

---

## Trampa y deuda. La ética en el coaching ontológico

Mesa 49: Coaching, prácticas neoliberales y nuevas subjetividades

Mandela Indiana Muniagurria, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, [mandelaindiana@icloud.com](mailto:mandelaindiana@icloud.com)

### Resumen

De la lectura de los escritos fundacionales del *coaching* ontológico -en particular los de Rafael Echeverría- se desprende lo que podría delinearse una ética del *coaching*. Una ética que exhibe un modo de ser en el mundo y que supone a un sujeto, el *coachee*, que a la vez que tiene la potestad de transformar la naturaleza de su ser, se constituye bajo un discurso que le demanda dicha transformación de forma infinita y a veces en extremo severa: un diseño de sí que nunca se revela acabado. La ponencia propone un abordaje de los mencionados escritos a partir de ciertas claves de lectura provistas por el psicoanálisis lacaniano.

### Palabras claves: coaching ontológico-ética-psicoanálisis

#### 1. Introducción

La presente ponencia tiene dos propuestas simultáneas y anudadas. Por una parte, leeremos la práctica del *coaching* ontológico como una práctica terapéutica, inscripta en la emergencia de “nuevas culturas terapéuticas” (aquellas nuevas prácticas y dispositivos vinculados a la administración de las emociones, la construcción de un yo autónomo, la autotransformación y la adaptabilidad, incluso la reformulación del conocimiento psicológico tradicional). Por otra parte, retomando ciertas coordenadas del psicoanálisis lacaniano, esbozaremos los imperativos éticos presentes en el discurso de este *coaching*, que articularemos bajo dos lógicas: una anulación de la imposibilidad y el sostenimiento de un imperativo que es, de mínima, incumplible. La idea es hacerlo, además, a partir de los escritos de Rafael Echeverría que, si bien continúan el camino ya iniciado por Fernando Flores, es allí donde se expresa con mayor claridad y énfasis el funcionamiento del dispositivo.

La promesa del diseño de sí que ofrece el *coaching* ontológico se sustenta en una lectura de la performatividad del lenguaje que indica que nombrar tiene efectos. Que la palabra es una forma de la acción, y que esta acción es creadora de ser. La novedad, nos dicen, se ubica en el instante anterior a la creatividad: su enunciador. Esa es la apuesta central de la ontología del lenguaje, el saberse nombrador. El término que usa para ello es el de observador. En su práctica, el *coaching* ontológico dirige al *coachee* a su reconocimiento en tanto observador de una realidad cuyo sustrato de verdad no puede conocer, pero sí interpretar. Ese “pero sí” habilitaría la prometida modificación del “ser que somos”, operación terapéutica desde el principio en cuanto deviene necesaria a partir del encuentro con un sufrimiento que, en apariencia, emerge del modo particular en que uno o una es. Apuntar a esa posición, hacer al sujeto consciente de su lugar de observador, posibilitaría la modificación de una “determinada manera de estar-en-el-mundo y, en consecuencia, una determinada forma de ser” (Echeverría, 2007: 76). He aquí la promesa específica del *coaching* ontológico.

Se puede objetar que se trata de una visión que es, por lo menos, distraída. Es esquivo al hiato entre enunciación y enunciado; a los efectos nunca unívocos del nombrar y, por lo tanto, a la imposibilidad de su diseño, al punto en que el sujeto no es observador sino también observado. Son, justamente, esas distracciones las que hacen posible una forma novedosa de lidiar con los propios impedimentos, así como también una ética específica. Un plus que llama a un análisis que no se reduzca a señalar el reborde productivo del *coaching* ontológico, a saber, sus efectos subjetivantes, la producción de formas de ser y de existir con su costado eminentemente normativo (siempre algunas son más válidas que otras). Ya sean deseados o indeseados, hay efectos y por cierto muy potentes. Esta ponencia invita, no obstante, a descreer de su carácter total e infalible; a marcar, en verdad, eso que el *coaching* ontológico promete pero no puede dar. Lo que no podría de ninguna forma dar y lo que garantiza tramposamente. El efecto imposible. El no-efecto del que reniega y se desmarca.

Es preciso, de todas formas, hacer una aclaración. No se tratará de elaborar un contrapunto con el psicoanálisis en tanto práctica que se inscribe en el universo terapéutico, mucho menos una contraposición desde el registro de la técnica, ni de señalar una mejor o peor tramitación de la angustia, una mayor o menor efectividad de esa tramitación. No responde a ninguna

pretensión de hacer una clínica de lo social ni una sociologización de la clínica. Se tratará, más bien, de una lectura sobre de las derivas éticas del *coaching* ontológico, de las lógicas que despliega ese modo de estar en el mundo, del lugar que allí despliega la apelación a la ontología. Un intento por señalar aquello de lo que el *coaching* ontológico no da cuenta en su pretensión de diseñar el ser, a pesar de hacerlo demasiado rápido (o quizás precisamente gracias a ello), y casi de forma testimonial.

Proponemos por eso leer esta ética del *coaching* ontológico a la luz de ciertas coordenadas que nos brinda la enseñanza de Jacques Lacan. En primer lugar, porque el psicoanálisis es un modo de la escucha que trastabilla y que, en su tropiezo, pone de relieve algunos bordes que evidencian que las cosas no siempre marchan bien, no siempre funcionan, por más poderosas e invitantes que sean. La ontología negativa lacaniana (Stavrakakis, 2010) nos enseña que se existe bajo la forma de la hiancia, que al ser lo habita un agujero insondable, que el ser es no siendo. Incluso ante todo intento de obturar esa negatividad, lo negativo retorna. No todo es instrumentalizable. No todo es flexible ni todo es potencia.

Suponer (o, más bien, constatar) que las cosas no siempre funcionan no implica, sin embargo, una condena a la impotencia. Aquí la segunda razón. Una no-ontología como esta, que revela la imposibilidad como núcleo duro, es una invitación a la hospitalidad con el vacío, con la escisión, con lo inconsciente. La potencia que tiene el discurso psicoanalítico, potencia subversiva que es la que se pretende invocar, habilita una indagación acerca de la forma en la que el *coaching* ontológico busca tratar el malestar, la limitación, la angustia, el aprieto, el impedimento, la dificultad. Ese tratamiento se inscribe en una ética que le es específica, y las coordenadas psicoanalíticas permitirán bordear con precisión su particularidad. Se tratará, en definitiva, de retomar una advertencia sobre la falta que necesariamente hace saltar lo constitutivo del lazo social, así como también la radical imposibilidad de responder al malestar con una mera modificación en la posición de observador. La imposibilidad de la posición misma.

## **2. Coordenada: culturas terapéuticas, *coaching* ontológico.**

En gran parte de sus escritos, Rafael Echeverría distancia al *coaching* ontológico de múltiples adjudicaciones y, en particular, de la constitución de su práctica como terapéutica.

Lo hace, además, de una forma muy peculiar porque erige cierta distancia oscilante que, por un lado, marca una desemejanza terminante y, por otro, demuestra una intrépida avidez por incorporar toda teoría que pueda serle “enriquecedora” a la práctica desde la filosofía, la psicología o, incluso, la biología. Para decirlo apresuradamente, el punto es pensar qué pasa entre el *coaching* ontológico y lo terapéutico en tanto tal, qué se esgrime cuando se establecen sus desacoples, qué se le escapa -deliberadamente o no- a ese argumento. Es preciso leer atentamente cuáles son los puntos de apoyo de esta asegurada lejanía, porque las evasivas son múltiples. Se sostiene, sobre todo, que la práctica no se fundamenta en distinción alguna entre salud y enfermedad, que no busca ni encuentra patologías, que su propósito dista de ser el de alcanzar cierta adaptación, equilibrio o funcionalidad en quienes acuden a su servicio. De la misma manera, Echeverría distingue al *coaching* ontológico de cualquier forma de *counseling*, explicando que el *coach* no asesora ni da consejo, ni tampoco sugiere cómo debería interpretarse una situación.

La elucidación de estas disparidades viene muchas veces acompañada de una serie de críticas que le permiten establecer al *coach* chileno una supuesta ventaja de su práctica por sobre las terapias en general y por sobre la psicología en particular. De haber una diferencia primordial, siguiendo al *coach*, estaría desde el principio en la nominación de la práctica: el *coaching* ontológico es otra cosa que una terapia porque se lo define como *aprendizaje*, y uno “más profundo” (Echeverría, 2020: 4). El *más* es comparativo y adjetivo a la vez: se aprende algo más profundo que toda profundidad, se aprende algo ontológico. Ahí hay una torsión fundamental porque mientras otras prácticas se limitarían al análisis de lo inconsciente, el psiquismo, la intencionalidad, los estados de ánimo, entre otros objetos, el *coaching* ontológico se mantendría “limpio” de toda limitación analítica. No-limitado porque se dedicaría a algo bien distinto a un estudio de intenciones (ocultas o visibles) o de conductas, al dirigirse a un punto anterior que, de cierto modo, sería explicativo de todo lo demás: no hay verdad acerca del ser de las cosas y si la hay es imposible conocerla, de modo que sólo tenemos interpretaciones del mundo. Sobre ese nivel, el de la interpretación, opera el *coaching* ontológico. Este es el punto de divergencia filosófica fundamental que se erige con respecto a la psicología, en cuanto ésta vendría a reificar o esencializar un ámbito, a saber, el psicológico.

Hay una palabra que aparece repetidas veces en los escritos del consultor chileno y que es bien icónica de esta crítica a la posición metafísica en la que caería el psicoanálisis, una caída que es extensiva también a la psicología en general: la palabra “psicologismo”. Si el descubrimiento freudiano del inconsciente es metafísico porque ignora la comunión entre acción y ser, el psicologismo sería, para decirlo rápidamente, su coartada. “Caer” en el psicologismo es olvidar el constitutivo enlazamiento (que el *coaching* ontológico sí advertiría) entre cuerpo, emocionalidad y lenguaje. Es olvidar que la acción genera el ser que somos; olvidar que el propio hablar es *la* forma de la acción; olvidar que no hay tal distinción entre ser y biología, porque sólo son en una totalidad; olvidar que además somos seres del lenguaje, participantes de un sistema cultural. Olvidar es lo que no haría el *coaching* ontológico, que recordaría todas las dimensiones de lo humano, abarcándolo sin dejar resto.

Lo curioso es que, según Echeverría, el acto de “psicologizar” sería un modo de encasillar y fijar el problema en otro lado (psiquismo, inconsciente, *forma de ser*), dejando a la persona en un lugar de aparente impotencia sufriente y martirizante, un lugar que le es demasiado costoso. Y es curioso porque, al mismo tiempo, la psicologización es, para decirlo una vez más, una coartada. Es evadir la verdadera responsabilidad por lo que le acontece a uno mismo, un modo de explicar lo que a uno *le* pasa, enunciándolo así, bajo la forma de la pasividad, como si se tratase de algo externo a la propia persona. El objetivo del *coaching* ontológico sería entonces el de poner de relieve que, en la misma manera de enunciar lo que al sujeto le acontece, ya se estarían emitiendo juicios, valoraciones, modos de ver y pensar el mundo que nada tienen de inherentes o necesarios, y que además son la causa de la experiencia misma.

Las evasivas y críticas de Echeverría a las terapias parecen responder en muchas ocasiones a una razón más estratégica que teórica. Porque mantener esa distancia eximiría al *coaching* ontológico de una pretensión de disputar un campo disciplinar (y al revés), es decir que no sólo se distanciaría de la psicología, sino que esta última tampoco tendría la virtud que sí posee el *coaching*, convirtiéndolo en “intocable”, o al menos escudándolo de muchas críticas desde el universo psicológico. Ello habilitaría a mostrar una veta novedosa y particular del *coaching* ontológico. En este segundo punto Echeverría muy probablemente tenga razón. Eso no supone, sin embargo, la inexistencia de una dimensión terapéutica tal, ni tampoco una superioridad o poderío absoluto y *profundo* en el tratamiento del malestar. En todo caso, novedoso no significa revolucionario.

Aquí sí resulta sintomático que el adjetivo “tradicional” acompañe muchas veces las lecturas críticas que Echeverría hace de las terapias y psicologías. Sea cual fuere el significado que le confiera a lo “terapéutico” -significado que por cierto no señala de manera explícita-, la referencia crítica se dirige hacia un conocimiento profesional, establecido e institucionalizado, como podrían serlo la psiquiatría, las psicologías cognitivo-conductuales o los psicoanálisis en sus múltiples variantes, incluso aunque el discurso psicoanalítico se sostenga sobre un no-saber. Esa vaguedad podría responder al mismo interés estratégico señalado más arriba: evitar críticas desde el universo terapéutico propiamente dicho, y enaltecer su propia práctica garantizando una efectividad y profundidad incomparables. Estratégico también porque olvida ese universo terapéutico, ese nuevo y emergente universo terapéutico con el que el *coaching* ontológico sí tiene -y mucho- que ver.

Tal como ha sido marcado por una vasta bibliografía, en las últimas décadas han emergido dos fenómenos de mutua implicación para los cuales la demarcación de un origen y una consecuencia resulta difusa. Por un lado, una transformación en la noción de persona y personabilidad, en el modo en que el sujeto se experimenta a sí mismo y al mundo a partir de una valorización de lo privado e individual y, por otro, una nueva forma de autoridad terapéutica manifestada en la emergencia de múltiples dispositivos para el tratamiento de los malestares (Castel, 1984; Castel, Castel y Lovell, 1980; Illouz, 2010; Furedi, 2004; Halliwell, 2012; Miller y Rose, 1994; Wright, 2011). El señalamiento de esta implicación mutua no sólo pone de relieve lo aporético del origen (“¿qué vino primero, el huevo o la gallina?”), sino que además permite pensar esta serie de dispositivos terapéuticos (entre los que se encuentra el *coaching* ontológico) más allá de su dimensión discursiva y productiva. Éstos estarían ubicados, simultáneamente, al principio y al final, como discursos con efectos palpables en los modos de ser, vivir y sentir, pero también como la respuesta o solución más eficaz a los problemas de época donde el bienestar, el éxito, el sufrimiento o el fracaso son experimentados de forma individual (pero no necesariamente singular).

Ya sea como efecto o como causa, se verifica una creciente demanda y emergencia, a partir de la década de 1990, de prácticas, hábitos y productos terapéuticos cuyo fin es colaborar en la tramitación de los obstáculos personales en el marco de un horizonte ambivalente en el que lo íntimo se hace masivo y lo público se diluye. Este “giro hacia el sí mismo” se sostiene en una retirada del afuera: la progresiva fragmentación de lo social; el resquebrajamiento de espacios

colectivos tradicionales (sindicatos, Estado, etcétera); la declinación de autoridades trascendentes y ordenadoras de la vida. Así, las culturas terapéuticas son figuradas como dispositivos-síntoma de una “subjetividad en crisis” que conduce a un “individualismo de sobrevivencia” y a una “búsqueda de apoyos en el interior del sujeto” (Papalini, 2009: 1).

La primacía de lo terapéutico no sólo involucra a las psicoterapias profesionalizadas (aquellas a las que Echeverría parece referirse cuando habla de terapias “tradicionales”), sino también a las prácticas y tratamientos alternativos, saberes tradicionales, creencias populares y terapéuticas *New Age*. En este sentido, una terapia es definida como un espacio al que acude una persona para confrontar y sobreponerse a dolencias emocionales o físicas. Sobreponerse, superar, dominar, pero no necesariamente escuchar, tramitar o atender. Sea como saber psicológico, religioso, cosmológico o incluso como no-saber, la noción de culturas terapéuticas se sostiene en una serie de dispositivos y discursos sobre la administración de las emociones, el continuo perfeccionamiento de sí y, especialmente, en una idea de *self* o yo como aquello que es anterior a todo y que es preciso conocer, regular y potenciar (Papalini, 2014). Una cultura que no es sin sus valores e ideales específicos: una forma ejemplar y deseable de ser en la vida (autónomo, positivo, ágil, adaptativo, activo, inventivo) que se pretende integral, comprendiendo al cuerpo y la salud física, lo emocional y afectivo e inclusive lo místico. Este ideal normativo no está exento de una contracara que es aún más exigente, porque relega todo rasgo que se figure distinto (y ahora sí, singular) al ámbito de lo negativo e, incluso, de lo patológico (por ejemplo, la introversión, las emociones “adversas” como la angustia, el enojo, el cansancio o la lentitud).

El *coaching* ontológico resulta indesligable de las culturas terapéuticas (de hecho, una de las premisas de esta ponencia es que tiene, efectivamente, una dimensión terapéutica) y, adicionalmente: puede ser identificado con la promoción de ciertas formas ideales de ser y de desenvolverse en la vida, se constituye a partir de la autotransformación o el auto-diseño, con la obturación de lo negativo. Un rodeo como este es necesario porque muestra que esta práctica habla un lenguaje que no le es exclusivo. Sin embargo, sí tiene articulaciones que le son particulares, que son propias a su lugar de surgimiento, así como también a su inscripción teórica, a sus afinidades filosóficas y pretensiones “ontológicas”. Pero, si una práctica terapéutica no es más (ni menos) que el tratamiento de un malestar o sufrimiento en sentido amplio, ¿no es entonces el *coaching* precisamente eso? Sí, pues funciona como tal a pesar de la distancia que erige con todas esas prácticas, distancia que, una vez más, es más estratégica

que teórica. Ahora bien, ¿qué convierte en terapéutico al *coaching* ontológico? ¿Cómo ofrece lidiar con los obstáculos? Examinémoslo.

“El *coaching* ontológico es un arte, no una ciencia que se rija por leyes estrictas o una tecnología que podamos aplicar mecánicamente” (Echeverría, 2001: 19). Esta es acaso la definición más inequívoca que nos provee Echeverría sobre su práctica. Se trata, según dice, de un “arte” que supone, para el *coach*, saber cómo, cuándo y qué preguntar; un “asunto de diseño continuo” (Echeverría, 2001: 19), llevando así los postulados de la ontología del lenguaje al nivel de la definición de la práctica misma. Además, indica que se trata de un arte beneficioso para “diseñar vidas mejores: tiene un poder sin precedentes para tratar con el *sufrimiento humano*” (Echeverría, 2001: 4). Primera pista terapéutica: atender un sufrimiento.

Esta “emoción” (como muchas otras) tiene, para la ontología del lenguaje, una naturaleza lingüística que “surge de las interpretaciones que hacemos sobre lo que nos acontece” (Echeverría, 2005: 76). Comprenderla de este modo, “abre un inmenso campo de intervención” (Echeverría, 2005: 76) para tratarla. Sin embargo, no se trataría de eliminar el sufrimiento (Echeverría, 2001: 23), porque este cumple una “función determinante en la existencia humana”, pero sí de hacerlo con esas formas del sufrir que no tienen “un papel positivo en la vida” (Echeverría, 2005: 76). Si prometer la supresión del sufrimiento es demasiado, el punto está entonces en deshacerse de su dimensión improductiva, la que no sirve para nada, la que no es positiva ni movilizable.

El *coaching* ontológico deviene “poderoso” precisamente allí donde hay un malestar incurable, allí donde hay una tensión que no se puede suprimir, porque nos garantizaría el carácter modificable de eso que presumíamos estático. Echeverría lo dice claramente en *Ética y Coaching Ontológico* (2011): lo que lleva a una persona a *coachearse* es el encuentro con una limitación. El momento en que se encuentra en la situación de negar o aceptar su propia impotencia recurriendo a la metafísica, es decir, asumiendo que lo que le sucede es inamovible, que no depende de sí. A esa situación, este *coaching* la llama “quiebre”, una escisión, división en dos del *coachee* “entre una forma de ser pasada y la posibilidad de una forma de ser distinta en el futuro” (Echeverría, 2011: 36). El *coacheo* aparece en este punto como un conjunto de herramientas que le permiten visibilizar eso que no puede ver; como “el despliegue de técnicas de resolución de problemas” (Echeverría, 2011: 36). Pero ¿cómo se resuelve ese sufrir problemático? Ubicándolo en la *forma* de ser, es decir, “ayudando” al individuo a que, liberándose de su “ceguera ontológica” (Echeverría, 2011: 14), se haga cargo



del origen de su malestar. Que se haga cargo, para decirlo una vez más, de su “posición de observador” del mundo. Por eso mismo para el *coaching* el sufrimiento es productivo porque es una puerta abierta al reconocimiento de la propia responsabilidad en el asunto, es el punto de apoyo para la reflexión sobre sí, la genuina oportunidad para la transformación del modo particular en que uno es. Allí donde ese modo es improductivo.

Pero además de un “arte” este *coaching* también es definido como un “aprendizaje”. Segunda pista terapéutica: la transformación es algo que se aprende y, por lo tanto, que se enseña. Se trata de un aprendizaje que tiene la forma del comprender, del hacer consciente, de traer al terreno del saber. En efecto, Echeverría indica que pretender un cambio en los resultados de las propias acciones implica conocer y distinguir los condicionantes que las originaron. Según el *coach*, estos son divisibles en dos grandes campos distinguibles por su grado de perceptibilidad. Están aquellos que son más visibles a la mirada humana y aquellos más esquivos a una lectura espontánea, a saber, el factor sistémico y la mirada ontológica. El primero remite a la multiplicidad de sistemas sociales que determinan el hacer humano en un sentido más bien estructural, y la segunda se vincula al “sentido que le conferimos al acontecer” (Echeverría, 2011: 109). Sin embargo, esta empresa de conocer y distinguir parte de una imposibilidad primera: la esencia del mundo (si la hubiera) no se puede conocer, pero sí hay múltiples formas de interpretarlo, de observarlo. A partir de la asunción de esta limitación original, la persona podría llegar a ver que el mundo no es como cree que es, sino que ese es sólo *un* modo de verlo. Se trata del “tipo de observador” que somos, el “condicionante decisivo de las acciones que visualizamos a nuestro alcance”(Echeverría, 2011: 109). Un cambio de esta posición, para el *coaching* ontológico, es posible comprendiendo que *únicamente* hay interpretaciones, y ello supone la apertura hacia una ingeniería de la posición que habilite nuevos repertorios de acción.

En el *coaching* ontológico opera todo el tiempo la fantasía de que haciendo “conocidos” los condicionantes ordenadores de nuestro actuar, podríamos por fin elegir autónomamente la forma de interpretar esos condicionamientos. Pero conocer no significa advertir y advertir no significa controlar. No todas las limitaciones son conocibles, ni distinguibles en categorías, como si fueran compartimentos inmaculados entre sí (“por acá, sistema social; por allá, posición de observador; luego, el alma...”). Lo “social” y lo “misterioso” contaminan desde el principio lo más íntimo del sujeto (que no quiere decir lo más profundo). No son meros

“agregados” a una individualidad *ex nihilo*. La preceden y son constitutivos de ella. El *coaching* fantasea con conocer esos condicionantes y limpiarlos de una vez y para siempre. Lo que no advierte es que, si corriéramos las limitaciones, los matices y las opacidades, no quedaría nada.

Por esto mismo lo terapéutico del *coaching* ontológico tiene un plus en la visión “ontológica” que anuda “aprender” y “conocer”. Plus que se da bajo la forma de una ética que se cuele todo el tiempo en su programa: un modo deseable de estar y de ser en el mundo, regido por el deseo de conocerse y transformarse ininterrumpidamente, de diseñarse. Pero no está a la altura de su propia promesa. No podría estarlo ni con las más sofisticadas mediaciones filosóficas. Está, incluso, en sus antípodas. Su ética se sostiene en la anulación de un imposible (imposible conocer, imposible distinguir) que, además, no es sin un reverso no menos preocupante: un malestar que se repite, insiste y retorna allí donde se procuró eliminarlo.

### 3. Ética y *coaching* ontológico

En la mayoría de los escritos de Rafael Echeverría, hay una insistencia constante en la centralidad que los valores éticos tendrían para el *coaching* ontológico. Fundamentalmente se trataría de una dimensión derivada de la misma premisa de la ontología del lenguaje: no hay acceso a una realidad objetiva y, por lo tanto, hay que aceptar la existencia de múltiples y distintas interpretaciones acerca del sentido de la vida (Echeverría, 2007a). Una ética del respeto por el otro en tanto “diferente, legítimo y autónomo” (Echeverría, 2007b: 221) pero, sobre todo, una ética materializada en lo más práctico del *coaching*. Esto, según Echeverría, tiene especiales implicancias para la figura del *coach* que, a pesar de su rol de facilitador “experto” del cambio y la transformación, debe ser el único responsable por la justa elaboración de un espacio de comodidad y confianza para la interacción ontológica, así como también por los posibles “efectos negativos” (Echeverría, 2011: 129) que esta pueda tener.

Sin embargo, este “giro” que efectúa el *coaching* ontológico para desmarcarse de una práctica abusiva poco tiene de ético. Es cuestión de efectividad, de modos más o menos operativos para un *coaching* que se define a sí mismo estrictamente por los resultados que puede

alcanzar. El respeto y la confianza son necesarios porque sólo así se conseguirían resultados mejores. Esto revela no solo una dimensión eminentemente pragmática del dispositivo, sino también la imbricación entre (ahora sí) una ética y una idea de funcionalidad. Es la misma razón que lleva a Echeverría a escribir *Ética y Coaching Ontológico*, un libro entero que funciona como aclaración de eso que ya venía repitiéndose en sus publicaciones anteriores, esto es, que el *coaching* no es violento, que la transformación de sí debe sostenerse en el amor, el respeto a lo otro, a la diversidad y, sobre todo, en la humildad del *coach*. No es menor que sus aclaraciones sean necesarias. Pero no exclusivamente por los resabios abusivos de la práctica, sino por la violencia inherente a su objetivo. Una violencia que no se despacha en una mera reformulación de la pregunta, porque está en la pregunta misma. El problema está, desde el inicio, en la propuesta del aprendizaje más profundo, en la pretensión de transformar la *manera de ser* con la ayuda de un *coacheo*. En rigor, si el *coaching* ontológico tiene una ética, esta no es la del “mutuo respeto”, sino más bien la de la transformación permanente.

Esta cuestión se vislumbra en *Por la senda del pensar ontológico* donde Echeverría enuncia que estar en el “claro ontológico” es una posición ética en sí misma, la de saber que hay diversas “formas” de estar en el mundo, y que son ellas las que le dan sentido a la vida. Esa postura ya es una “modalidad de estar en el mundo (...) una forma de vida (...) es la actitud que manifestamos en el vivir” (Echeverría, 2007a: 83), precisamente porque se centra, como vimos anteriormente, en un “poner de relieve” que es la condición de posibilidad misma del autodiseño. Para este *coaching*, hay un modo deseable de habitar el mundo que es bien explícita: verse a sí mismo como observador y abrazar la autoafirmación, la posibilidad de elegir la propia posición.

Lejos de ser una ética que convive y respeta al otro u otra es una ética que los anula, si por otro entendemos lo *radicalmente*, genuinamente otro. Eso que no es siempre asimilable, ni siquiera introduciendo cambios a nivel del “observador”, lo que excede y escapa a la mirada. Por esta misma razón, esta ética no puede sino afirmarse sobre una obturación de la negatividad. No todo es diseñable, ni decible. Ni toda posición puede ser puesta de relieve, ni llevada al plano de lo consciente.

Cuando el *coaching* ontológico propone el autodiseño a partir de una serie de premisas sobre el lenguaje, cuando afirma que es posible conocer el alma, cuando sostiene que “el lenguaje genera ser”, allí está operando una anulación de un real, para decirlo en términos lacanianos. Un taponamiento de todos esos recordatorios que le indican al sujeto que *no puede diseñar su propio ser*, porque hay una opacidad que le es constitutiva. El ser mismo está en falta. Es una opacidad que le viene de lo singularísimo, eso que se repite una y otra vez y ante lo que no puede sino encontrarlo en sus efectos; opacidad que le viene también de la presencia ineludible -y necesaria- de otras y otros, un sostén físico, corporal, simbólico, hecho de palabras y normas de las cuales tampoco puede dar cuenta. Judith Butler lo dice muy bien: “en el comienzo soy mi relación contigo, ambigualmente interpelada e interpelante, entregada a un ‘tu’ sin el cual no puedo ser y del cual dependo para sobrevivir” (2009: 113). Hay una excentricidad radical de uno consigo mismo ubicada en la emergencia de la subjetividad que hace al yo vulnerable, dependiente de un orden que lo precede, lo constituye y lo sostiene, y que imposibilita toda autonomía entendida como autotransparencia, o incluso como *autopoiesis*. Esto significa que el sujeto ni siquiera es amo de su propia palabra: al momento de decir, ya está siendo hablado por algo más. Es sujetado por el lenguaje, en su enunciación hay una multiplicidad de “enunciados ‘no sabidos’ que se entrecruzan” (Savio, 2017: 284). Por eso, decir “yo” es fracasar desde el comienzo, es no-saber y no poder narrarse acabadamente, es estar afectada por la alteridad de las formas más inimaginadas. Decir “yo” es un acto siempre precario y vulnerable. Este es el verdadero real en la promesa de transformación del *coaching* ontológico.

Proponemos pensar dos lógicas en las que se cifra esta ética que taponan lo real de la transformación. Una, vinculada a la forma en que se da la desmentida de la imposibilidad, y la otra, asociada a sus efectos. Lógica de la trampa y lógica de la deuda.

Es en *Ontología del lenguaje* (2005) donde Echeverría sienta las bases de la armazón teórica sobre la que se fundamenta su *coaching*. Sus postulados son tres: (1) que los seres humanos son seres lingüísticos, es decir, que el lenguaje es el rasgo distintivo que particulariza el tipo de ser que somos; (2) que el lenguaje no es mero instrumento de expresión o comunicación, sino que es generativo, que produce realidad; y (3) que los seres humanos se crean a sí mismos en y a través del lenguaje.

Hablar, en este sentido, sería una forma de acción porque cuando nombramos “alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que cosas ocurran” (Echeverría, 2005: 22). Elegir qué decir y cómo decirlo ya sería un modo particular de *interpretar* el mundo y es esa interpretación la que arrojaría luz sobre el “ser que cada uno es” en tanto observador. Los signos, objetos, eventos y acciones no existirían por fuera del decir, sino que se constituirían a partir de la forma en que son nombrados. Por eso el lenguaje es entendido como recursivo respecto del ser, tal como dicta una de las máximas de su ontología: “*Actuamos de acuerdo a cómo somos (...) somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser*” (Echeverría, 2005: 29). Para no caer en una interpretación determinista del individuo a partir del sistema lingüístico al que pertenece, Echeverría señala que se trata de una co-implicación (entre individuo y el sistema), y no un mero efecto. Es, más bien, al revés: la vida ya no se entiende como algo fijo e inmutable, sino como ese lugar indeterminado y abierto en el que las personas se inventan a sí mismas, “al jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que quisiéramos convertirnos. Esta es la promesa que nos formula la ontología del lenguaje para el futuro” (Echeverría, 2005: 23). Retengamos: promesa.

Sin embargo, el *coach* hace una salvedad. Decir que el lenguaje genera ser no supone que no haya nada por fuera de este. Lo simbólico tiene un afuera, pero precisamente por ser externo e independiente es un afuera del que no se puede hablar: “Todo, de lo que hablamos, se encuentra, por definición, dentro del dominio del lenguaje. ¿Cómo podríamos hablar sobre lo que es externo a nosotros sin negar con ello esta misma ‘externalidad’?” (Echeverría, 2005: 20). En otras palabras, lo otro del lenguaje (y, por lo tanto, del ser) sería la nada. El objeto del *coaching* ontológico se dirigiría, entonces, a producir una transformación del ser al poner de relieve esta dimensión performativa del nombrar, señalando que la enunciación revela siempre una interpretación particular de la realidad, una elección. Al definir los acontecimientos, las experiencias, el vivir mismo, estaríamos *sin saberlo*, produciéndolos.

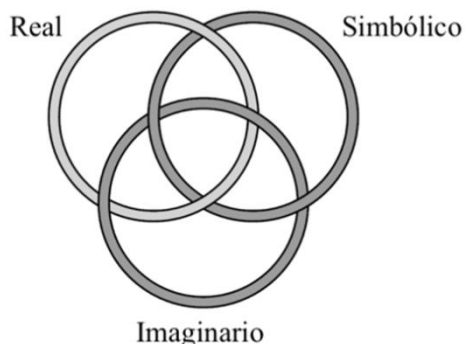
Pero esta promesa se sostiene sobre una trampa. Aparenta asumir lo externo al lenguaje y, sin embargo, lo reduce apresuradamente a la “nada”, a eso otro intocable e inerradicable. Su tratamiento es testimonial, es un despacho demasiado rápido de lo no simbolizable precisamente porque se lo limita en tanto “inaccesible” y ya, abocándose a eso que podría

---

modelarse: *si la nada es inasequible, encarguémonos de lo que sí podemos diseñar, tocar, moldear... ¡el lenguaje!*

Dos objeciones pueden hacerse a esta propuesta siguiendo las coordenadas lacanianas. En primer lugar, hay un olvido (o un borramiento) de la porosidad de la frontera entre el lenguaje y su otro, es decir, un tratamiento de estos órdenes como si fuesen separables e incontaminados entre sí. Según la lógica de Echeverría, bien se podría responder que la “nada” sí aparece, pero que sólo lo hace de forma disruptiva en la medida en que es inenunciable, indecible. Sin embargo, aquí cabe la segunda observación: es precisamente porque *no son separables*, que eso otro del lenguaje no sólo irrumpe y cuestiona todo el tiempo al orden simbólico, sino que además y sobre todo, lo constituye y funciona desde su interior. El tratamiento que el *coaching* ontológico hace de eso “otro” termina por borrarlo, porque no comprende que ese vacío, ese no-ser, habita al interior del entramado simbólico. De todo orden del discurso. Esto tiene implicancias en múltiples niveles y dimensiones: entre otras, que hay una co-constitución de ambos registros que los hace inseparables (pero no por eso homologables); que el carácter “productivo” del lenguaje no implica que sea moldeable y diseñable a gusto del ser hablante; que el estatuto de la persona (de ahora en adelante hablaré de sujeto en tanto sujetado a un orden simbólico) como “efecto” del lenguaje no implica su comprensión como mero resultado unívoco y, mucho menos, su auto-creación.

A lo largo de su enseñanza, Lacan elabora una ontología negativa a partir de tres registros a los que volverá una y otra vez: imaginario, simbólico, real. Órdenes que, en su anudamiento simultáneo, dan cuenta del estatuto siempre precario del ser, tal como se desarrolla a partir del nudo borromeo que se exhibe a continuación:



Compuesto por tres redondeles de cuerda, lo que este nudo pone de relieve es que resulta imposible recorrer cualquiera de los círculos sin tropezar con el otro, así como también soltar uno de ellos sin desarmar la estructura completa, ya que “solo a causa del tercero se mantienen juntos” (Lacan, 2012: 89). El nudo borromeo tiene una gran potencia explicativa porque, entre otras cosas, muestra que toda operación simbólica (e imaginaria) es trabajada por un real, porque falla y provoca equivocidad, porque hace del nombrar algo siempre multívoco, porque imposibilita la manipulación del lenguaje. Que haya actos de habla no significa que *solo* haya actos de habla. Es más, no significa que produzcan el efecto esperado, porque el decir nunca es unívoco.

Por supuesto, postulaciones como estas tienen implicancias directas para la figura del sujeto (del significante, de la enunciación): este existe en tanto el lenguaje *falla* en producirlo, y no al revés. La clave está en la dimensión de representación del registro simbólico, no porque haya una Cosa a representar, sino porque la lógica del significante es la de la representación (siempre parcial) de una ausencia. Que un significante sea lo que representa al sujeto para otro significante quiere decir que el sujeto está en el *entre*; que su vínculo con el lenguaje tiene un costo mortificante, una libra de carne (Lacan, 2015) a pagar, porque no puede ser representado en su totalidad por el orden simbólico que lo constituye. Por eso hay una escisión, una división a nivel del sujeto que es imborrable y que se verifica en sus discontinuidades e interrupciones: no es igual a sí mismo ni es autotransparente. Esto lejos está de suponer que no haya significantes que le permitan elaborar identificaciones, fijaciones a ideales, mandatos, estrategias ficcionales para narrarse a sí mismo y velar ese vacío que le es estructural. De hecho sucede. Sin embargo, su dimensión “barrada” le impide establecer un vínculo sólido, último, definitivo con el significante; hay una barradura ontológica marcada por la incompletud

---

constitutiva de toda identidad. Por eso, que haya algo como “inconsciente” no significa que, como cree Echeverría, a través de una operación de develamiento eso pueda ser traído a la luz y asumido por el sujeto. Hay inconsciente porque al sujeto en tanto tal lo habita una opacidad inerradicable.

La transformación del *coaching* ontológico sólo es concebible haciendo demasiadas excepciones como para ser tan emancipador, efectivo y revolucionario como promete. De entrada, suponer que uno es un ser y que, además, puede diseñarse, ¿no es una lectura que hace un borramiento de toda escisión, una lectura cuya propuesta terminaría por desmentir la división constitutiva de la subjetividad, haciendo “consciente” a la persona de que es *ella misma* quien actúa? Operación similar es la que efectúa respecto de la “unidad” que la ontología del lenguaje conseguiría entre el “orador, el lenguaje y la acción” (Echeverría, 2005: 38), a diferencia de la metafísica que no podría sino pensar separadamente cuerpo y alma. Sostener una integralidad como esta es desconocer los desniveles que existen entre ellos. No es tan rápido y tan fácil como afirmar que “el lenguaje genera ser”. A lo sumo, lo genera con fallas.

Por eso mismo es que nos permitimos hablar de una lógica de la trampa. Porque se despacha toda oquedad reduciéndola a una “nada” inaccesible, y se asume que el lenguaje, eso a lo que sí se podría acceder, por ser performativo, es algo blando, plástico y ligero. Pero como recuerda el psicoanálisis, lo “accesible” está ya repleto de contaminaciones. Hay una oscilación entre una creencia en el enorme poder del lenguaje para producir realidad y, al mismo tiempo, una suposición de su liviandad, su fácil transformación en tanto mero artificio moldeable, reinterpretable. Eso no va de suyo. Sucede porque se produce un salto, una operación de equivalencia entre “lenguaje” y “conversación” (recordemos, ese espacio donde se desarrolla la interacción ontológica del *coaching*), como si fueran lo mismo, como si el lenguaje no fuera una estructura de sostén y de sujeción. La conversación, por otro lado, tiene algo que es del orden de la conciencia, de un yo autónomo que elige su propia interpretación y estructura simbólica como si fuera una remera que se prueba, se cambia, y se vuelve a probar. En otras palabras, “contingente y construido” no es lo mismo que “flexible y diseñable”: que lo simbólico tenga un lugar fundamental en la constitución de lo que llamamos “realidad”, no quiere decir que no tenga sedimentaciones, historicidad, es decir, que pueda ser objeto de la manipulación.



Si es posible hablar de trampa como condición de posibilidad de la promesa del diseño, puede haber, adicionalmente, otro movimiento que es simultáneo a (y efecto de) la desmentida que hace el *coaching* ontológico de lo imposible. Una lógica que se desprende del imperativo de “hacernos responsables de nuestra mirada” (Echeverría, 2007a: 118). Pero ¿cómo sería esa responsabilización? La respuesta se cifra en el autoconocimiento.

Volviendo sobre nuestros pasos, recordaremos que ese vacío de ser que, como intenté subrayar más arriba, termina siendo borrado, se figura en los escritos de Echeverría de dos formas: o bien como la “nada” (lo otro del ser), o bien como el último reducto enigmático del “alma”. En ambos casos, se trataría de una derivación de la premisa fundamental de la ontología del lenguaje, la inaccesibilidad humana al “ser de las cosas” (Echeverría, 2011: 56). En este sentido, a la vez que las interpretaciones, la ciencia, la investigación “arrojan luz” sobre aquello que examinan, permanece allí una oscuridad en relación a la “esencia” de la cosa. El alma humana no estaría exenta de estas consideraciones: una misteriosidad no sólo respecto del afuera sino sobre todo de la persona consigo misma.

El alma tiene un estatuto central para el “aprendizaje de tercer orden” (una vez más, ese objeto distintivo del *coaching* ontológico) en la medida en que revela lo más profundo de la persona, al figurarse como su “forma particular de ser” (Echeverría, 2007a: 352). Sin embargo, su naturaleza es laberíntica, intrincada y misteriosa, por lo que la tarea ontológica sería la de “ser capaces de detectar ‘estos’ ocultamientos” desconfiando de sí y de las “supuestas motivaciones que nos asignamos para actuar de una u otra manera” (Echeverría, 2007a: 152). Si los obstáculos a los que se enfrenta el *coachee* “provienen fundamentalmente de sí mismo, de los engaños que él mismo se tiende en cada vuelta y de las luchas que constantemente tiene que librar consigo mismo para seguir adelante en su excavación hacia niveles cada vez más profundos” (Echeverría, 2007a: 136), entonces su conocimiento del alma deviene fundamental. Más allá de los motivos que adjudiquemos a nuestro propio accionar, el objetivo sería el de “conocernos, entendernos, y hacerlo descarnadamente” (Echeverría, 2007a: 15).

La pregunta por el reborde, el límite de la transformación de sí está presente a lo largo de todo el abordaje que Echeverría hace del alma humana, ¿hasta dónde llega ese autoconocimiento?, ¿cuál es el rango de transformaciones posibles? *Ética y Coaching Ontológico* toma un tono más aclaratorio al advertir acerca de una posible deriva problemática de los postulados de esta

práctica, a saber, la de la cosificación del alma<sup>1</sup>. Toda suposición que la convirtiera en objeto de la manipulación negaría su autonomía e implicaría, además, un abuso del *coachee* de parte del *coach*. El alma está compuesta por múltiples, infinitas capas, de modo que el objetivo del *coach* sería el de guiar esa autoindagación sabiendo que se trata de una “exploración parcial, siempre parcial, en el misterio abismal del alma del *coachee*. Se trata de un misterio sin fondo, inextinguible, que nunca logra su completa disolución” (Echeverría, 2011: 57). Las metáforas dicen mucho: ventanas y piezas, luz y sombra, claro, visibilidad.

Si en esta propuesta el “yo” no es dado sino que es siendo acontecido y de cierto modo autogenerado, el alma entonces estaría compuesta por múltiples capas de “yo”, algunas más evidentes y superficiales, otras más profundas, ocultas por descubrir. El objetivo de la interacción ontológica sería el de “asomarse” detrás del yo visible, poniendo de relieve el “otro yo” que se encuentra oculto, incluso aunque siempre haya más capas inalcanzables a explorar. Eso daría cuenta, nos dice el *coach*, de una dimensión ética de su práctica basada en el arte más que en la ingeniería, un trabajo artesanal cuya operatoria no sólo sería la de develar, sino la de hacerse cargo, cultivar ese “yo”, que tiene “una capacidad de transformación sin pauta previa” (Echeverría, 2011: 61). El alma impone una limitación y, no obstante, el arte de su cultivo e indagación es ilimitado: “No hay un límite que nos obligue a detenernos. Siempre es posible concebir una transformación adicional”(Echeverría, 2011: 64).

¿Cómo se conjuga una ética de la perseverancia en el cultivo ilimitado del “ser que uno es”, con la oscuridad insondable del alma? ¿Cómo es posible afirmar una “poderosa” perspectiva del cambio permanente y, al mismo tiempo, asumir lo inasible, lo autónomo, lo limitado de esa labor? La respuesta que intento ensayar es que el autodiseño ilimitado y la misteriosidad en última instancia, son términos solidarios, por más contradictorios que parezcan. Más que una paradoja, conforman el anverso y el reverso de una posición ética: es *porque* se abraza la autotransformación permanente, que la tarea es infinita y asintótica; es *porque* el aprendizaje nunca podría ser absoluto (y esto Echeverría lo sabe muy bien), que la promesa del “diseño infinito e ilimitado” termina por convertirse en un discurso que siempre pide un poco más al sujeto de esa transformación. Doble movimiento: se promete al *coachee* un enorme poder

---

<sup>1</sup>“es fácil concebir el coaching ontológico como una suerte de ‘ingeniería del alma humana’, como un proceso de diseño y construcción de nuevas formas de ser (...) Nos oponemos radicalmente a esta concepción pues consideramos que transforma al coaching ontológico en una práctica altamente peligrosa, de la que cabe esperar más daños que ventajas (...) toda ‘ingeniería del alma humana’ la cosifica, la convierte en un objeto que puede ser manipulado.” (Echeverría, 2011: 55).

sobre sí mismo, y sin embargo este siempre queda en falta ante semejante imperativo. Una ética (sino una moral) con la que siempre se está en deuda; siempre se podría ser “más consciente” de la propia posición de observador, siempre se podría cultivar aún más el “yo”; siempre se podría profundizar el aprendizaje. La falta, el agujero del ser que por un lado se volatiliza, cobra al mismo tiempo una fuerza que condena a la impotencia, o peor, al trabajo infinito, asintótico.

Es preciso, sin embargo, hacer una aclaración. Esta objeción no se dirige al sostenimiento de lo imposible respecto de la concreción acabada de un ideal, es decir, a que se asuma y afirme el estatuto siempre-por-venir de un horizonte ético. De lo que se trata es de su conjugación con un imperativo de la transformación permanente *que es incumplible* desde el principio, más aún en una dimensión terapéutica. Con esto no queremos decir otra cosa que sostener una promesa tan transformadora y fantástica puede acabar por ser demasiado costoso, especialmente para el sujeto de esa promesa. Costoso, demandante, e incluso severo. Cabría preguntarse si esa imposibilidad que el discurso del *coaching* no concibe para sí mismo y que obtura, no termina por ser reenviada al *coachee* bajo la forma de lo asintótico del cambio. ¿Cómo puede ser que el *coaching* no se endeude nunca?

#### 4. Bibliografía

Butler, J. (2009) *Dar cuenta de sí mismo*, Buenos Aires: Amorrortu.

Castel, R. (1984) “La nueva cultura psicológica”. En: *La gestión de los riesgos. De la anti-psiquiatría al post-análisis*. Anagrama, Barcelona.

Castel, F., Castel, R., Lovell, A. (1980), “Los nuevos consumidores de bienes ‘psi’”. En: *La sociedad psiquiátrica avanzada. El modelo norteamericano*. Barcelona: Anagrama.

Echeverría, R., (2001) *El arte del Coaching Ontológico Parte I*, Santiago de Chile: TheNewfield Network.

\_\_\_\_\_ (2005) *Ontología del lenguaje*, Santiago de Chile: LOM Ediciones.

\_\_\_\_\_ (2007a) *Por la senda del pensar ontológico*, Santiago de Chile: Ediciones Granica.

---

\_\_\_\_\_ (2007b) “Colofón al arte de soplar brasas. Sobre el coaching ontológico”. En: Wolk, L. *Coaching. El arte de soplar brasas*, Buenos Aires. Gran Aldea.

\_\_\_\_\_ (2011) *Ética y Coaching Ontológico*, Santiago de Chile: JC Sáez Editor.

\_\_\_\_\_ (2020) “*Coaching Ontológico y Psicología: A raíz de la posición adoptada por el Colegio de Psicólogas y Psicólogos de Córdoba sobre el coaching ontológico*”, NewfieldConsulting. En: <https://www.newfieldconsulting.com/coaching-ontologico-y-psicologia-2/>

Furedi, F. (2004) *Therapy Culture: Cultivating Vulnerability in an Uncertain Age*. Londres: Routledge.

Halliwell, M. (2012) *Therapeutic revolutions: medicine, psychiatry, and American culture, 1945-1970*. New Brunswick: Rutgers University Press.

Illouz, E. (2010) *La salvación del alma moderna. Terapia, emociones y cultura de la autoayuda*. Buenos Aires: Katz.

Lacan, J. (2012) *Seminario 19: ... o peor*, Buenos Aires: Paidós.

\_\_\_\_\_ (2015) *Seminario 6: El deseo y su interpretación*, Buenos Aires: Paidós.

Miller, P. y Rose, N. (1994) “On therapeutic authority: psychoanalytical expertise under advanced liberalism”, *History of the Human Sciences*, 3 (7), pp. 29-64.

Papalini, V. (2009), “Silenciar el cuerpo: paliativos para las nuevas modalidades de relación y de producción”, *XXVII Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología*, Buenos Aires.

\_\_\_\_\_ (2014) “Culturas terapéuticas: de la uniformidad a la diversidad”, *Methaodos. Revista de Ciencias Sociales*, 2 (2), pp. 212-226.

Savio, K. (2017) “El sujeto de la enuncación: diálogos entre la lingüística y el psicoanálisis”, *Linguagem em (Dis)curso – LemD Tubarão, SC*, 17 (2), pp. 271-284.

Stavrakakis, Y. (2010) *La izquierda lacaniana: psicoanálisis, teoría, política*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Wright, K. (2011) *The Rise of the Therapeutic Society: Psychological Knowledge and the Contradictions of Cultural Change*. Washington: New Academia.