
Coaching psicogénico: Una posibilidad a la crisis en el enfoque psicoterapéutico tradicional

Psychogenic coaching: a possibility to the crisis in the traditional psychotherapy approach

Francisco Ahumada

Fundador y CEO de ILA Coaching y Consultoría
Instituto Latinoamericano de Coaching y Consultoría
Santa Cruz del Monte, Naucalpan, Estado de México, México

Fecha de recepción: 29 de agosto de 2019

Fecha de aceptación: 30 de septiembre de 2019

Fecha de publicación: 30 de diciembre de 2019

Favor de citar este artículo de la siguiente forma:

Ahumada, F. (2019). Coaching psicogénico: Una posibilidad a la crisis en el enfoque psicoterapéutico tradicional.

AULA Revista de Humanidades y Ciencias Sociales, 65 (5), 17-27.

<http://dx.doi.org/2636.2236/AULA.2019.011>

RESUMEN

La psicología actual se enfrenta a desafíos que tienen características particulares. Estos desafíos tienen que ver con la inmediatez, la alienación y la construcción de un sentido exitista de la vida. El problema es que estas necesidades actuales siguen siendo tratadas con una psicología con bases epistemológicas y psicológicas obsoletas. Necesitamos reconocer esta crisis. Este artículo se enfoca en ofrecer una posibilidad de reflexión y especialización para los psicoterapeutas y la psicología en general, en la búsqueda de volverse más atinentes a los desafíos que enfrentan en su quehacer actual. Propone la necesidad de declarar crisis en los fundamentos filosóficos, los paradigmas, los enfoques y las técnicas que dan base a la psicoterapia tradicional. En el desarrollo del artículo se presenta una disciplina complementaria recientemente creada llamada coaching psicogénico. Se muestran sus características principales y generales. Por último, se desglosan ciertas premisas éticas importantes para adoptar en la actualidad e incrementar la efectividad y credibilidad de la psicología.

Palabras clave: coaching, competencias, crisis, estructura, observador, ontología, psicogénico, sujeto.

ABSTRACT

Present-day psychology faces challenges which possess particular characteristics. These challenges have to do with immediacy, alienation and the construction of a success-driven sense of life. The problem is that these current needs continue to be treated through psychotherapy approaches with obsolete epistemological and psychological grounds. We need to recognize this crisis.

This article focuses on offering the possibility of reflection and specialization for psychotherapists and psychology in general, seeking to be more attentive to the challenges they face in their

current field of work. It proposes the need to declare crisis in the philosophical grounds, paradigms, approaches and techniques that give rise to traditional psychotherapy. The production of this article proposes a newly created, complementary discipline, called psychogenic coaching. Its main and general characteristics are herein presented. Finally, there is a breakdown of certain important ethical premises to start adopting and thus increase the effectiveness and credibility of psychology.

Keywords: coaching, competencias, crisis, observador, ontología, psicogénico, estructura, sujeto.

Introducción

El ritmo con el que vivimos actualmente ha estado condicionando el balance natural que requiere el ser humano para su sobrevivencia. Este balance natural abarca muchas aristas o dominios de la existencia: La convivencia con el entorno, la gestión del cambio climático, las relaciones personales en la época digital, la alienación de la comunicación por los avances tecnológicos, entre otros; son algunos de los ingredientes que conforman el caldo que pone en jaque el balance citado. Debido a esto, se presentan algunos momentos en la vida en que perdemos el rumbo, o se nos presenta la imposibilidad de conferir sentido a nuestra existencia y a lo que nos rodea. Comenzamos a sufrir entonces de estrés, depresión, angustia, cansancio o cualquier malestar psicológico. Desde mi mirada, lo más complejo de esto no es el comenzar a sufrir algún malestar como los que he citado; la complejidad radica en que comenzamos a pensar que este estado de estrés o de ansiedad, al ser recurrente, es algo normal y nos acostumbramos a ese desequilibrio constante. La psicología está llamada a «Des-normalizar» esta situación.

La psicología como ciencia ha evolucionado en la búsqueda de soluciones basadas en metodologías ampliamente estudiadas para nutrir a los psicólogos de una base epistemológica que oriente el estudio y clasificación de los procesos mentales y de la conducta, pero los logros alcanzados se han quedado obsoletos ante las nuevas demandas, alejando a la psicología de las personas y de sus dolores cotidianos.

Actualmente nos encontramos invadidos por los avances tecnológicos que aunque útiles y necesarios, también han traído riesgos y dificultades. Los avances tecnológicos han procurado

inmediatez en los procesos y en la información despertando una falsa ilusión de felicidad vinculada a esta rapidez sin preguntarnos cómo afecta a la vida humana y sus relaciones. Esa inmediatez se ha vuelto tan importante, que su pérdida puede llevar a una crisis de sentido, al vacío, a la impotencia de depender de estos avances tecnológicos para continuar y conseguir danzar el ritmo que nos propone la actualidad. Y esto nos genera desconfianza; desconfianza del mundo que nos rodea, desconfianza de nosotros mismos y de los demás también, lo que dificulta crear relaciones que nos ayuden a reinventarnos, reestructurarnos y salir adelante. Por todo ello, la psicología y su práctica terapéutica necesitan reinventarse para acercarse al Ser que estamos siendo y desde allí conectar con sus opciones y sus propuestas. No podemos alejarnos de los avances ni de las necesidades actuales, y sobre todo necesitamos construir y diseñar una identidad que provoque confianza y anhelos. No podemos seguir siendo los que «curan». Podemos y necesitamos ser además los que facilitan, los que acompañan, los que diseñan y los que entregan herramientas concretas para el día a día para acercarnos a una psicología que tenga como objetivo acompañar al ser humano en su crecimiento y diseño estratégico de futuro. Para ello propongo lo que he llamado un coaching psicogénico o una facilitación psicogénica de nuestros clientes. Para que esto ocurra, tenemos antes que romper con la tradición filosófica a la que rendimos honores. Tradición que citaré a continuación.

Desarrollo

El coaching psicogénico emerge de una heterogénea y amplia gama de influencias que van desde el pensamiento de la Grecia Clásica, pasando

por la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría o el Psicodinámica de Sigmund Freud y su contribución a la definición y comprensión del Ser. La concepción actual del Ser que hemos heredado del pensamiento griego nos ha llevado a una crisis de sentido sobre el Ser que somos.

La primera idea que queremos rescatar del pensamiento griego es la concepción de Parménides de que el sentido de la vida y la esencia del Ser lo confiere otro ser u otra vida que está más allá de esta y promueve que acceder al ser de las cosas es acceder a la verdad de las mismas. Y que el camino real para acceder a la verdad es la razón. Un ejemplo concreto de esta forma de concebir el Ser que se desprende de esta concepción es el hecho de que andamos por el mundo defendiendo nuestras posturas como si fueran ciertas, como si la mirada que yo tengo frente algún suceso o fenómeno fuese la mirada correcta, la verdadera y la que vale. Incluso muchas veces planteamos que la mirada que tenemos sobre el fenómeno, es justamente como el fenómeno es. Esta verdad, que en origen era subjetiva, la consolidamos apoyándonos en el pensamiento de aquellos afines a nuestras creencias; y si no, fíjense si es cierto no que nos juntamos más con aquellos que menos divergencias tenemos, armamos familias, grupos, cofradías o más simple aún, nos tomamos un café con aquel que se nos parece. No solo esto, sino que si no se nos parece, intentamos convencerlo, persuadirlo y que se nos parezca. Un ejemplo de esta forma de Ser tan antiguo como el propio pensamiento griego son las guerras. Da lo mismo en qué año estás leyendo este artículo. Lamentablemente, lo más probable es que haya una guerra en curso, acaba de terminar una o hay riesgo de alguna y si vemos el origen de la misma posiblemente tenga que ver con algún proceso o conflicto que en su núcleo más básico se podría definir como una diferencia de opinión. Una diferencia entre mi verdad y la tuya puede hacer que nos lancemos bombas, que nos invadamos,

que nos matemos. O una creencia individual sobre los beneficios del ganar. Aunque eso signifique que muchos pierdan. Llevando esta cuestión de cuál es la verdad al plano específico de la psicología, muchas veces les pregunto a ejecutivos a los que acompaño en procesos de coaching psicogénico, ¿Cómo te fue en la negociación que tenías? Muy bien, me responden: «*Porque lo convencí de todo. Se hará como yo quería*». Luego el éxito está dado por imponer mi mirada y convencer al otro. De este modo, hemos construido una psicología en la que el psicólogo le dice al paciente qué es lo que tiene o lo que padece, y desde su particular mirada experta, le diseña caminos de acción. No estoy diciendo que el psicólogo no sea un experto, porque creo firmemente que lo es. Solamente postulo que la experticia del terapeuta no está en la vida del paciente. Él es el experto en su vida. Nadie es más experto en su propia vida que uno mismo. La experticia del psicólogo está en teorías, metodologías y técnicas para diagnosticar y acompañar. En ningún caso esa experticia está en la vida del paciente. Hemos creado una adicción por saber las cosas con claridad y un castigo para el que no lo sabe. Es decir, una necesidad de acceder a la verdad de las cosas y a la verdad en relación al paciente que nos acerca más a la metafísica y nos aleja cada vez más de la facilitación. Estos ejemplos hablan de la crisis de sentido a la que me refería unos párrafos atrás y que tiene que ver con la concepción de Ser y su verdad de las cosas del programa que hemos heredado.

Una segunda idea heredada del pensamiento griego, en este caso de Heráclito, es la concepción del Ser en constante transformación que es parte fundamental de las bases epistemológicas de la propuesta ontológica y, aunque Freud no lo haya dicho explícitamente, de la propuesta psicodinámica y es una de las concepciones del Ser más importantes de esta propuesta. Esta concepción del Ser habla de que no somos, sino que estamos siendo en un contexto de cambio constante que promueve la responsabilidad, la

autonomía, la posibilidad de volvernos partícipes de nuestra propia transformación y cambio. Desde el coaching psicogénico creemos que cada vez que aprendemos estamos cambiando. A veces esta transformación es más evidente y a veces menos. Además sabemos que somos adversos al cambio por biología. Nuestras rutinas y hábitos son conducidas por los ganglios basales que gestionan el consumo óptimo de energía de nuestro cerebro. La llamada «zona de confort» no es otra cosa que este bajo gasto de energía que propician las rutinas y los hábitos. Como nos cuenta Néstor Braidot en su libro sobre *Neuromanagement* de 2015, para modificar no solo hábitos, sino también patrones de pensamiento (mapas mentales) hay que desarticular mucho de lo que está incorporado en los ganglios basales y esto requiere mucha energía. Para un fuerte cambio debe intervenir la amígdala que es parte de aquello que, desde la teoría del cerebro triuno de Paul MacLean, se llamó el cerebro emocional. Como la corteza órbito-frontal está conectada con el circuito del miedo del cerebro (en el que interviene activamente la amígdala) la sola idea de un cambio es percibida como una muy importante toma de energía metabólica de la región prefrontal en favor de miedo. Es decir, a mayor cambio, mayor miedo. (Braidot, 2015). Por lo que ¡No solo somos aversos al cambio por nuestra mirada del Ser, sino también biológicamente!

Cambiamos el Ser por siendo para que el alma (o la psique) no sea una unidad, sino una multiplicidad, se vuelva polifónica y vayamos de la mano con Nietzsche quien nos planteaba que «Somos los que somos, los que hemos sido y lo que pretendemos ser» (Nietzsche, 2011). Este cambio de paradigma da cabida al coaching psicogénico. Es el mismo nuevo paradigma que da cabida a la propuesta Freudiana en la psicología occidental. Paradigma en que somos artífices de nuestra existencia, en que se vale tener miradas distintas porque incluso pueden ser complementarias. Una mirada del mundo en la que se vale pensar algo y luego pensar

lo contrario. En la que se puede soltar posturas, soltar amarras, soltar voces y opiniones que no son mías. O que son mías pero no fueron mías, fueron heredadas de otros muy importantes para nosotros. Soltar dolores. Soltar traumas. Un mundo en que como padres dejemos de decirles a nuestros hijos: «Yo te voy a decir como son las cosas» y avancemos a plantearles: «No sé cómo son las cosas, te diré como han sido para mí y te pido por favor me cuentes como han sido o son para ti». El coaching psicogénico promulga principalmente la necesidad de facilitar transformaciones, entendidas como aprendizajes, en nuestros clientes y/o pacientes. Transformaciones que son entendidas como aprendizajes. El psicólogo requiere dejar de ser tan psicólogo (desde la perspectiva metafísica) y comenzar a ser más docente, facilitador, entrenador y capacitador y para esto necesitamos declarar una crisis en el sistema de atención psicoterapéutico actual.

Hoy acudimos al psicólogo cuando tenemos una dificultad mental. Cuando alguna enfermedad, molestia, displacer o patología se nos presenta vamos al psicólogo con el objetivo que el nos diga que es lo que tenemos y nos ponemos a su disposición para actuar. He aquí la primera consecuencia de un sistema terapéutico basado en la concepción de verdad como el ideal alcanzable. Vamos al psicólogo porque él tiene la verdad y olvidamos completamente que siempre nos están entregando un diagnóstico que en su definición más básica, no es otra cosa que una interpretación. No estoy diciendo que los psicólogos nos mientan o no sepan, ni estoy haciendo un llamado para dejar de ir a verlos. Lo que estoy cuestionando es la necesidad instalada hoy de ejercer la terapia desde el sitio de la verdad, perdiendo de vista al paciente, su historia, sus dolores y, por último, su diferencia. Juzgo que la psicología hoy se ejerce desde el *check list*. Desde hacer un cuestionario, pruebas y desde esos datos determinar el camino de acción y la verdad para el paciente. Muy pocas veces encontramos psicólogos que

se relacionen con el paciente desde el genuino interés por su historia, por sus experiencias y su emocionalidad. Dándole al DSM un lugar de verdad irrefutable en vez de un espacio de guía y orientación. Propongo la urgencia de declarar en crisis muchos dominios y sistemas de los que somos parte y, es en esas declaraciones, en las que el psicólogo encontrará un maravilloso espacio de acompañamiento a la humanidad entera; pero este acompañamiento no puede ser desde la verdad, no puede ser desde la imposición de tal o cual saber. Debe hacerse desde el genuino contacto con el misterio y la duda propia del ser humano, entendiendo este Ser que se transforma, por lo que propongo que cambiemos el ser por siendo.

Cuando postulamos, decimos, diseñamos, creamos o hacemos cualquier acto en el mundo, este está relacionado con nuestra propia concepción de existencia, con lo que creemos es posible para los seres humanos. En nuestras acciones se revela nuestra propia interpretación de Ser. Nos conducimos, vivimos y transitamos nuestra vida desde allí. «Cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es» (Echeverría, 1994). Este postulado es importante en la práctica del coaching psicogénico pues, en modo genérico, nos dice que todo acto nos revela y pone en evidencia el juicio que tenemos sobre nosotros mismos. Dime como actúas y te diré quien eres.

Los tres postulados principales de la Ontología del Lenguaje son:

- i. *Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos.*
- ii. *Interpretamos al lenguaje como generativo.*
- iii. *Interpretamos que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él.* (Echeverría p.20)

Este primer postulado hace referencia a que es el lenguaje el que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que somos, por ser el vehículo principal para comprender los fenómenos

humanos y el medio a través del que nos revelamos. De este modo, el lenguaje es uno de tres dominios primarios del ser humano, los otros dos son la emocionalidad y la corporalidad y debe haber una coherencia entre los tres. El otro dominio es la emocionalidad, donde habitan los impulsos y motivadores, la mayoría de las veces invisibles, de nuestra conducta. La emoción de la rabia, por ejemplo, tiene una coherencia corporal (gestos) y en el lenguaje (lo que se dice). Sin embargo plantea la primacía del lenguaje sobre los otros debido a que postula que para hacer sentido de fenómenos emocionales y/o corporales necesitamos del lenguaje. Necesitamos darle importancia no solo al lenguaje, sino también a los otros dos dominios en la sesión psicoterapéutica. La coherencia entre dominios es fundamental para el psicólogo en sesión. Podemos diseñar un acercamiento más integral a nuestros pacientes y/o clientes. Muchas veces nuestro entrenamiento como psicólogos va orientado a escuchar lo que el paciente nos dice con su lenguaje y perdemos la riqueza que nos trae el escuchar su emocionalidad y su corporalidad.

El segundo postulado habla del poder del lenguaje y necesitamos de ese poder para que nuestra sesión sea efectiva pues ambas líneas epistemológicas que tomamos para la propuesta de coaching psicogénico se llevan a cabo conversacionalmente. Es más, Freud hablaba de la «cura por la palabra» (Freud, 2005). Para acceder a esta premisa debemos distinguir que llevamos siglos dándole un valor pasivo al lenguaje, como si este solo estuviera para dar cuenta o describir lo que existe en el exterior o para relatar lo que sucede en nuestro mundo interior. Este valor pasivo lo recibimos de la tradicional concepción del lenguaje entendido a través de la historia de la humanidad y esto también necesita ser declarado en crisis.

El tercer postulado, nos plantea que los seres humanos encontramos en el lenguaje una palanca de transformación. Nos dice que hemos navegado durante siglos con una percepción de lo que

entendemos como «una forma de ser» ligada a que fuese heredada. Entendemos esta forma de ser como algo de lo que fuimos provistos antes de nacer y andamos por el mundo con ella y desde ella. Sin embargo desde este postulado el lenguaje resulta una herramienta importante para modificar su forma de ser. Tiene que ver justamente con la propuesta de Heráclito que cambia el ser por el siendo. O basándonos en Nietzsche, esta vida sería un espacio en que la creatura y el creador somos nosotros mismos. Y estamos de acuerdo con este postulado pues es el postulado que permite sostener que una sesión de coaching psicogénico tiene dentro de sus posibilidades la transformación del cliente.

Además de estos postulados existen algunos elementos importantes para entender la propuesta de coaching psicogénico, como es el concepto de observador. De modo general entenderemos el observador como la manera que tenemos de hacer sentido de la existencia. El observador remite a ese modo particular de cada Ser de conferirle sentido al mundo. De este modo devenimos observadores distintos y a un modo de relacionarse con el mundo. Es crucial para nuestra propuesta atender que cuando nos referimos al observador nos estamos refiriendo a dos tipos de palabras. Primero a un sustantivo pues es una palabra cuyo referente es una entidad. En este caso la entidad a la que hace referencia es el propio observador que remite indefectiblemente a nosotros mismos. Somos tal o cual tipo de observador. O mejor aún, estamos siendo tal o cual observador. En segundo lugar, nos referimos a un verbo, pues lo entendemos como una forma, una manera, un modo particular de hacer sentido, y no como una acción que vive en los ojos. El tipo de observador que somos lo determina la capacidad de escucha que tenemos. La escucha es la competencia fundamental del coach psicogénico; si en la vida solamente pudiéramos aprender una competencia tendría que ser esta. «Cada uno dice lo que dice y el otro escucha lo que escucha». Lo que yo puedo escuchar de

lo que otro puede decir estará siempre en un espacio de brecha. Y esa brecha la determinan justamente nuestras diferencias como observadores que somos.

Coincidimos firmemente con que hablar es actuar. Con que cada vez que hablo existe una acción que cae en el mundo con esa palabra y, de este modo, se hace fundamental preguntarse por qué acción es la que hago cada vez que hablo. Cada acción es un acto lingüístico distinto. Dentro de las *declaraciones* encontramos el insumo más básico del trabajo del facilitador psicogénico, *los juicios*, que son el camino principal para fundar una sesión de coaching psicogénico y trabajamos con los juicios para acceder al observador. Es la analogía con síntomas, rasgos, conductas y comportamientos para acceder a la personalidad. Los juicios son un tipo particular de declaración, por ende construyen o modifican la realidad y no son afirmaciones. La distinción de juicio de la ontología del lenguaje más se parece a los prejuicios, a esas predisposiciones que tenemos los seres humanos para con el mundo. El problema es que muchas veces andamos con nuestros juicios como si fueran afirmaciones. Somos máquinas de hacer juicios. Nos sirven pues califican al mundo, nos sirven de referencia, nos expanden o nos quitan posibilidades, nos permiten decidir lo que es posible o no, gracias a los juicios podemos proyectar futuros basándonos en el pasado.

Una cliente en sesión hace algunos años llega con el siguiente juicio: «mi padre ha sido y es un muy mal padre». Mientras escuchaba su historia y la cantidad de ejemplos que traía para fundar su juicio en torno a su padre, yo me decía internamente: «Vaya, al parecer realmente es un mal padre». Ya avanzada la indagación se me ocurrió que quizás la coachee tenía tan comparada su historia que mientras más le preguntara más reforzaría su idea. Entonces le propuse que paráramos de conversar y que en unas hojas escribiera una lista de acciones o hechos concretos en los que se basaba para

decir eso de su padre. Hizo el ejercicio y escribió cerca de una plana y media de afirmaciones entre las que estaban: Que el padre no llegó a su matrimonio, que desapareció de su vida entre los 3 y 12 años, que no la saludaba para sus cumpleaños, etc. Entonces le pedí que, solo a modo de prueba, intentara hacer una lista de acciones o hechos concretos en los que pudiéramos fundar el juicio contrario, es decir, que su padre era un buen padre. No me creyó que fuese posible y comenzó la tarea con ansiedad. Para sorpresa de ambos al terminar su tarea había escrito dos planas de hechos en los que podría fundar que su padre era bueno. Se suelta a llorar y me dice: «lloro de alegría, lloro de esperanza, creo que he estado viviendo desde un lugar que no era y por supuesto desde esa creencia me he relacionado con él. Lo que más me importa es cambiar mi forma de ser con mi papá». En este ejemplo podemos mirar la relación estrecha existente entre nuestros juicios y nuestra forma de ser o nuestra identidad. Somos como juzgamos y juzgamos como somos. Imaginen el poder de la psicología si distinguiera esto y los psicólogos tuviéramos dentro de nuestras técnicas la fundamentación de los juicios del paciente. Cambiando nuestros juicios, cambiamos nosotros y la profundidad del cambio tiene que ver con la profundidad del juicio.

El coaching psicogénico plantea distintos tipos de juicios entre los que destaco los juicios incidentales, los juicios maestros y los psicogénicos. Los primeros son aquellos en los que basamos nuestra operación cotidiana, nuestras acciones y nuestras relaciones funcionales. Un ejemplo es «Me es más fácil relacionarme con las mujeres pues me siento más escuchado». Los juicios maestros son aquellos en los que hemos fundado nuestra existencia y son base de nuestra dimensión existencial. Un ejemplo es «Solo las mujeres cuidan y acompañan. Los hombres siempre abandonan». Los juicios psicogénicos son aquellos que condicionan nuestra estructura de personalidad. Un ejemplo en

la misma línea es «No soy digno de ser cuidado por nadie».

Propuesta de coaching psicogénico

El coaching psicogénico es una profesión comprometida con la expansión del potencial personal, organizacional y social, basada en el aprendizaje psicogénico dentro de un marco psicodinámico, constructivista y una perspectiva ontológica. El coach psicogénico entonces sería un facilitador de la transformación de la forma de ser de un alma que es dinámica. Un diseñador y un evaluador del cambio. El coaching psicogénico es facilitar transformaciones desde la psique y eso solo puede hacerlo el psicólogo pues su formación tiene que ver con el estudio de esta psique. Ningún otro tipo de coach podría tener tanta profundidad y ética en la mirada como un psicólogo con competencias de coach. O un coach psicogénico.

El coaching psicogénico se distingue como una metodología profesional con ciertas características:

- Se desarrolla un estilo particular de conversación en la que se prioriza la pregunta procurando, desde la reflexión y la ética, evocar las respuestas en el coachee.
- El proceso ocurre con plena aceptación del coachee.
- Prima la elección autónoma del coachee.
- Buscamos empoderar o brindar poder de acción al coachee desde una interpretación psicogénica traducida en competencias psicogénicas y/o genéricas.
- Está basado en el compromiso con las consecuencias y la obtención de objetivos.
- Se genera un decidido desarrollo personal y organizacional a través del aprendizaje psicogénico.

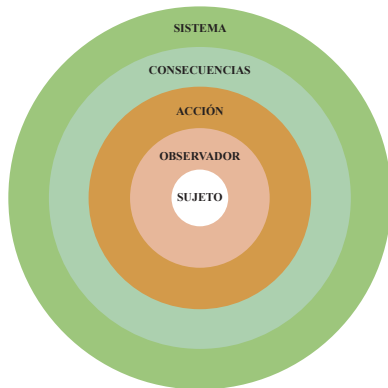
Objetivo del coaching psicogénico

Facilitar un proceso de aprendizaje psicogénico que, desde el compromiso con el coachee, expanda su capacidad de acción, genere un cambio de observador, construya un camino de integración de funciones de la estructura de personalidad y posibilite su transformación personal.

Para ejemplificar esto necesitamos introducir un modelo propio que es ancla de nuestra disciplina.

Modelo S-CAOS

Esquema 1:
Modelo
S-CAOS.



El modelo S-CAOS es el modelo ancla en el que se basa la técnica del coaching psicogénico. El modelo debe su nombre a las primeras letras de Sistema, Consecuencias, Acción, Observador y Sujeto. Y también nos gusta la coincidencia con la palabra «caos». Palabra que sugiere confusión, duda y variabilidad. Términos fundamentales para ejercer nuestro oficio. Pensamos que cada sesión de coaching psicogénico se enfrenta al caos y a la variabilidad. Es necesario aprender a habitar allí. Nunca me sé *a priori* al cliente o paciente. Necesito aprender a enfrentarme a él desde el misterio profundo que es.

El modelo plantea algunas premisas generales para poder leerlo. Se recomienda comenzar su lectura de arriba hacia abajo. Esto quiere decir desde el sistema.

Algunas premisas son:

1. El ser humano lleva su vida en relación a los sistemas en los que participa. Desde allí hemos generado aprendizajes y ahí mismo se vuelca lo que logramos. El o los sistemas serían los escenarios en los que se desarrolla nuestra existencia.

2. El ser humano y las organizaciones determinan su existencia desde las consecuencias. Estas constituyen la pauta ética más importante

y desde allí se toman decisiones estratégicas. «Los Resultados son la pauta ética más importante de nuestra existencia. Ellos nos permiten evaluar nuestras acciones, los supuestos desde los cuales operamos, así como nuestras vidas, la convivencia con los demás y el tipo de relación que mantenemos con nuestro entorno natural, permitiéndonos rectificar lo que sea necesario» (Echeverría, 1994). En nuestra propuesta cambiamos la palabra resultados por consecuencias pues nos gusta la referencia que hace la palabra con-secuencia, es decir una secuencia posterior dependiente de mis actos. Mi vida es una consecuencia, por ende, la puedo diseñar contingentemente. De este modo las consecuencias serían el origen y el fin de nuestra existencia.

3. El camino para llegar a las consecuencias son las acciones. Cuando las consecuencias no satisfacen, es posible cambiarlas con solo modificar las acciones. Y normalmente es lo que hacemos. Sin embargo, muchas veces el cambio de acciones no modifica las consecuencias o estas siguen siendo insatisfactorias. Cuando esto ocurre, el modelo plantea entonces que esa acción esta condicionada, entendiendo condicionada como un límite sin juicio (puede ser positivo o negativo) y que estos condicionantes pueden ser visibles o invisibles. Entre los visibles se encuentran: La motivación, el uso de tecnologías, el talento, nuevas competencias y la habitualidad. En los segundos condicionantes (invisibles) encontramos dos y son fundamentales pues requieren que otros puedan mostrármelos pues soy parte de ellos.

4. El primer condicionante del desempeño (Acción-Consecuencias) es el observador, que en términos sencillos sería la propia persona y su manera de hacer sentido del mundo o la situación particular. Juicios, creencias y emociones son parte del observador.

5. El segundo condicionante es el sistema, del cual también hemos hablado y que de modo general serían las culturas y/o conjunto de creencias aprendidas de nuestros países, familias

o empresas. Al leer el modelo del centro hacia fuera (sin tomar todavía al sujeto) podríamos decir que los Sistemas y el tipo de observador que somos condicionan nuestra capacidad de acción y esto, a su vez, condiciona nuestras consecuencias. Es decir, la primera posibilidad de cambiar una consecuencia que no nos gusta es cambiando la acción o haciendo lo que el entendemos por «aprendizaje de nivel cotidiano o cambio de acción» Si esto basta, ya estamos listos. Si por el contrario, no podemos cambiar nuestras consecuencias, a veces debido a que tenemos un repertorio acotado de acciones que ya hemos probado cambiar sin efecto, necesitamos hacer lo que el modelo llama «aprendizaje de nivel genérico» que quiere decir cambiar nuestro observador o nuestra manera de hacer sentido de la situación. A veces también es posible realizar un «aprendizaje de nivel existencial» con el que el modelo se refiere a una transformación del corazón del observador o en sus juicios existenciales.

Con el modelo, propongo ir más allá. Ir a tocar algo en lo que la psicología es experta, la estructura de personalidad del coachee o lo que el modelo llama Sujeto. A distinguirla como un condicionante del tipo de observador que ha sido el coachee. Creo que esto es fundamental pues como lo hemos revisado, esta estructura de personalidad es resultado de la relación del coachee con su sistema primario y primitivo. Por esto el sistema es continente y condicionante al mismo tiempo. Su padre y su madre, o mejor dicho, su función paterna y materna. La resolución de este conflicto primitivo (complejo de Edipo) nos ha estructurado estable pero dinámicamente en una personalidad que condicionaría el tipo de observador que soy y mi relación sistémica. (Lacan, 2003)

Para entender cómo funciona el modelo en la práctica de coaching, proponemos leerlo de desde la superficie al centro y viceversa. Sacando por un momento al sistema como un paso de la vías esquemáticas que tomaremos. Es decir, el sistema está presente en cada paso.

La sesión de coaching comienza arriba. El coachee trae un situación que quiere trabajar; un quiebre como lo llamamos internamente en el mundo del coaching. Una *consecuencia* que no le gusta. Para esto, el coach comienza a indagar fenomenológicamente en su historia. Indaga entonces en las *acciones* que ha hecho o ha dejado de hacer el coachee. O en los hechos que lo acompañan. Nos hemos trasladado al peldaño más abajo para distinguir hechos acontecidos y juicios que el coachee tenga. Esta indagación también debe extenderse al sistema o relaciones y entornos del coachee. Cuando llega el momento de la interpretación, el coach se ha trasladado al círculo del observador y pretende dar cuenta del tipo de observador que el coachee ha sido y de los aprendizajes sistémicos que ha tenido y que lo han constituido en ese observador. En el coaching psicogénico además requerimos que entremos en el círculo más interno, que toquemos al *Sujeto* y podamos distinguir la estructura y el tipo de personalidad que sostiene al observador, que sostiene la acción y que sostiene la consecuencia. Todo dentro del sistema que contiene y determina. Ahora si que hemos tocado *Consecuencia, Acción, Observador, Sujeto (Estructura de personalidad) y siempre dentro de uno o varios Sistemas determinantes*, podemos iniciar el camino de retorno. El coachee ha aprendido algo a nivel de observador y sistema según su estructura que condiciona una acción y por ende su quiebre. Ahora necesita aprender aquello que faltó, normalmente lo opuesto a lo aprendido, para tener otra acción posible y por ende otro resultado. Pongamos un ejemplo para distinguirlo. Estamos en una sesión de coaching psicogénico organizacional y el ejecutivo nos dice que no consigue que su equipo haga el trabajo de manera autónoma. La consecuencia que no le gusta es «mi equipo no hace el trabajo de manera autónoma». Indagamos en su historia y en su estructura ontológica (presente) y logramos percibir que la acción que no hace es *delegar*. El coach

del modelo ejecutivo (a la acción) te enseñaría a delegar o buscaría formas para delegar. Y a veces es suficiente. Pero muchas veces no. Al seguir indagando nos damos cuenta que no delega pues aprendió a nivel del observador y con su sistema que tiene miedo a delegar pues aprendió con su padre que cuando él no hace las cosas, las cosas no ocurren. Aquí mostramos la coherencia de su quiebre. Si bien es una situación que le incomoda y que pide trabajar, que no consiga la autonomía de su equipo es coherente con su observador.

Cuando situamos la indagación más allá y fundamentalmente en la etapa edípica podemos escuchar una identificación con las normas paternas en relación a una perfección absoluta realizada solo por el mismo y a una desconfianza en los estándares de los otros. Hemos tocado la estructura. Podríamos estar frente a una estructura neurótica de tipo obsesiva, por ejemplo. Este «neurótico de tipo obsesivo» (sujeto/sistema) no aprendió a confiar en los estándares del otro (observador/sistema), por ende, no delega (acción/sistema) y no consigue la autonomía de su equipo (consecuencia/sistema).

Cuando abrimos una coherencia de este tipo, incluyendo la estructura de personalidad, nos volvemos terapeutas más poderosos pues se nos abren más posibilidades de intervención. Puedo intervenir la autonomía del equipo, el que delegue, el que confíe, el que construya sus estándares, el que los comunique a su equipo, el que suelte los estándares paternos, el que haga una declaración de perdón, que integre su estructura, etc.

Cualquiera de estos caminos puede cambiar la consecuencia y por ende hacer coaching psicogénico. El coaching psicogénico es un proceso particular de aprendizaje en aquellas áreas que los individuos consideran importantes para sus vidas, pero a las que no logran acceder por cuenta propia. Es una herramienta de transformación individual que genera como resultado el tránsito de una determinada forma de ser, más restrictiva, a otra, mucho más

expansiva distinguiendo el sujeto que soy. Esto último es fundamental pues necesita de la psicología para esa distinción del Sujeto.

El coaching psicogénico se caracteriza por incidir de manera directa en tres áreas: el tipo de observador que somos, las acciones o comportamientos que se deducen de él y la distinción de la estructura de personalidad de nuestro coachee. Cambia nuestras formas de mirar, de interpretar, de conferir sentido y modifica también nuestra manera de actuar y de reaccionar frente a los desafíos que nos impone la vida. Distinguir *Sujeto* o *Personalidad* es crucial. Esto ya lo hacen los psicólogos. Esta propuesta la hemos apalancado en nuestra mirada sobre la corriente psicodinámica que, por supuesto, no es el artículo idóneo para entregarla.

Conclusión

Después de todo lo señalado propongo una psicoterapia basada en 5 premisas o características:

Primero, una psicoterapia con el bienestar o sanación del paciente como consecuencia final y trascendente del oficio. Es decir con la mirada puesta en que lo más importante es el paciente. Es en él donde radica la autoridad de la sesión y el fin último de nuestra labor como psicoterapeutas. Concederle autoridad al paciente en relación con los dominios indagados, las interpretaciones realizadas y las líneas de acción propuestas. Es inconcebible, desde mi mirada, que ante una respuesta negativa del paciente sobre una interpretación entregada, nuestra respuesta siga siendo juzgar como negación esa respuesta.

Segundo, una psicoterapia con base hermenéutica. Es decir, desde el convencimiento de concebir nuestro trabajo como un acto interpretativo y no como un acceso a la verdad. Por mucha preparación o mucho estudio con el que cuente, nunca me sé al paciente *a priori*. La ética debe ser el absoluto respeto por la diferencia y la aceptación del misterio que es el otro.

Tercero, una psicoterapia de la mano con competencias relacionales. Es decir, escuchando

al otro, respetándolo, dándole el tiempo necesario y validando su experticia en su vida. Escuchar, fundar mis juicios, compartirle inquietudes, cumplir los compromisos y ponerme en duda, entre otras, deben ser competencias fundamentales del terapeuta en su quehacer

Cuarto, una psicoterapia que haga sentido a los axiomas de la comunicación. Es decir, un profesional que entienda y lleve a la acción:

1. Que siempre está comunicando.
2. Que se responsabiliza por lo que dice (contenido) y la relación que construye con el paciente.
3. Que genera una gradación lógica comunicacional para que el paciente siempre entienda lo que se

le está planteando. En términos más sencillos me gusta pensar que el terapeuta tiene que hablar a la manera del paciente.

4. Que gestiona lo que dice (digital) y la forma en que lo dice (analógico) buscando una coherencia en el discurso.
5. Que provea espacios comunicacionales complementarios (tomando la autoridad y a veces entregándola al paciente) y simétricos (una relación horizontal) para brindar poder al paciente y no para tener el poder por ser el que sabe.

Quinto, una psicoterapia desde y en los tres dominios del observador: Es decir en el lenguaje, en el cuerpo y en la emoción.

Referencias

- American Psychiatric Association. (2014). *Manual diagnóstico y estadístico de los trastornos mentales DSM-5*. Madrid: Editorial Médica Panamericana.
- Braidot, N. (2015). *Neuromanagement*. Buenos Aires: Granica.
- Carlson, N. (2006). *Fisiología de la conducta*. Madrid: Pearson Educación.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. Estado de México: Prentice Hall.
- Coloma, J. (2011). *El oficio en lo invisible*. Santiago: Ocho Libros Editores.
- Echeverría, R. (1994). *Ontología del Lenguaje*. Santiago: Comunicaciones noreste Ltda.
- Freud, S. (2005). *Obras Completas*. Buenos Aires: Argentina.
- Heráclito. (2015). *Fragmentos*. Madrid: Ediciones encuentro.
- Jaspers, K. (1993). *Psicopatología General*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Lacan, J. (2003). *El Seminario: La ética del Psicoanálisis*. Ciudad de México: Paidós.
- Maisto, A & Morris, C. (2001) *Introducción a la Psicología*. Estado de México: Prentice Hall.
- Nietzsche, F. (2011). *Así Hablo Zarathustra*. Madrid: Alianza Editorial.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Autor.
- Stanislavsky, C. (1992). *Creación de un personaje*. Ciudad de México: Editorial Diana.



Francisco Ahumada

Nació en Chile. Obtuvo la Licenciatura en Psicología en la Universidad de Chile y luego se hizo Magister en Consultoría y Desarrollo Organizacional, y Magister en Coaching Ontológico. También se licenció en Actuación. Es Fundador y CEO del Instituto Latinoamericano de Coaching y Consultoría, además de docente universitario e investigador.