

MONOGRAFÍA FINAL

«Guía N° 8»



Tema: “La Responsabilidad Esencial”

José Alberto Marengo

Tutor: Julio Gonzalez Acosta

Certificación en Coaching Psicológico Integral

Cohorte N° 3

2014

Contenido

| | |
|--|----|
| ¿Qué es la responsabilidad?..... | 3 |
| ¿Víctima o Protagonista? | 5 |
| Razones para victimizarse | 8 |
| El protagonista y la libertad | 11 |
| El precio de ser protagonista | 13 |
| Ontología del lenguaje responsable..... | 14 |
| La responsabilidad y su relación con el Coaching | 16 |
| Bibliografía | 18 |

¿Qué es la responsabilidad?

Según el diccionario de la Real Academia Española (2014), la responsabilidad puede definirse como cualidad de responsable; deuda, obligación de reparar y satisfacer, por sí o por otra persona, a consecuencia de un delito, de una culpa o de otra causa legal; cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible error en cosa o asunto determinado; capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Freddy Kofman, en su libro “La Empresa Consciente” (2012), la llama respons-(h)abilidad, ya que la considera la habilidad para responder ante una situación.

Así, el autor se enfoca en la habilidad para responder incondicionalmente ante las situaciones, considerando que en el ser humano las respuestas no están determinadas necesariamente por circunstancias externas o por actitudes instintivas, ya que si bien estos tienden a influir en nuestras conductas, siempre tenemos la posibilidad de elegir. En calidad de seres humanos somos seres autónomos (del griego “auto”, uno mismo y “nomos”, norma, es decir, “que se rige a sí mismo”), existiendo una relación directa entre conciencia y autonomía, ya que el desarrollo de la primera es necesario para el desarrollo de la segunda. Esto no significa tener una tasa de éxito del 100% en todo lo que hacemos, sino que podremos actuar conforme a las circunstancias en busca de nuestra felicidad. Nuestra responsabilidad sería entonces una expresión directa de nuestra racionalidad, voluntad y libertad. Ser humano es ser responsable.

Esta cualidad nos confiere poder de decisión, dándonos el espacio necesario para que nos concentremos en los aspectos de una situación sobre los cuales podemos influir. Por ejemplo, en un juego de cartas, no podemos controlar qué cartas recibiremos. Si el reparto no nos favorece y pasamos todo el tiempo quejándonos y justificándonos debido a nuestra mala suerte, nos sentiremos sin poder y lo más probable es que perdamos el juego. Pero si comprendemos que podemos elegir nuestra manera de jugar con esas cartas, nuestra predisposición será distinta. Surgirá en nosotros la sensación de que existen posibilidades de ganar. Y aun cuando no ganemos, siempre podemos tratar de hacer lo mejor posible con las cartas que tenemos.

Asimismo, al vivir en nuestro mundo, no podemos controlar todas las situaciones que nos acontecen, pero podemos elegir quejarnos y pasar una vida penosa o mirar nuestras cartas y sacar lo mejor de ellas. La responsabilidad consistirá entonces en saber que, sin importar cuán grave parezca una situación, siempre existe la posibilidad de expresar la propia verdad al enfrentar un desafío.

Según Kofman (2012), no somos responsables de nuestras circunstancias, sino de la manera de enfrentar las mismas. Por ejemplo: usted no es responsable del hambre en el mundo. No lo originó y no contribuyó a que se acrecentara. Es una realidad que no depende de usted. No obstante, usted es capaz de responder al hambre en el mundo, pero el problema es tan omnipresente que no puede hacerse responsable de él. Puede optar por ignorarlo, leer sobre el tema, donar dinero, colaborar con un comedor comunitario, ser voluntario en una ONG, o puede dedicar su vida a alimentar a los que padecen hambre. Cualquiera que sea la elección,

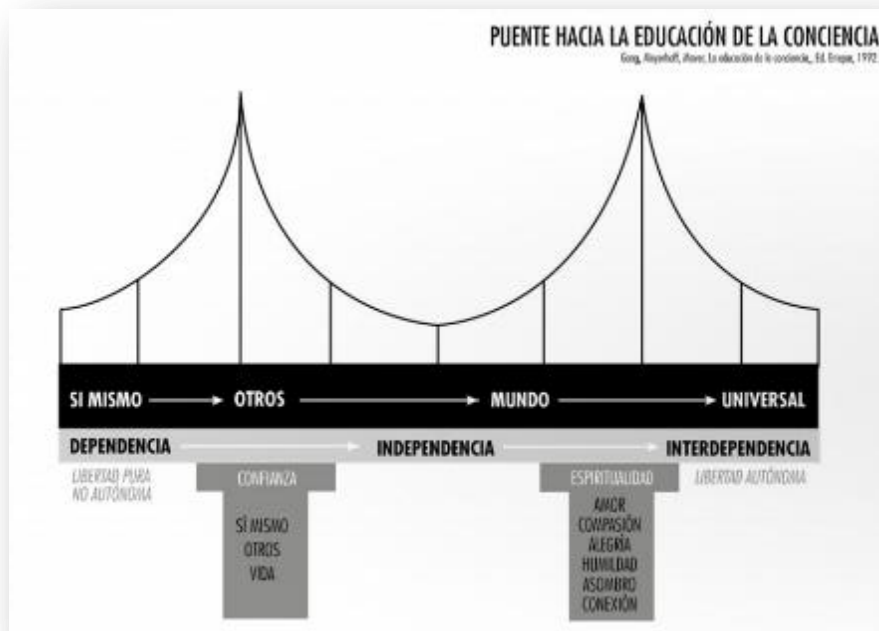
será la expresión de nuestra propia capacidad de dar respuesta al problema del hambre en el mundo.

Así, la responsabilidad es fuente de poder e integridad: el poder de influir en su situación y la integridad de hacerlo de acuerdo con sus valores.

Según Ravier (2005), es útil el esquema con el que Hang, Meyerhoff y Maver representan el puente de la educación de la conciencia. En él están integrados los tres conceptos esenciales del coaching como fundamento.

- Conciencia (el puente en sí).
- Responsabilidad (como expresión de la conciencia pura con nosotros mismos, los otros, el mundo y el universo).
- Autocreencia (expresada como confianza, como uno de los pilares del puente).
- Espiritualidad

Ilustración 1: El puente hacia la educación de la conciencia.



Fuente: Leonardo Ravier, "El Arte y la Ciencia del Coaching", 2005.

El puente representa como en los primeros años de nuestra vida buscamos hacernos responsables de nosotros mismos y nuestras necesidades básicas. Posteriormente comenzamos a aceptar responsabilidad respecto de los demás, desarrollando un sentido de servicio. La suma de las responsabilidades personales genera como consecuencia una conciencia a nivel global, donde más personas son más responsables del ecosistema y los problemas que aquejan a la humanidad. Finalmente, aparece la responsabilidad universal, que implica un estadio en el desarrollo humano en el que entendemos nuestra propia conexión con la vida y la responsabilidad para con todo lo dado (nivel espiritual).

Podemos relacionar esto con el enfoque del coaching desde las metas subjetivas, donde el individuo es considerado un ente orgánico que superará un estado de insatisfacción actual mediante el descubrimiento de la verdad, dejando de lado ilusiones que lo alejan de su efectividad, aplicando conciencia en sí mismo y responsabilidad consecuente, y obteniendo así una compleción espiritual de su propósito y sentido (misión y visión). (CPI, 2013)

¿POR QUÉ CAE LA LAPICERA?

En mis seminarios suelo conducir un sencillo experimento. Tomo una lapicera y la dejo caer al suelo. Luego pregunto a mi auditorio: “¿Por qué se cayó la lapicera?”. Habitualmente la primera respuesta es “por la gravedad”. A veces los participantes señalan que yo la solté. Las dos respuestas son correctas. Tanto la gravedad como mi acción de soltar la lapicera la hacen caer. Habitualmente los problemas también involucran múltiples factores, pero cuando los analizamos no solemos analizar todas las causas posibles. En general, nos concentramos en un solo motivo, buscamos una explicación simple. Lo que en realidad importa es saber cuál de las razones es la más útil, y para evaluar su utilidad debemos analizar nuestros objetivos. ¿Qué tratamos de lograr a través de nuestra explicación?

Si deseamos evitar que la lapicera vuelva a caer, argumentar que cae “por acción de la fuerza de gravedad” no será de gran ayuda. En tanto la fuerza de gravedad exista, la lapicera caerá, y de acuerdo con esa explicación, nada podemos hacer al respecto. Por otra parte, si deseamos sostener que la caída de la lapicera “no es nuestra responsabilidad” la gravedad es una explicación perfecta. (Tal vez es el motivo por el cual mis hijos, que me han visto hacer el experimento de la lapicera, aseguran que la comida que cae al suelo llega hasta allí “por acción de la fuerza de gravedad”).

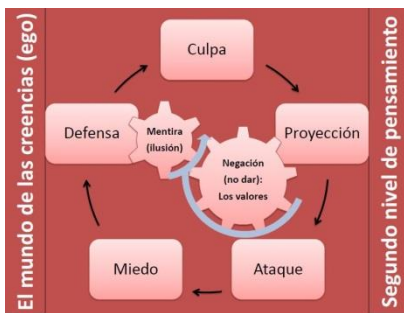
En cambio, si decimos que he dejado caer la lapicera podemos hacer algo al respecto. En ese caso, tenemos un rol en el drama y podemos tratar de conseguir nuestro objetivo activamente. Si no queremos que la lapicera caiga, tendremos que sostenerla con firmeza. La “gravedad” ubica a la causalidad en el terreno de lo incontrolable. “Yo la solté” me otorga el control. Por supuesto, la mayoría de las situaciones de la vida real son más complejas, pero el ejemplo demuestra la importante diferencia entre las explicaciones que nos privan de poder y las que nos confieren poder. Nos permite distinguir en ellas los estilos explicativos de la víctima y el protagonista.

Fredy Kofman, “La Empresa Consiente”, 2012.

¿Víctima o Protagonista?

Asumir la responsabilidad, implica elegir entre ser la víctima o ser el protagonista respecto a una situación determinada.

La posición de **víctima** implica que la persona sólo presta atención a los factores sobre los cuales no puede influir. Busca verse a sí misma como alguien que sufre las consecuencias de circunstancias externas y, a fin de preservar su autoestima, proclama su inocencia. Dado que no tiene nada que ver con el problema, nunca se incluye a sí misma en sus explicaciones. Jamás reconoce haber contribuido en alguna medida a crear la situación que vive. Cuando las cosas salen mal, busca a quién atribuir la culpa, señala con el dedo los errores de otras personas. Para la víctima, los problemas siempre son consecuencia de las acciones de los demás. Sus propias explicaciones tranquilizadoras la apaciguan, le permiten mantener la *ilusión de su inocencia* cuando se enfrenta a la realidad del fracaso. (Kofman, 2012)



Aquí encontramos una fuerte relación entre Kofman y el marco teórico del CPI (2013), ya que cuando nos encontramos identificados con nuestro ego en el segundo nivel de pensamiento - disfuncional, es decir en el mundo rojo, perdemos la capacidad de entender que somos mucho más de lo que creemos que somos. Así, la persona se vuelve rígida y niega los valores esenciales y dado que el ser humano posee una realidad esencial, mucho más amplia que sus propias creencias, al identificarse con su ego procede a vivir una ilusión.

El mantener esta ilusión genera culpa en el sujeto, dado que la culpa es aquello que le permite al ego mantener la creencia de su propia existencia, la creencia en la ilusión. Pero dado que el ser humano posee al amor como potencia innata, la cual busca manifestarse a través del propósito, no puede soportar poseer esta culpa y la solución del ego es proyectarla en el mundo externo.

Así entramos en el juego de la proyección, la cual implica atribuirle a la realidad externa características provenientes de la realidad interna del sujeto como mecanismo de defensa del ego. Estas proyecciones generan ataque, el cual no solamente se encuentra basado en el miedo sino que potencia el circuito de la ilusión, generando miedo a represalias, aumentando así la persona sus defensas y sintiendo mayor cantidad de culpa, lo que retroalimenta el proceso.

Ravier (2005) afirma que el esquema psicológico básico del victimista es un determinismo adherido a sus comportamientos y conductas. El victimista es un ser sin libre albedrío (lo anula consciente o inconscientemente). No puede tomar decisiones porque la culpa está fuera, y él no puede hacer nada para cambiarlo, es inocente.

El estímulo respuesta niega toda responsabilidad. El victimista vive del determinismo porque de esta manera la "responsabilidad" se traslada a las cosas o circunstancias y no a sí mismo.

Si frente a un problema buscamos inocentes, el problema continuará ya que no estás haciendo nada con el problema en sí mismo. Además, nunca nadie es culpable en una cultura donde la culpa es castigada. Más que buscar culpables debemos asumir la responsabilidad para transformar la situación problemática hacia el estado que deseamos.

Según Kofman (2012), cuando un gerente de sistemas de información, que asume el rol de víctima, recibe un reclamo de un cliente, puede responder automáticamente, por ejemplo, que los culpables del problema son sus programadores. Tal vez efectivamente sus programadores hayan cometido errores, pero su explicación elude convenientemente el hecho de que él es quien debe supervisar el trabajo de sus colaboradores. Cuando un ejecutivo de cuentas, que asume el rol de víctima, pierde un cliente, inmediatamente se queja de que el departamento a cargo de las entregas no hizo el envío a tiempo. Si bien este argumento puede ser cierto, pasa por alto el hecho de que el ejecutivo de cuentas no consultó con el departamento correspondiente para confirmar que estuvieran en condiciones de cumplir con la fecha prometida al cliente.

El **protagonista**, en cambio, presta atención a los factores sobre los cuales *puede influir*. Se ve a sí mismo como alguien que puede responder a las circunstancias externas. Su autoestima es producto de hacer las cosas de la mejor manera. En sus explicaciones se involucra a sí mismo, dado que comprende que ha contribuido sustancialmente a la creación del problema. Cuando las cosas salen mal, el protagonista trata de entender qué puede hacer para corregirlas. Elige las explicaciones que le confieren poder y lo ponen en control de la situación.

Si el gerente de sistemas de información fuera un protagonista, reconocería que su resultado no deseado se debe en parte a él, es decir, aceptaría que su supervisión deficiente fue uno de los factores que motivaron el reclamo del cliente. Si el ejecutivo de cuentas fuera un protagonista, elegiría concentrarse en su participación en el problema, es decir, en su actitud carente de compromiso, que condujo a la demora del envío y la consecuente pérdida del cliente.

La víctima elige declararse inocente y adopta este tipo de razonamiento: “Si quiero salir airoso, no debo ser visto como parte del problema. Tengo que culpar a las circunstancias que no puedo controlar”. El protagonista conoce la ruta del poder: “Si quiero ser parte de la solución, tengo que considerarme parte del problema. Si no reconozco cuál fue mi contribución para generar una situación adversa, no podré modificarla”.

La víctima y el protagonista son posiciones, arquetipos que expresan dos tendencias básicas de los seres humanos: *la actitud franca y la actitud defensiva*. Cada una de ellas representa una visión diferente, por medio de la cual ofrecemos explicaciones para los numerosos acontecimientos de nuestra vida. Todos podemos desempeñar cualquiera de estos dos roles en momentos diferentes. Actuar como una víctima en una instancia en particular no impide actuar como un protagonista en circunstancias diferentes, y viceversa. Por ejemplo, algunas personas asumen plenamente el rol de protagonistas cuando están en su ámbito de trabajo y son perfectas víctimas al regresar a su hogar.

Ravier (2005), hace una comparativa entre las actitudes básicas de las víctimas y protagonistas:

Tabla 1: Características de la víctima y el protagonista.

| VÍCTIMA | PROTAGONISTA |
|--|--|
| Irresponsable | Responsable |
| Sin compromiso (o “compromisos razonables basados en experiencias pasadas) | Comprometido (“compromisos irrazonables” que superan el sentido común) |
| Esclavo de las circunstancias | Dueño de las circunstancias |
| Pasivo | Activo |
| Sigue la inercia | Contra la inercia |
| No ven un futuro distinto | Visión de futuro |
| Sin identidad | Con identidad propia |

Fuente: Leonardo Ravier, “El Arte y la Ciencia del Coaching”, 2005.

Según Kofman (2012), cualquiera que sea el rol que elijamos, siempre habrá variables que no podremos controlar. Podemos decidir enfocarnos en aquellos que podemos controlar, y ser protagonistas; o concentrarnos en aquellos que están más allá de su control, y ser víctimas. Evidentemente, es más efectivo elegir la postura del protagonista. No obstante, existen poderosos motivos por los cuales un gran número de personas eligen victimizarse.

Razones para victimizarse

¿Por qué adoptamos la postura de la víctima? Para protegernos de la culpa. Queremos causar una buena impresión y proyectar una imagen exitosa (mantener nuestro “ego”), o al menos evitar la falta de brillo que implica el fracaso (no dar, ni darnos verdad). Al convertirnos en víctimas, intentamos ocultar nuestra incompetencia, con la finalidad de parecer más capaces de lo que realmente somos. Aunque no sea agradable admitirlo, solemos depender de la aprobación de otras personas para sentirnos realizados y felices. Por lo tanto, gastamos gran cantidad de energía en construir una imagen pública “irreprochable”.

Ravier (2005), menciona como el ser víctima, puede tener cierto sabor dulce. Las víctimas sienten las siguientes ventajas:

- Podemos quejarnos.
- Llamamos la atención y provocamos la simpatía de la gente bondadosa.
- Poseemos una excelente justificación para nuestros fracasos.
- Podemos censurar a otros y encontrar así una vía de escape inconsciente a la insatisfacción de la vida y a todo nuestro paquete de emociones negativas.
- Podemos declararnos en guerra y vengarnos sintiendo que tenemos derecho a ello.
- Podemos juzgar a los otros como incorrectos y de esta manera hacernos la ilusión de que somos correctos.
- Podemos sentirnos superiores

Según Kofman (2012), muchos ejecutivos explican los malos resultados de su gestión haciendo recaer la culpa en factores económicos tales como la inflación, la deflación o los impuestos, o bien en factores en competencia como los bajos salarios que se pagan en Asia, las revaluaciones monetarias o las barreras comerciales. Otras explicaciones habituales se fundan en el cambio tecnológico, la variación de los gustos de los clientes, o una insuficiente disponibilidad de postulantes capacitados para ocupar puestos de trabajo. Todos esos factores pueden ser reales, pero como la gravedad, están fuera del control de cualquier ejecutivo. No son los determinantes de los malos resultados, sino simplemente las condiciones del medio. Pero aunque sea más cómodo adjudicar la responsabilidad a factores externos que asumirla como propia, es necesario dar respuestas operativas.

Para muchos de nosotros, responsabilidad suele ser sinónimo de culpabilidad y, en consecuencia, es algo que debemos evitar. Es una asociación que establecemos en la primera infancia. Una de las primeras cosas que aprendemos como “autodefensa” consiste en sostener que somos siempre inocentes. Por ejemplo, cuando somos niños intentamos anular nuestra responsabilidad con frases tales como: “el juguete se rompió”, “el jugo se derramó” y “No quise...” o “ella empezó”.

Muchos adultos actúan de la misma manera. Por ejemplo: al sonar el teléfono en una reunión, existen personas que automáticamente responden porque “el teléfono sonó”. Aunque esto haya sido así, su explicación no da cuenta del motivo por el cual decidió responder el llamado sin reparar en que los participantes de la reunión tendrían que esperar hasta que terminara la conversación, perjudicando la relación con los demás miembros del grupo.

Los seres humanos no somos (necesariamente) los perros de Pavlov. Podemos elegir actuar de una manera porque pensamos que es la mejor para preservar nuestros intereses en una situación determinada. Los hechos externos son información, no estímulos. Nadie responde el teléfono porque suena. Elegimos responder al teléfono cuando suena porque deseamos hacerlo. Tal vez automáticamente, hacemos una evaluación que nos sugiere que es lo más conveniente. Las circunstancias externas y los impulsos internos influyen en nuestra conducta pero no la determinan. Somos seres humanos conscientes. Siempre tenemos **opciones**.

Ravier (2005), sintetiza los conceptos de Fredy Kofman (2012). Según este, el “estímulo - reacción” en contraposición a “información – respuesta”, consiste en reconocer que entre el estímulo o la información y la respuesta existe el poder de elección.

Ilustración 2: El poder de elección.



Fuente: Leonardo Ravier, “El Arte y la Ciencia del Coaching”, 2005.

La responsabilidad implica reconocer, darse cuenta o tomar conciencia, de que somos dueños de nuestro comportamiento. Hacernos responsable de todo lo que nos afecta, sean problemas o circunstancias es lo único que tiene el poder de cambiar, transformar ese problema en oportunidad o esa circunstancia en favorable. No hay culpables o inocentes respecto a los resultados obtenidos, sino comportamientos más o menos conscientes de ciertas personas.

Ser responsable, “protagonista”, implica actuar. La responsabilidad se declara como un **compromiso** y el compromiso se mantiene con la **acción**. A su vez, la acción produce **resultados**.

Ilustración 3: Relación Responsabilidad - Resultados



Fuente: Leonardo Ravier, “El Arte y la Ciencia del Coaching”, 2005.

La responsabilidad o compromiso es el eslabón que hace que las cosas sucedan. Se manifiesta en acción, siendo esta última el nexo entre el **presente y el futuro**. El único poder de transformación está en la acción, y la acción está en los protagonistas.

Según Kofman (2012), admitir que contamos con la posibilidad de elegir es incómodo. Por el contrario, pensar que “No hay elección posible” nos proporciona un buen lugar donde escondernos. Cuando un teléfono suena en medio de una reunión y una persona dice: “Perdón, debo responder este llamado”, en realidad se está engañando a sí misma y a los demás. No tiene el deber de responder el llamado. Elige hacerlo porque lo encuentra preferible a continuar con la conversación que estaba manteniendo. Como es embarazoso admitir que el llamado es más importante que la conversación con los presentes, enmascara la espinosa verdad. Es mucho más fácil culpar al teléfono que asumir la responsabilidad de la

interrupción. Es mucho más seguro ocultarse detrás de la campanilla del teléfono y librarse de la responsabilidad de la propia elección. Es también una actitud que denota mucha más debilidad.

Las respuestas inconscientes pueden ser sumamente útiles en circunstancias normales. Pero en situaciones delicadas, las rutinas inconscientes pueden ser peligrosas. Cuando surgen problemas operacionales, interpersonales o personales, es necesario que desconectemos el piloto automático y nos dispongamos a comandar conscientemente el avión. Es preciso que comprendamos que nuestras elecciones del pasado contribuyeron a crear el problema y que asumamos la responsabilidad. Es necesario que nos adueñemos plenamente de la capacidad de dar respuesta y del poder que tenemos en el presente. Si atendemos el teléfono porque suena, el teléfono tiene el control de la situación. Si atendemos el teléfono porque esa es nuestra elección, somos nosotros quienes dominamos la situación.

En tanto la víctima no se considere a sí misma como parte del problema, no puede imaginarse como parte de la solución. La vida será así un espectáculo deportivo. Su lugar favorito está en la tribuna, no en el campo de juego. Su única opción es criticar a los que juegan. Eso lo hace sentir seguro, porque si bien nada puede hacer para ayudar a que su equipo gane, tampoco pueden culparlo cuando pierde. Su rutina consiste en culpar a los jugadores, al entrenador, a los árbitros, a los equipos rivales, al clima, a la mala suerte y a cualquier otra cosa. Aun cuando sus explicaciones son técnicamente correctas (así como es correcto decir que la lapicera cae a causa de la fuerza de gravedad), también le quitan poder. El precio de la inocencia es la impotencia.

No asumir responsabilidad ante problemas que no hemos creado puede parecer algo justificable, pero aunque nuestro barco enfrente una tempestad, no podemos decir alegremente “no provoqué este desastre, no tengo que hacerme cargo de él”. Un capitán acepta que todo lo que ocurre mientras está a cargo de la nave es su responsabilidad. Somos los capitanes de nuestra vida y debemos navegar lo mejor que podamos, sin importar lo “injusto” que el clima sea.

Esta última frase puede sonar demasiado exigente, pero si reflexionamos acerca de ella, comprenderemos que asumir el rol de víctima es una alternativa horrible. Consideremos la situación del psiquiatra Viktor Frankl, que fue prisionero en Auschwitz durante la Segunda Guerra Mundial. Es difícil imaginar una circunstancia más injusta y trágica. No obstante, en medio de condiciones tan atroces, despertaba cada mañana y encontraba una razón para seguir viviendo. Parafraseando a Nietzsche, Frankl comprendió que todo aquel que tiene un “porqué” puede tolerar casi todos los “cómo”. Aun cuando todos los prisioneros habían sufrido de manera extrema, tiempo después Frankl advirtió en muchos de los sobrevivientes un importante rasgo en común: a pesar de carecer de control sobre las circunstancias externas, nunca perdieron el control de su vida interior. Ciertamente, muchos de los prisioneros que mantuvieron esta disciplina también murieron, pero nunca perdieron su integridad, no se rindieron ni decidieron quitarse la vida. Frankl descubrió que la dignidad fundamental de un ser humano reside en su capacidad para elegir la manera de responder a cualquier situación, es decir, su capacidad de dar respuesta.

Todas las situaciones, desde las más horrendas hasta las más comunes, pueden explicarse desde el punto de vista del determinismo o del libre albedrío. La libertad es lo que distingue a un ser humano de cualquier otra clase de ser. Ser humano significa ser capaz de elegir. Tal vez el ejercicio más importante de esa libertad es la decisión de vivir como una víctima o como un protagonista.

El protagonista y la libertad

“Ser libre no es nada, devenir libre lo es todo”

Hegel

Kofman (2012), conceptualiza a la libertad desde una perspectiva esencial o incondicional, siendo ésta nuestra capacidad de responder a una situación ejerciendo nuestro libre albedrío. De acuerdo con esta definición, todas las personas son libres. La libertad esencial es una condición básica de la existencia humana. Siempre respondemos a las situaciones de la manera en que elegimos hacerlo. Si nos enfrentamos a un ladrón armado que puede quitarnos nuestro dinero o nuestra vida, tenemos numerosas opciones: entregarle el dinero, atacarlo, tratar de escapar, gritar, pedir ayuda, etc. Lo que no podemos decidir es que el criminal no esté allí para atacarnos. Tampoco podemos escoger si la estrategia elegida será exitosa. La libertad humana esencial es incondicional porque, cuando enfrentamos una situación, podemos decidir hacer lo que consideramos mejor.

Siempre somos libres de elegir nuestra conducta. Somos incluso libres de optar por rehusarnos a esta libertad y sentir que no somos libres. Kofman (2012), plantea el caso de Nancy, gerente de ingeniería de una empresa. Nancy sentía que era víctima de su jefe, que la “obligaba” a asistir a una reunión. Cuando se le preguntó por qué asistía a la reunión respondió: “Porque mi jefe me envió”. Era cierto que su jefe le había pedido que participara de la reunión, pero esa no era toda la verdad. También era cierto que ella había elegido aceptar el pedido de su jefe. La interpretación de Nancy la había llevado a sentir resentimiento y resignación. Estaba físicamente presente en la reunión, pero su corazón y su mente estaban en otro lugar. Sus argumentos eran: “No puedo discrepar con mi jefe y faltar a esta reunión. Pongo en riesgo mi empleo”. Entonces, ella habría podido negarse a asistir a la reunión, pero había decidido hacerlo porque las consecuencias de no cumplir con el pedido de su jefe habrían sido peores que las consecuencias de aceptar. Al observarle esto comentó: “En fin, es lo mismo, la diferencia es puramente semántica”.

Según el autor, la diferencia no es puramente semántica. Para ser dueña de su poder de decisión, Nancy debe dejar de negarse su libertad. En cuanto comprenda que es libre de responder a su jefe, aun cuando no está libre de la autoridad de su jefe, podrá tratar de negociar el modo de no asistir a la reunión y, en caso de que esa reunión sea algo desagradable para ella, arriesgarse a no cumplir con el pedido de su jefe. De esta actitud podrían surgir consecuencias no deseadas: su jefe podría despedirla, y en ese caso, Nancy no podría decidir sobre su continuidad en el trabajo. Pero también podría renunciar como forma de protesta por tener que asistir a la reunión. Probablemente esta última opción no es la más deseable. La libertad no significa que hacer lo que deseamos no implique aceptar las

consecuencias. Significa tener la capacidad de elegir, ante una situación, *la respuesta más coherente con nuestros valores*.

La **libertad incondicional** es el arma secreta de un protagonista. El protagonista comprende que todos los resultados son consecuencia de la interacción entre el desafío que supone una situación de conflicto y la habilidad para enfrentarla. Si el desafío supera la capacidad de dar respuesta, el resultado será negativo, un fracaso. Si la capacidad de dar respuesta supera al desafío, el resultado será positivo, un éxito.

El protagonista siempre se ve a sí mismo como una parte importante de su problema. Tiene la voluntad de asumir el impacto de su responsabilidad porque se ubica en el asiento del conductor. Las explicaciones fundadas en sus motivaciones personales le permiten comprender cuál fue su aporte para crear una situación y descubrir modos de mejorarla. Cuando logra comprender qué fue lo que hizo o no hizo para contribuir con el problema, comprende qué puede hacer, o no hacer, para evitar que se repita.

Parafraseando a Ravier (2005), la libertad es un concepto inherente al de responsabilidad. No existe la responsabilidad sin libertad y viceversa. La libertad es la que funda la capacidad de elección del ser humano y esta a su vez la que confiere responsabilidad. Por tanto cuando hablamos de responsabilidad estamos hablando de libertad y elección.

Ilustración 4: Relación Libertad - Resultados.



Fuente: Leonardo Ravier, "El Arte y la Ciencia del Coaching", 2005.

Por lo tanto:

- Debemos tomar conciencia de nuestra libertad.
- Tener la autoconciencia suficiente para tomar decisiones.
- Y la responsabilidad de actuar en consecuencia.

La toma de conciencia de nuestra libertad es necesaria, dado que si bien el libre albedrío es en principio una condición humana, a su vez la libertad debe "encontrarse". El darse cuenta de nuestra libertad nos otorga el "poder de elección".

Este darse cuenta (autoconciencia) de la libertad nos hace “devenir libres”, nos libera del estado victimista del mundo. Estos conceptos deben ser bien entendidos para no confundir la libertad que cada uno de nosotros posee en su interior con la omnipotencia (dominio total de las circunstancias).

El precio de ser protagonista

“El éxito tiene muchos padres, pero el fracaso es huérfano”
John F. Kennedy

Asumir la postura del protagonista tiene un costo. Aceptar la libertad supone dar razón de las propias decisiones. La libertad y la responsabilidad son los dos lados de la misma moneda. Si hiciéramos algo impulsados por una fuerza demoníaca, no tendríamos que explicar por qué lo hicimos, en realidad, no habríamos sido nosotros, sino el demonio quien en verdad lo hizo. Pero si somos dueños de nuestros actos, pueden preguntarnos cuáles son nuestros motivos y pedirnos que nos hagamos responsables de las consecuencias. El poder es el premio a la responsabilidad; la obligación de hacernos responsables de nuestras decisiones es su precio.

La libertad demanda que reconozcamos de qué manera hemos contribuido a crear un problema, lo cual no es sinónimo de culpabilidad. De hecho, la responsabilidad característica del protagonista es la antítesis de la culpabilidad propia de la víctima. La víctima trata de justificar su posición culpando a los demás. No hay víctima sin victimario. El protagonista no culpa a nadie más que a sí mismo. Reconoce que ha participado en el desarrollo de una situación y que tal vez habría podido actuar de una manera más efectiva o más digna. La víctima dice “debería”, lo cual expresa deberes y juicios. El protagonista dice “podría”, lo cual expresa posibilidad y aprendizaje. La concisa frase de uno de mis clientes capta con agudeza el significado de la palabra contribución: “Cada vez que tengo un problema, yo estoy presente en él”.

Cuando la autoestima está en peligro, la culpa parece un refugio seguro. La posibilidad de protegerse culpando a los demás es tentadora. Cuando las cosas se ponen difíciles, en nuestra mente bullen preguntas tales como: ¿Quién “metió la pata”? ¿Quién es malo? ¿Quién está equivocado? ¿Quién debería hacerse cargo?

La culpa oculta la verdadera causa del problema y las acciones posibles para solucionarlo. Si entre las personas hay desavenencias, es porque cada individuo ha aportado algo para generar el conflicto. Pero no solemos aceptarlo y desconocemos cuál ha sido nuestro aporte. Aunque yo crea que el culpable es usted, y usted crea que soy yo, la verdad es que ambos hemos contribuido a generar el conflicto. Los dos debemos ejercer nuestra capacidad de dar respuesta para encontrar un modo de que las cosas funcionen correctamente. Y aun cuando usted asuma totalmente la responsabilidad del problema, sin importar cuál sea mi actitud, será mucho más fácil enfrentar la situación si también yo reconozco mi participación. Además, si usted da el primer paso y reconoce su parte, puede invitarme a aceptar la mía. Si soy una persona accesible, usted puede señalar los hechos destacando que también yo hice, o no, cosas que contribuyeron a crear el problema.

Ontología del lenguaje responsable

Según Kofman (2012), cuando adoptamos la postura del protagonista, abandonamos la esperanza de que algo sea distinto de lo que es. Consideramos que la realidad es un desafío que nos permite demostrar quiénes somos verdaderamente y cuáles son los rasgos fundamentales que constituyen nuestra identidad. Ya sea que hablemos con nosotros mismos o con los demás, un paso fundamental para dejar de ser víctima y convertirnos en protagonista es *expresarnos en primera persona* en lugar de utilizar la tercera persona y asumir la responsabilidad personal en lugar de adjudicársela a la causalidad exterior. El lenguaje del protagonista incluye palabras tales como “yo”, y menciona acciones específicas que habría podido realizar o que habitualmente realiza. Por ejemplo, algunas de las enunciaciones de un protagonista son: “No hice una copia de respaldo del archivo”, “No logré cumplir con el plazo estipulado”, “Perdí la noción del tiempo y me quedé en la reunión demasiado tiempo”, “No encontré una manera de alcanzar nuestras metas de rentabilidad sin despedir personal”, “No pude establecer una buena comunicación con el cliente”, o “No pude convencer a los directivos para que apoyaran el proyecto”.

Es posible utilizar el lenguaje del protagonista incluso cuando ocurren cosas imprevistas. En lugar de concentrarnos en el hecho, podemos reconocer que no anticipamos esa posibilidad. Por ejemplo, podemos decir: “No tuve en cuenta que podía haber una congestión de tránsito”, “No preví que el clima pudiera volverse tan desapacible”, “No consideré la posibilidad de que nuestros proveedores no cumplieran con el plazo de entrega”, o “Subestimé el riesgo del proyecto”.

Las palabras específicas no son lo fundamental, pero sí lo es el marco conceptual. Consideremos de qué manera las siguientes expresiones reflejan un cambio en la actitud esencial: “Es imposible.” “Aún no he encontrado la solución.” “Alguien debería dar el primer paso.” “Yo podría dar el primer paso.” “No es posible hacerlo.” “Decidí no hacerlo.” “Me haces enfadar.” “Cuando me hablas de esa manera, me siento enojado.” “Debo irme.” “Quiero irme.” “No tengo tiempo (o dinero).” “Preferiría concentrarme en otras prioridades.”

Todas las oraciones de la primera columna significan: “No depende de mí”. Las de la segunda columna dicen: “Yo elijo”. La mejor manera de comprender ese cambio de actitud es realizar un ejercicio:

Recuerde una situación dolorosa: una reunión que no dio resultado, una conversación ríspida, un negocio que fracasó, una quiebre personal. Una ocasión en la cual usted crea que fue tratado injustamente, donde se vio a sí mismo a merced de otras personas o de hechos que estaban más allá de su control. A partir de esa situación, responda las siguientes preguntas desde el rol de la víctima. Para lograr los objetivos de este ejercicio, debe adoptar esa postura. Haga un esfuerzo por sentirse completamente “inocente” e “injustamente tratado” por los demás.

En mis seminarios las personas realizan este ejercicio en pequeños grupos. Mientras uno de los integrantes de un grupo se queja, aliento a los otros a “ayudarlo” por medio de expresiones de solidaridad tales como: “No puedo creer que te hayan hecho eso”, “Es totalmente injusto”, “No pueden tratarte de esa manera”, “Son unos miserables”, “Mereces algo mucho mejor”. El objetivo es proporcionar una especie de “apoyo moral” a la víctima. No obstante, esa “ayuda” obviamente no tiene ninguna utilidad. Estimula el sentimiento de impotencia, la culpa, y la indignación expresada desde un

supuesto nivel de superioridad moral. Estos comentarios forman un chaleco de plomo que hunde al individuo cada vez más profundamente en su historia de víctima.

Fredy Kofman, "La Empresa Consciente", 2012.

La compasión surge así una forma vacía de apoyo. Alimentar el sentimiento de indefensión, resignación e indignación de la víctima es una manera improductiva de manifestar el sentimiento de amistad. Así como se puede comprar el afecto de un niño permitiéndole comer tanto chocolate como desee, o el de un alcohólico ofreciéndole más bebida, es posible comprar el afecto de una víctima diciéndole que ha sido tratada injustamente. El chocolate, el alcohol y las explicaciones que brindan alivio pueden proporcionar fácilmente placer, pero en última instancia son destructivas.

Las *preguntas que estimulan el relato de la víctima* son:

1. ¿Qué te ha sucedido?
2. ¿Quién te ha perjudicado?
3. ¿Qué actitud incorrecta o injusta de esa persona te ha perjudicado?
4. ¿Por qué crees que te ha tratado así?
5. ¿Qué debería haber hecho él?
6. ¿Qué debería hacer ahora para reparar el daño causado?
7. ¿Qué castigo debería recibir

Leonardo Ravier (2005), considera que los síntomas lingüísticos más corrientes en quienes se victimizan, son:

- Me encuentro estresado, ansioso, inseguro.
- ¡Brrr... el vaso está medio vacío!
- ¡Pobre de mí!
- Es culpa de los demás.
- No se puede confiar en nadie.
- Tengo razón, los otros no la tienen.
- La gente es mala.
- Si me quieres, deberías...
- YO me sacrifico, la gente es muy ingrata.
- ¿Por qué yo?
- Pobrecito de mi...
- ¡Socorro!
- ¡Venganza!
- No te rías, la vida no tiene ninguna gracia.
- Triunfar verdaderamente no es nada fácil.
- ¿Sufro bastante? Necesito algunos verdugos suplementarios para estar seguro de que mi sufrimiento es muy auténtico.

Según Kofman (2012), el relato del protagonista no es "más verdadero" que el de la víctima, pero es preferible porque le permite verse como participante, capaz de haber ejercido una influencia en lo que sucedió y en lo que sucederá.

Las preguntas que estimulan el relato del protagonista son:

1. ¿Qué desafío enfrentaste?
2. ¿De qué manera contribuiste, actuando o no, a crear esta situación?
3. ¿Cómo respondiste al desafío?
4. ¿Habrías podido elegir un curso de acción más efectivo?
5. ¿Habrías podido tomar algunas precauciones razonables para reducir el riesgo o el impacto de la situación?
6. ¿Puedes hacer algo de aquí en más para minimizar o reparar el perjuicio causado?
7. ¿Qué aprendizaje puedes obtener de esta experiencia?

Lo importante es recordar que, cuando se trata de incentivar con afecto, el cariño, en forma de empatía y compasión por el dolor del otro, está primero, y el estímulo, en forma de indagación emotiva para invitar al otro a ser dueño de su poder y su responsabilidad, está en segundo lugar.

La responsabilidad y su relación con el Coaching

Ravier (2005), afirma como en realidad no existen dos tipos de responsabilidad, sin embargo creemos que cuando le pedimos a un tercero que sea “responsable” esto es suficiente para que lo sea. Lo cierto es que la **responsabilidad sólo existe cuando la misma es elegida**, y no impuesta.

Ilustración 5: Tipos de Responsabilidad



Fuente: Leonardo Ravier, “El Arte y la Ciencia del Coaching”, 2005.

- **Responsabilidad impuesta:** si me dicen lo que debo hacer, no asumo plenamente la responsabilidad, y por consiguiente no me hago plenamente responsable del resultado o desempeño adquirido.
- **Responsabilidad elegida:** Elijo mis pensamientos y comportamiento y decido hacerme responsable de las acciones a tomar. Es decir: me hago responsable de los resultados de mi desempeño.

Para Leonardo Ravier (2005), el coaching es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas

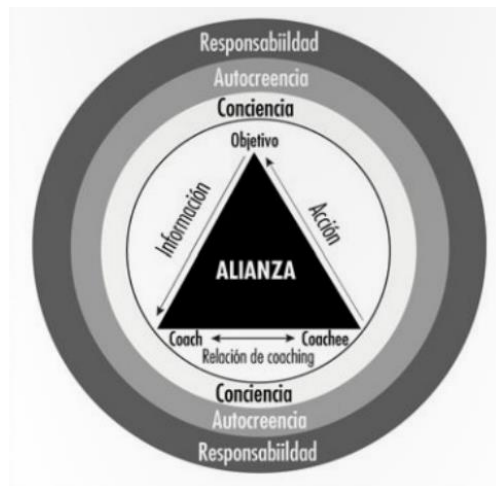
donde uno (el coach) procura que el otro (coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para **actuar responsablemente**, tras el dominio de su cuerpo, emociones y lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.

John Whitmore (2010), enfatiza cómo cuando aceptamos, elegimos o asumimos la responsabilidad de nuestros pensamientos y acciones, nuestro compromiso con ellos aumenta, y del mismo modo nuestro desempeño. En cambio, cuando alguien nos sugiere u ordena asumir la responsabilidad, no la aceptamos completamente.

Es por ello que al responder a las preguntas del coach, el coachee llega a ser consciente de cada aspecto de la tarea y de las acciones necesarias. Este conocimiento le permite imaginar un éxito casi seguro, y de esta manera **elige asumir la responsabilidad**. Por su parte, al escuchar las respuestas a sus preguntas, el coach sabe no sólo el plan de acción sino el criterio a seguir. Ahora está mejor informado que si le hubiera dicho lo que debía hacer y, por lo tanto, tiene un mejor control de lo que está ocurriendo. Como diálogo, las relaciones en el coaching son coadyuvantes y no amenazadoras. El coaching proporciona un control verdadero, no ilusorio, y le da al coachee una responsabilidad real, no ficticia.

Para Ravier (2005), para “*elegir responsablemente*” es necesario tener conciencia de que tenemos **opciones**. Sin opciones la responsabilidad es **impuesta** y el desempeño, en última instancia, será menor.

Ilustración 6: La Responsabilidad en relación al Coaching.



Fuente: Leonardo Ravier, “El Arte y la Ciencia del Coaching”, 2005.

En la relación de coaching el compromiso de conseguir objetivos o metas personales, profesionales y empresariales, se manifiesta a través de la **alianza**. Esta alianza está fundada en tres principios: conciencia, autocreencia y responsabilidad.

Así, podemos ver como la responsabilidad engloba todos los aspectos de la alianza coach – coachee y busca que como consecuencia de la consciencia podamos experimentar la mejor versión de nosotros mismos, experimentando nuestros valores (propósito), generando acciones de mejora y buscando, en definitiva nuestra propia felicidad (sentido existencial).

Bibliografía

- Coaching Psicológico Integral, Marco teórico, 2013.
- Kofman, Fredy; “La empresa consciente”, Penguin Random House Grupo Editorial Argentina, 2012.
- Osta, Fernando; “Alegoría de la Verdad”, 2013.
- Ravier, Leonardo; “Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia”, Editorial Aguilar, 2005.