinidad transformadora, prometéica y redentora.

749. Contrariamente, los héroes antiguos luchaban contra un enemigo externo que en realidad era proyección de su propio lado oscuro. La parte espiritual de sí mismo en lucha contra la parte material de su ser. El campo de batalla era la psique. Frodo es el campo donde luchan inmisericordemente Sam y Golum en *El señor de los anillos*.

750. El coach hace que el observador se percate, se dé cuenta, adquiera consciencia de que esta lucha interna es una lucha por obtener mayores niveles de congruencia y se haga cargo de su propia incongruencia. La incongruencia que el observador ve en el mundo es una proyección de su propia incongruencia que él cree congruente. Es decir, desplaza su incongruencia al mundo, a lo otro. El coaching revierte esto.

751. Esta división entre una pretendida congruencia propia y una incongruencia ajena es lo que justifica el caracterizarla

etimológicamente como "dia-bólica". En los eneatipos 8-7-3, se manifiesta como lucha contra lo otro; en los eneatipos 5-4-9 como evasión de lo otro, y en los eneatipos 1-2-6 como congelamiento, adaptación camaleónica: *fight, flight, freeze*. De cualquier manera, en todos, lo otro no es visto, en los niveles malsano y promedio de cada uno, como la proyección de uno mismo. Proyectan hacia fuera sus quiebres. Sólo en el nivel sano de cada uno, en el mayor nivel de congruencia, esta dicotomía yo-otro es trascendida: la incongruencia es propia y no está en el mundo. La aparente incongruencia en el mundo no es más que la proyección colectiva de una humanidad no consciente de su propia incongruencia.

752. "A diferencia de una máquina, una fábrica o un puente, la sociedad no es el resultado de un proyecto general y consciente (modelo de pensamiento ingenieril), sino de la suma de las interacciones entre sus miembros. Es un proyecto emergente. El comportamiento de cada uno responde a la idea que se hace de su entorno y al objetivo que persigue, pero nadie puede prever el resultado global de las miles de interacciones que entran en juego. En consecuencia, nadie está en condiciones de dirigir todas ellas." (Flahault, p. 65). En este sentido, el modelo ingenieril de control de lo otro por lo mío es la consecuencia de un bajo nivel de congruencia separador e iluso.

753. "El *homo oeconomicus* […] es transparente para sí mismo porque al no considerarse constituido en y por las relaciones con los demás, cree que no forma parte de ellas, y al no reconocer que forma parte de sus relaciones con los demás, tampoco reconoce que una parte de él escapa a su consciencia." (Flahault, p. 69). Este es el mejor ejemplo de un bajo nivel de congruencia. El peor de todos es cuando el otro, lo otro, llega a ser tan amenazante que

es necesario destruirlo, sin estar conscientes de que al hacerlo el destructor se destruye a sí mismo.

754. En el nivel más bajo de congruencia (o más alto de incongruencia, el malsano de los respectivos eneatipos), asistimos siempre a una *hybris*, a una desmesura egóica: la sobrevaloración de uno mismo por la ignorancia de la condición humana. Esto genera un pensamiento de este tipo: no soy yo el que quiere el mal del otro, no soy yo el que hace mal. Lo que hago meramente es defenderme, retraerme o disfrazarme del y con el otro. Siempre es el otro el que está mal, en el error, en la incongruencia. La *hybris* es el caso extremo del dia-bolismo, de la particularidad exacerbada al carácter de universal: el yo es radicalmente distinto del otro, cuando lo sim-bólico o lo universal, es, en realidad "el horizonte de armonía entre dos particulares." (Todorov, p. 32).

755. "Dado que accedemos a la existencia en y por la co-existencia con los otros [...] toda afirmación de nosotros mismos se efectúa necesariamente en este ámbito" (Flahault, p. 83). Es decir, consecuentemente, la negación del otro, es la negación de mí mismo y la exaltación propia es la disminución del otro. Es vital entender y comprender esto al interior de una organización que desea formar equipos de alto desempeño.

756. La visión incongruente es cortoplacista. La visión congruente es a largo plazo.

757. La visión incongruente no entiende la solidaridad como eje del dominio organizacional efectivo. La solidaridad suele ser una emocionalidad femenina que, a ojos del observador incongruente, resta virilidad. Por ello, el pedir y el ofrecer, elementos de la solidaridad, suelen verse como signos de vulnerabilidad por parte del observador incongruente. Esta visión egoísta lleva a Ayn Rand, epítome de la visión incongruente, a decir que "la sociedad

no existe como entidad, sólo como cierta cantidad de hombres individuales" (Flahault, p. 196).

758. La solidaridad, que parte primeramente del reconocimiento del otro como un legítimo otro (dado que en última instancia soy yo mismo), sólo puede darse en niveles altos de congruencia.

759. La mayor incongruencia va de la mano del deseo del observador de vivir una vida libre de condiciones. La congruencia implica, entonces, aceptar que los campos de las tríadas imponen condiciones; condiciones, tanto a nivel individual como organizacional. Al alcanzar niveles crecientes de congruencia, el cliente individual o colectivo acepta y acomoda de mejor manera las condiciones propias de cada campo. La mayor incongruencia se da en un individuo u organización que se cree libre de condiciones. Es decir, que puede negar la imperfección, la impermanencia y la interdependencia.

760. Por ejemplo, "las actividades cognitivas no son independientes de las emociones, de los afectos y de la manera de ser de cada individuo. Nuestras maneras de pensar están de alguna manera insertas en nuestras maneras de ser y llevan su huella. Ahora bien, nuestras maneras de ser se elaboran reaccionando con las de las personas con las que nos relacionamos, empezando por nuestros padres." (Flahault, p. 160).

761. Es labor del coach que las personas y las organizaciones se percaten de las condiciones generales y particulares) que las determinan, y poder integrarlas de forma que adquieran el carácter de una afirmación y no un juicio en sus vidas. Hay condicionantes biológicas, emocionales, del pasado, del futuro, estructurales, sistémicas, etc. Por ejemplo, el ser humano es mortal.

762. El coaching es reconocer y honrar la vulnerabilidad del otro y hacérsela ver. No hay desplazamiento a niveles superiores

de congruencia sin situarse en el espacio de la vulnerabilidad. La vulnerabilidad es un requisito del desplazamiento congruencial en un proceso de coaching.

763. "Los bienes inmateriales en una organización (clima laboral, cultura organizacional, estilos de liderazgo) son bienes relacionales. Son el telón de fondo en el que se proyectan y se manifiestan los bienes materiales (rotación de personal, procesos ineficientes, indicadores clave). Los bienes materiales son los más visibles y tangibles que el fondo relacional que les da sentido y en cuyo marco se consumen." (Flahault, p. 169). Los bienes relacionales inmateriales se pueden operacionalizar en los cinco pilares.

764. El coach debe prestar especial atención en el bien relacional vivido en una organización como causa raíz de los quiebres en ámbitos técnicos o administrativos (bienes materiales, o el tener organizacional). El grupo gerencial cree muchas veces que eficientando procesos y afinando indicadores, la cultura laboral y el clima organizacional (el ser organizacional) se verán impactados positivamente. No es así. Es justamente al revés.

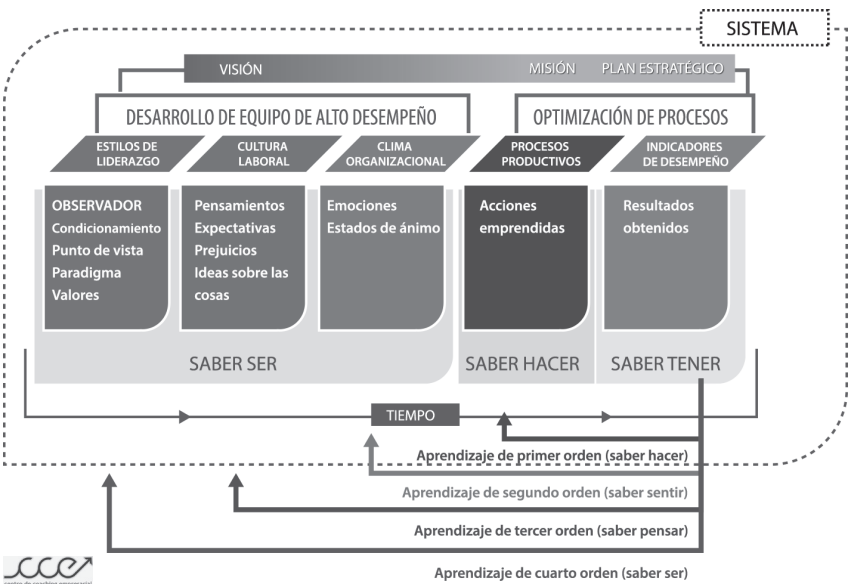
765. "La organización social y la cultura (en el sentido más amplio y antropológico del término) funcionan en conjunto como soporte de bienes comunes vividos y de la existencia psíquica de los individuos. Así, todo lo que tiene una función, todo lo que responde a una racionalidad instrumental se inscribe, en última instancia, en procesos que son maneras de existir y que para las personas que están inmersos en ellos no tienen otra finalidad que la de producir y mantener su existencia psíquica. Las cosas y las mercancías adquieren sentido y valor de uso ante el telón de fondo de lo vivido fundamental, la sensación de existir con los demás en un mismo mundo." (Flahault, p. 175).

766. El nivel máximo de congruencia al que debe aspirar un

observador es la san-tidad. El nivel real al que generalmente puede aspirar un observador es la san-idad. Sanidad no es santidad. La santidad es la fusión entre lo trascendente y lo inmanente: el abrazo del padre y el hijo pródigo. La santidad sólo se logra a través de un camino espiritual. La sanidad es el dominio del coaching.

767. El lenguaje da forma a nuestras historias y las historias dan sentido al lenguaje. Las historias son hatos y danzas hiladas de juicios, afirmaciones y declaraciones que adquieren sentido de vida a través de nuestras narraciones. La narración justifica y crea al observador y el observador se constituye en su narrativa. Es el terreno del coaching ayudar al cliente individual y colectivo a analizar su narrativa y la relación se la misma con su nivel de congruencia, y ayudarlo a construir otra más poderosa que lo lleve a niveles de congruencia más profundos.

Ilustración 37. Modelo de Cambio Personal y Organizacional©



En un taller que formó parte de un proceso de coaching para empresas pequeñas, conocí a Ralph. Es un artesano que elabora imágenes religiosas baratas. En una interacción pública, le cuenta a la audiencia que está harto de esta actividad, la cual aprendió de su abuelo y su padre. Se sentía vacío y planeaba vender el taller y emigrar a Estados Unidos. Le cuento la historia de tres albañiles que fueron a una entrevista de trabajo con un arquitecto. A la pregunta del arquitecto "¿qué es lo que haces?" el primero contesta "¿no ve que estoy poniendo ladrillos?". El segundo contesta "estoy construyendo una casa", mientras el tercero contesta "estoy ayudando a hacer realidad el sueño de alguien". Después de la historia, le pregunté a Ralph a quién de los tres habría contratado si él hubiera sido el arquitecto. "Obviamente el último", dijo, riéndose, "porque ese tipo sabe qué está haciendo". "Ralph, ¿puedo hacerte una pregunta personal? ¿Sabes qué estás haciendo tú?" "Claro", dijo, "Hago y vendo imágenes religiosas prefabricadas, como hacían mi padre y mi abuelo". "No, eso es lo que hacían ellos... ¿Qué haces tú?" contesté enfáticamente. No dijo nada por un rato. Volví a hacerle una pregunta: "¿Por qué compran tus imágenes? ¿Sólo para decorar el espacio vacío?" Entonces dijo con una cara brillante, "¿Estás diciendo que ayudo a la gente a rezar?" "Más que eso, Ralph, más que eso. Tal vez estés ayudando a hacer realidad los sueños de otros; tal vez a través de tu trabajo ayudes a la gente a contactarse con Dios. Tu trabajo podría ser un canal para que puedan comunicarse mejor con Él. ¿Tiene sentido?" Después de lo que pareció una eternidad, Ralph empezó a llorar. "Claro, así es. Las imágenes que hago ayudan a la gente a conectarse." Entonces se sentó con una sonrisa en la cara y permaneció inmerso en sí mismo por mucho tiempo. En el caso de Ralph, vi que estaba escribiendo algo rápidamente en su cuaderno. Lo leyó en voz alta: "Ahora que decidí seguir esta nueva historia sobre mí mismo y mi negocio, sé que tengo que dejar la antigua forma de pensar del artesano que me heredaron mi abuelo y mi padre. Se basaba en una visión vieja de

vender imágenes. Voy a reconstruir el taller para reflejar esta nueva visión de ayudar a la gente a alcanzar su centro espiritual. Me doy cuenta de que mi negocio era un fin en sí mismo, ahora lo veo como el medio para lograr un fin. Me preocupaba por mis resultados, ahora me preocupa la salvación de los otros, porque al ayudarles a alcanzar la salvación, yo mismo me ayudaré también. Esto va mucho más allá de un cambio estético. Tengo que abandonar comportamientos en mi vida que no van con mi búsqueda espiritual actual. Ahora tengo que ser congruente y coherente con lo que pienso, siento y hago". Ayudamos a Ralph a someterse a una fase de duelo para que pudiera soltar su pasado heredado, agradecer a su abuelo y a su padre por lo que le dieron y por quién era, y hacer todo eso con paz y aceptación. Fue más un proceso de segundo nacimiento y así lo manejamos. Se diseñó una ceremonia especial de rito de paso con ese propósito en el cual Ralph transformó su resentimiento hacia su pasado en paz, su resignación hacia su futuro en entusiasmo y su miedo hacia el presente en confianza. Alguien que conocía a Ralph me dijo tres meses después de la interacción pública que tuvimos que él no vendió el negocio familiar y que trabajaba como nunca, con el lema siguiente: "Dios está tan cerca como Su imagen". Lo vi algún tiempo después y cuando le pregunté qué le había hecho mantener el negocio y redefinirlo así, me dijo que no sólo ha mantenido el negocio sino que estaba juntando a otros del mismo oficio para formar una nueva organización. Lo que había pasado realmente, según él, fue que Dios quería que él hiciera lo que ya hacía, que tenía un deber sagrado hacia Dios, él mismo y el mundo. Tenía que cumplir una misión. Para mí, él ya había llegado a su centro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, W. T. (Ed.). (1995). *The truth about the truth: De-confusing and re-constructing the postmodern world.* San Francisco: Tarcher/Putnam.

Argyris, C., & Schön, D. (1974). *Theory in practice: Increasing performance effectiveness.* San Francisco: Jossey-Bass.

Armstrong, K. (2005). "The desacralization of work". En H. Oldmeadow (Ed.), *The betrayal of tradition: Essays on the spiritual crisis of modernity* (pp. 73-88). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Barret, R. (2011). *Vivir el nuevo paradigma de liderazgo.* Online: http://www.cuadernosdecoaching.com/ICF-Espana/cc6/Vivir%20el%20nuevo%20paradigma%20del%20Liderazgo.pdf.

Bateson, G. (2013). *Pasos hacia una ecología de la mente.* Barcelona: Lumen.

Béjar, C. (26 abril 2016) *¿Qué es la epimeleia heatou?* Consultado el 16 de marzo de 2017. Online: https://callejonfilosofia.com/2016/04/26/filosofia-foucault-subjetividad-que-es-la-epimeleia-heautou/.

Bensa, A. (2016). *El fin del exotismo: Ensayos sobre antropología crítica.* México: El Colegio de Michoacán.

Bergquist, W. (2008). "Entrevista con Julio Olalla". *International Journal of Coaching in Organizations* 6(2), 6-33.

Beuchot, A. & Bullen, M. (2005). *Interaction and interpersonality in online discussion forums.* Distance Education, 26(1), 65-85.

Beuchot, A. (2008). "Se hace camino al andar: Coaching ejecutivo en tres casos. Testimoniales videograbados obtenidos de

entrevistas con Otmar Hauck, Geff Hoots y Leif Lindholm". Consultado el 3 de febrero de 2009 en los *Proceedings from International Coaching Forum 2008,* http://www.aiac-ac.com/images/ponenciasaiac.swf; http://www.aiac-ac.com/ponenciasforocoaching.html.

Beuchot. M. (2000). *Tratado de hermenéutica analógica: Hacia un nuevo modelo de interpretación.* México: UNAM/Editorial Ítaca.

Bohm, D. (1995). *Thought as a system.* London: Routledge.

Bohm, D. (2002). *Wholeness and the implicate order.* London: Routledge.

Bohm, D. & Edwards, M. (1991). *Changing consciousness: Exploring the hidden source of the social, political, and environmental crisis facing the world.* San Francisco: Harper.

Boxhall, M. (2012). *La silla vacía: La Enseñanza, no el maestro.* Barcelona: El Grano de Mostaza.

Bray, R. (2007). "Teoría, práctica y aprendizaje profesional". Consultado el 4 de marzo de 2017, *Sistema de Información Científica Redalyc* Online: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400710.

Broch, H. (2003). *La muerte de Virgilio.* Madrid: Alianza Editorial.

Brown, J. E. (2001). *Teaching spirits: Understanding Nativa American religious traditions.* Oxford University Press.

Bruckner, p. (2008). *La euforia perpetua: Sobre el deber de ser feliz.* México: Tusquets.

Brodersen, M. (2001). "Time: Kronos or kairos". Consultado el 7 de febrero de 2009 en *Suite 101.com:* http://www.suite101.com/article.cfm/living_simply/58831

Campbell, J. (1980). *El héroe de las mil caras: Psicoanálisis del mito.* México: Fondo de Cultura Económica, pp. 11-49.

Carroll, L. (1981). *Alice's adventures in Wonderland & Through the looking glass.* New York: Bantam.

Cañal, J (1989). "El valor en psicoterapia del término grecolatino

epimeleia heautou". Consultado el 17 de marzo de 2017. *Docta Ignorancia Digital,* 2011; ISSN 1989 – 9416. Año II, núm. 2. Online: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3763107.pdf.

Coomaraswamy, A. (2005). "The bugbear of democracy, freedom, and inequality". En H. Oldmeadow (Ed.), *The betrayal of tradition: Essays on the spiritual crisis of modernity* (pp. 121-149). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Coomaraswamy, R. (2005). "Ancient beliefs or modern superstitions: The search for authenticity". En H. Oldmeadow (Ed.), *The betrayal of tradition: Essays on the spiritual crisis of modernity* (pp. 55-72). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* New York: Harper & Row.

Da Jandra, L. (1994). *Presentáneos, pretéritos y póstreros.* México: Joaquín Mortiz.

Daumal, R. (1982). *Rasa or knowledge of the self: Essays on Indian aesthetics ans selected Sanskrit studies.* New York: New Directions.

Daumal, R. (1981). *Mount Analogue.* New York: Tusk Ivories.

De Geus, A. (1997). *The living company: Habits for survival in a turbulent business environment.* Boston: Harvard Business School Press.

Dionysius the Areopagite (2007). *On the divine names and the mystical theology.* New York: Cosimo.

Dreyfus, H.L., Flores, F, & Spinoza, C. (1997). *Disclosing new worlds: Entrepreneurship, democratic action, and the cultivation of solidarity.* Cambridge: MIT Press.

Echeverría, R. (1995). *Ontología del lenguaje.* Santiago de Chile: Dolmen.

Echeverría, R. (2003). *La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación.* México: Granica.

Echeverría, R. (2004). "Fuenteovejuna o el secreto de los equipos de alto desempeño". Online: http://portaldelcoaching.com/columna/fuenteovejuna-el-secreto-de-los-equipos-de-alto-desempeno.

Echeverría, R (2005) Revista *Recre@rte* Nº3 Junio 2005 ISSN: 1699-1834. http://www.iacat.com/revista/recrearte/recrearte03.htm. Consultada el 06/04/2017

Eichinger, R. & Lombardo, M. (1989). *Preventing derailment: What to do before it´s too late.* North Carolina: Center for Creative Leadership.

Eliade, M. (1991). *Images and symbols: Studies in religious symbolism.* Princeton, NJ: Princeton University Press.

Fowles, J. (1970). *The Aristos.* Boston: Little, Brown & Company.

Flahault, F (2013). *El crepúsculo de Prometeo: Contribución a una historia de la desmesura humana.* Barcelona: Galaxia Gutenberg.

Flores, M.A., & Beuchot, A. (2008, July). "Business Coaching in Executive Teams". 2º Congreso Internacional Sobre Factores Humanos Aplicados y la Ergonomía de la AHFE & el 12º Congreso Internacional Sobre Aspectos Humanos de la Fabricación Avanzada del HAAAMAHA, Las Vegas, NV, USA..

Flores, F. (1981). *Management and communications in the office of the future.* Tesis de doctorado sin publicar. University of California, Berkeley, California.

Flores, F. (1995). *Creando organizaciones para el futuro.* Santiago de Chile: Dolmen.

Flores, F. & Solomon, R. (2003). *Building trust.* New York: Oxford University Press.

Frankl, V. (1997). *Man's search for ultimate meaning.* New York: Plenum Press/Ultimate Books.

Galeano, E. (2014). *Las palabras andantes.* México, Siglo XXI.

Gallwey, T. (2000). *El juego interior del trabajo: Concentración,*

aprendizaje, placer y movilidad en el lugar de trabajo. México: Sirio.

Geldard, R. (2000). *Remembering Heraclitus.* USA, Lindisfarne.

Góngora, L. (1991). *Letrillas.* Barcelona: Castalia.

Guénon, R. (2005). "A material civilization". En H. Oldmeadow (Ed.), *The betrayal of tradition: Essays on the spiritual crisis of modernity* (pp. 15-30). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Guénon, R. (1995). *Fundamental symbols: The universal language of sacred science* (pp. 45-55). Cambridge, UK: Quinta Essentia.

Hargrove, R. (1998). *Mastering the art of creative collaboration.* New York: McGraw-Hill.

Hargrove, R. (2003). *Masterful coaching.* San Francisco: Jossey-Bass.

Hellinger, B. (2002). *On life and other paradoxes: Aphorisms and little stories from Bert Hellinger.* Phoenix, AZ: Zeig, Tucker & Thiesen, Inc.

Herder, J. G. (2015). *Ensayo sobre el origen del lenguaje. Otra filosofía de la historia para la educación de la humanidad. Ideas para la filosofía de la historia de la humanidad (selección).* Madrid: Gredos.

Hock, D. (1999). *Birth of the chaordic age.* San Francisco: Jossey-Bass.

Holy Bible. Wheaton: Tyndale, 2005.

Hooper, R. (2013). *The essential mystics, poets, saints, and sages.* Charlotsville, VA: Hampton Roads.

Huizinga, J. (1984). *Homo ludens.* Madrid / Buenos Aires: Alianza / Emecé

Jaulin, R., ed. (1981). *Juegos y juguetes: Ensayos de etnotecnología.* México: Siglo XXI.

Jodorowsky, A. (2012). *Ojo de oro.* México: Grijalbo.

Kardash, T. (1998). "Taoism: The wu-wei principle". Consultado el 3 de febrero de 2009 en *Jade Dragon Online:* http://www.jadedragon.com/archives/june98/tao.html

Klossowski de Rola, S. (1973). *Alchemy: The secret art.* London: Thames and Hudson.

Koestler, A. (1972). *The roots of coincidence (1972).* New York: Random House.

Koestler, A. (1978). *Janus: A summing up.* New York: Vintage Books.

Koestler, A. (1979). *Janus: A summing up.* London: Pan Books.

Kofman, F. (2012). *La empresa consciente: Cómo construir valor a través de valores.* Buenos Aires: Aguilar.

Kotter, J. (1996). *Leading change.* Boston: Harvard Business School.

Lao-Tzu (1987). *Tao-Te-King.* México, D.F: Ediciones Prisma.

Lazar, J. (2007). "The Janus perspective: Initial reflections and commentary on a case study". *International Journal of Coaching in Organizations,* 5(2), 46-52.

Levy, P. (2013). *Dispelling wetiko: Breaking the curse of evil.* California: North Atlantic Books.

Lewin, R. (1988). *In the age of mankind,* New York: Smithsonian Institution.

Martínez, A. (13 diciembre 2015). "Sobre el significado esotérico de la inscripción de Delfos 'Conócete a ti Mismo'". Consultado el 17 de marzo de 2017. Online: http://pijamasurf.com/2015/12/sobre-el-significado-esoterico-de-la-inscripcion-de-delfos-conocete-a-ti-mismo/

Maturana, H. (2001). *Emociones y lenguaje en educación y política.* Santiago de Chile: Dolmen.

Miller. A. (2005). *El cuerpo nunca miente.* México: Tusquets.

Monteverde, E. (2017). *Los fantasmas de la mente.* México: Paidós.

Morin, E (2001). "De la reforma universitaria". Facultad de Educación-Universidad de Antioquia. Medellín, Col. Consultado el 9

de abril de 2017 en *Uni/pluriversidad,* Vol. 1 No. 2, 2001, https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/unip/article/viewFile/12260/11120.

Muhammed, G. (1998). *The sacred origin of sports and culture.* Kentucky: Fons Vitae.

Nasr, S.H. (nd). "The spiritual significance of jihad". Consultado el 7 de febrero de 2009 en *Al-Serat, A Journal of Islamic Studies,* IX(1): http://www.al-islam.org/al-serat/jihad-nasr.htm.

O'Connor, J., & Lages, A. (2007). *How coaching works: The essential guide to the history and practice of effective coaching.* London: A & C Black.

Olalla, J. (2004). *From knowledge to wisdom: Essays on the crisis in contemporary learning.* Boulder, CO: Newfield Network.

Ouaknin, M.-A. (2016). *Biblioterapia: Leer es sanar.* México, D.F: Océano.

Prigogine, I. (1983). *¿Tan sólo una ilusión?.* Barcelona. Tusquets.

Queijeiro, Elisa (2017). *Las hijas de Eva y Lilith.* CDMX, Grijalbo.

Raine, K. (2005). "India and the modern world". En H. Oldmeadow (Ed.), *The betrayal of tradition: Essays on the spiritual crisis of modernity* (pp. 45-49). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Ricardo, R. (2004). *Redalyc Online:* http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400710.

Ricoeur, P. (2003). *Sí mismo como otro.* Madrid: Siglo XXI.

Ríos, C.H. (2008). *Ronin: La vía del guerrero errante.* Barcelona: Obelisco.

Sayers, D. (2005). "Why work?". En H. Oldmeadow (Ed.), *The betrayal of tradition: Essays on the spiritual crisis of modernity* (pp. 217-228). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Scharmer, O. (2004). "Theory U: Leading profound innovation and change by presencing emerging futures". Consultado el 7 de

febrero de 2009 en *Dialog on Leadership:* http:/www.dialogonleadership.org/docs/Theory%20U.pdf.

Schopenhauer, A. (2010). *El mundo como voluntad y representación,* Tomo I. Madrid: Gredos.

Schuon, F. (1992). *Echoes of perennial wisdom.* Bloomington, IN: World Wisdom Books.

Schuon, F. (2001). *Tener un centro.* Palma de Mallorca: José J.Olañeta/Sophia Perennis.

Schuon, F. (2002). "To have a center". En Barry McDonald (Ed.), *Every branch in me: Essays on the meaning of man* (pp. 1-30). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Searle, J. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language.* Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations, and society.* New York: Random House/Doubleday.

Shah, I. (1993). *La sabiduría de los idiotas; Cuentos de la tradición sufí.* Madrid: EDAF.

Siegel, D. (2017). *Mind: A journey to the heart of being human.* New York: W.W. Norton & Company.

Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action.* London: Penguin Books.

Sloterdijk, P. (2013). *You must change your life.* Malden, MA: Polity Press.

Sworder, R. (2005). "The desacralization of work". En H. Oldmeadow (Ed.), *The betrayal of tradition: Essays on the spiritual crisis of modernity* (pp. 183-216). Bloomington, Indiana: World Wisdom.

Todorov, T. (2007). *Nosotros y los otros.* México: Siglo XXI.

Trías de Bes, F. (5 de marzo 2017). "Para qué sirve perdonar".

Consultado el 10 de marzo de 2017: http://elpaissemanal.elpais.com/confidencias/saber-perdonar.

Velimirovic, N. (2008). *The prologue of Ohrid: Lives of saints, hymns, reflections and homilies for every day of the year.* California: Sebastian Press.

Wagensberg, J. (2015). *El pensador intruso: El espíritu interdisciplinario en el mapa del conocimiento.* Barcelona: Tusquets.

Zarruq, A., Istrabadi, Z., & Hanson, Y.H. (2008). *The principles of Sufism.* Bristol, UK: Amal Press.

INDICE

Un libro necesario. Rafael Calbet 7
Un libro para leer de pie. José Manuel "Pepe" Del Río 11
Ampliar los horizontes del Coaching. Damián Goldvarg 14
Un libro riguroso para la práctica del Coaching. Omar Ossés 15
Aporte a la comunidad de Coaching. Omar Salom 16
Facilitar nuestro propio viaje personal. Francisco Villalta 17

Dominios de congruencia en el Coaching perrsonal y organizacional. El método ARC: una mirada desde la filosofía 19

Referencias bibliográficas 241

Con un tiraje de 500 ejemplares, este libro se terminó de imprimir en los talleres gráficos de Novoa Coloristas S.A. de C.V. de la ciudad de León, Gto. en septiembre de 2017.

Dominios de Congruencia en el Coaching Personal y Organizacional es un libro señero debido a su singular y pródiga documentación y a su respaldo en la vivencia con personas y organizaciones en tránsito hacia una mejor versión de sí mismas. Su contenido quiere hacer avanzar el conocimiento relativo a esta práctica a partir del enfoque en una cuestión crucial, a la vez que planta varias banderas que marcan territorios y linderos inherentes a la esencia del coaching, al ser del coach, y a las posibilidades del coachee. Así, la congruencia es explorada a fondo, para cuya consecución el autor formula y propone el proceso ARC, el cual lleva en su itinerario de realización al protagonista (persona u organización), desde la incongruencia, de regreso a su centro en un trayecto que requiere, además de la alineación, el aporte de los mejores frutos del desarrollo humano espiritual. Escrito en forma fragmentaria pero no caótica, el libro emprende una revisión exhaustiva, argumenta y discute, desarrolla y sugiere puntos de vista, esboza programas y procesos, ahonda en el estudio, desbroza y reconfigura elementos y conjuntos, para ofrecer al lector así la ganancia de una mirada curtida por la experiencia en conjunción con una curiosidad intelectual (osada en sus realizaciones) que no titubea para empujar los límites, con un interés genuino en las personas y en las organizaciones.

Alberto Beuchot y González de la Vega es maestro en educación y doctor en innovación y tecnología educativas. Artista plástico, arquitecto, coach empresarial y Senior Coach Certificado en el Programa Internacional de Coaching Avanzado (ambos por Newfield Consulting), participa con frecuencia tanto en congresos como en publicaciones nacionales e internacionales sobre educación y coaching, como *Coaching Magazine International* (España) y *Coaching World* de la International Coach Federation. Es coautor del libro *Incursiones Ontológicas*, y director del Centro de Coaching Empresarial y de la Certificación en Coaching Personal y Organizacional©. Diseña, desarrolla e imparte diplomados, seminarios, talleres, programas y cursos relacionados con la ontología del lenguaje, la comunicación efectiva, la formación de equipos de alto desempeño, el liderazgo personal, la inteligencia y competencias emocionales en los ámbitos gerenciales. Como coach empresarial, organizacional y directivo, se ha constituido en un referente sobre todo en las empresas del sector automotriz, entre las más importantes firmas de Fortune 500 a las que ha atendido.

LOS OTROS LIBROS LOS OTROS LIBROS LOS OTROS LIBROS LOS OTROS LIBROS

SAN ROQUE
EDITORIAL

9 786079 697266