

COLECCIÓN PROFESIONAL

Leonardo Wolk

11^a
EDICIÓN

COACHING

EL ARTE DE SOPLAR BRASAS

Colofón por Rafael Echeverría

granAldea EDITORES

Leonardo Wolk

COACHING

**EL ARTE DE
SOPLAR BRASAS**

Colofón por Rafael Echeverría

gran**Aldea** EDITORES

Wolk, Leonardo

Coaching : el arte de soplar brasas . - 1a ed. -
Buenos Aires : Gran Aldea Editores - GAE,
2020.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-1301-51-5

1. Coaching. 2. Administración.
CDD 658.409 1

Diseño de cubierta e interior: Michelle Kenigstein

Cuidado de la edición: Estela Falicov

Gestión editorial: Carolina Kenigstein

Edición en formato digital: junio de 2020

1a. edición: octubre de 2003

© 2003, 2020 Gran Aldea Editores SRL

Tel: (5411) 4584-5803 / 4585-2241

info@granaldeaeditores.com.ar

www.granaldeaeditores.com.ar

Se prohíbe la reproducción total o parcial, por cualquier medio electrónico o mecánico incluyendo fotocopias, grabación magnetofónica y cualquier otro sistema de almacenamiento de información, sin autorización escrita del editor.

ISBN 978-987-1301-51-5

Conversión a formato digital: Libresque

*A Diego y Fernando, mis hijos,
con quienes aprendí a conjugar el verbo amar.*

AGRADECIMIENTOS

Este texto es el resultado no sólo de estudios académicos, sino también de la experiencia y el peregrinaje de muchos años. En mi travesía hubo infinidad de guías, acompañantes, aliados y desafíos. Cada uno de ellos dejó en mí su impronta y aprendizaje.

A mi padre y su nobleza, a mi madre y sus ganas de vivir, a mis hermanas.

A Celia Riskin, a quien admiro profesional y humanamente; entrañable compañera de senderos, de sueños, de vida, quien posee la profunda habilidad de ver más allá de mis máscaras.

A las instituciones, empresas y organizaciones y las personas que las conforman, que confiaron en mí, dándome la oportunidad de compartir aprendizajes.

A mis pacientes, por el privilegio que me otorgaron al compartir su existencia. Lamento no poder mencionarlos a todos por su nombre aunque a todos los tengo presentes. También, por supuesto, a mis coachees, alumnos y asistentes a mis cursos quienes con su entusiasmo y deseos de aprender, supieron muchas veces soplar mis propias brasas, otorgándole sentido a mis acciones.

A Rafael Echeverría, por la generosidad con la que contribuyó a enriquecer mi texto.

A Yudi Yozo, colega y amigo que generosamente me abrió las puertas del hermano Brasil al igual que Doralicio S. Filho, Inés Cozzo Olivares y muchos más.

A Diana Sirotzky, quien compartió mis primeras ideas y con mucho cariño me guió hasta Carolina.

A Estela Falicov, editora, y a Carolina, Verónica y Michelle Kenigstein. Todas hacen el corazón de Gran Aldea Editores dignificando con su entrega el noble oficio editorial.

A Mónica Alhadeff, por su autenticidad, presencia y vitalidad. A Mario Fiocchi, Horacio Cortese, Juanma Vasallo y Marcelo Romio por compartir nuestra mesa de machos no tan machos.

A Fred Kofman y Jeremy Klein por los tiempos y aprendizajes compartidos.

A Mario Corsunsky por la hermandad, respeto y aceptación y a José Rosenblatt por la amistad. A Mónica Hochman y a Betty Siskind, tan presentes... aún.

A todos, mi más sincera y profunda gratitud.

Leonardo Wolk
Buenos Aires, octubre de 2003.

INTRODUCCIÓN

Lo paradójico de esto que llamamos introducción es que generalmente es lo último que se escribe. Al menos es lo que aconteció conmigo.

El deseo de escribir y la ilusión de publicar un libro de mi autoría es algo que me acompañó siempre. Pero, acostumbrado a pensar psicodramáticamente en escenas, mi deseo y yo no estábamos solos. Había un tercero en discordia: ese crítico interno, «pisabrotes» y boicoteador que me decía: «¿Y qué vas a escribir? ¿Para qué? ¡Si ya está todo dicho!». También aparecían en escena los aliados, en forma de alumnos, colegas, amigos y maestros que me alentaban diciéndome: «¡Animate!, tenés la solvencia de tantos años trabajados, la experiencia de miles de sesiones...». Pero escribir es exponerse a la crítica, a la envidia, a mostrar mi incompletud -replicaba yo-, a lo que uno de mis interlocutores -personificado en Moreno, creador del psicodrama- respondió: «Espontaneidad y creatividad son dos aspectos que todos traemos al nacer, no abortes tu potencial creador». Se sumó luego Tato Pavlovsky, uno de mis maestros, quien desde un texto me decía: «Defendé tu pensamiento creador por encima de todo y entonces vas a ser una persona, y sólo como persona

total podrás coachear a otros. Si no es así, dedícate a otra cosa».

Escribir -pienso- es también exponerme a que se cambie o destruya la imagen que los otros tienen de mí. Siento miedo y entre mis memorias se impone un recuerdo de los años 80, cuando habiendo finalizado una de mis formaciones profesionales en técnicas corporales, yo tenía que dar una clase. Hablé con mi instructora en privado contándole mis temores y sobre todo el pánico de ponerme en ridículo o de aburrir a mi audiencia. Entonces, ella me dijo: «El miedo te hace sentir menos libre y audaz, no te preocupes por el público, diviértete con lo que haces y ellos se contagiarán». ¡Y así fue! Tiempo después comprendí que la creación supone una libertad total. Esforzarme por conseguir que no cambien de opinión sólo me llena de inseguridad, sufrimiento y falta de libertad. Aferrarnos a la imagen que el otro tiene de uno -que de hecho muy fácilmente puede cambiar- nos transforma en un ser controlado por el poder que otorgamos. Coachear -muy por el contrario- es colaborar para asumir el poder que está en nuestras manos. Eso es libertad, sin temor a ser uno mismo.

Un sabio maestro llamado Lin estaba acostado en su lecho de muerte, rodeado por sus discípulos. Lloraba desconsoladamente y nadie lograba confortarlo.

Uno de sus alumnos le preguntó: «Maestro, ¿por qué está llorando? ¡Si usted es casi tan inteligente como el

patriarca Abraham y tan bondadoso como el mismo Buda!».

Al escuchar esto, el anciano Lin respondió: «Cuando parta de este mundo a comparecer ante el Tribunal Celestial nadie me cuestionará por qué no fui inteligente como Abraham o bondadoso como Buda. Por el contrario, la pregunta que me harán será: ‘Lin, ¿por qué no fuiste como Lin? ¿Por qué no ejerciste tu potencial? ¿Por qué no seguiste la trayectoria que era la tuya propia y personal?’».

Este libro propone una forma personal de entender el coaching en una síntesis integradora que es el resultado de mi propio recorrido profesional. Está construido sobre la base de concepciones y aportes personales que fui elaborando en el desarrollo de mis cursos y prácticas, sumados a otros desarrollos de muchos maestros en el tema como Fernando Flores, Rafael Echeverría, Fred Kofman, Julio Olalla, Humberto Maturana y otros, con algunos de los cuales tuve la oportunidad y el privilegio de aprender y trabajar.

Corrigiendo a mi crítico interno -que intentaba asfixiarme y quitarme libertad- una noche me dije: «¡No!, no todo está dicho. ¡Nadie lo dijo aún como yo!». Sartre decía que la vida de una persona se desarrolla en espirales; pasamos repetidamente por los mismos puntos, pero en distintos planos de integración y complejidad. Hoy, apropiándome de sus palabras, yo agregaría que pasamos por esos puntos

desde el lugar de un observador diferente. Y comencé a escribir este texto con el mismo espíritu con que di aquella clase en los 80. Con la humildad de intentar compartir desarrollos conceptuales acerca de la teoría y práctica del coaching, aprendizajes, reflexiones, experiencias de vida personales y profesionales, que a lo largo de años fui volcando en mis cursos, enriquecido por los valiosos aportes de mis maestros, alumnos y coachees. Paso por los mismos lugares, pero desde mi original, singular y específica forma de ver e interpretar el coaching.

Siento cierta indignación y enojo cuando inquisitoriamente algún nuevo fanático del coaching me pregunta: «¿Qué orientación tenés?, ¿sos ontológico?». Recuerdo entonces un dicho: «los peores fanáticos son los nuevos conversos», y descolocando a mi ocasional y confundido interlocutor suelo responder: «mi orientación es 'wolkiana' (por mi apellido), o folklórica». Esta concepción responde a la creencia de que, en general, las diferentes orientaciones -además de coincidir en muchos aspectos- tienen desarrollos interesantes y conceptualizaciones rescatables. La articulación de las mismas con desarrollos personales es el producto resultante. Han pasado muchas cosas en el país y en el mundo -mucho sangre derramada en nombre de dogmas y fundamentalismos- que me impiden ser tolerante ante los que pretenden dividir entre buenos y malos, ontológicos y no ontológicos, puristas que pelean por el poder y la paternidad de los conceptos, y dividen más que sumar. Son

dogmatismos que impiden evolucionar y superar. El sectarismo es contrario al espíritu mismo y a la ética del coaching.

Tuve el privilegio de haber pasado por numerosos aprendizajes. Sentí siempre pasión por aprender y vocación de enseñar, intentando mantenerme siempre en la mente del aprendiz. Estar abierto al aprendizaje me permitió abrirme a diferentes corrientes de pensamiento. No todas me gustaban; algunas me asombraban y ante otras me sentía fascinado como una criatura ante un kiosco de golosinas.

Este libro es el resultado de un largo proceso en el que aprendí a nutrirme de conocimientos, y también a filtrar y desechar; aporté reflexiones personales; articulé conceptos de diferentes escuelas provenientes del campo de la lingüística, la filosofía, la psicología, del aprendizaje transformacional y de la teoría de los sistemas y de la comunicación, lo cual me permite hablar de una concepción sintetizadora y sinérgica que pretende ser más que la suma de las partes. No es mejor ni peor que otros aportes. Éstos son juicios que dicen más de quien los emite que de aquello acerca de lo que se habla. Cada coach elige aquella teoría y aquella práctica que más le conviene (viene con él). Aliento el pluralismo y sostengo que, aunque las teorías no sean validadas por otros, eso no significa que sean inválidas.

Lo que sigue a continuación es la expresión de aquella orientación que viene conmigo, con el ánimo de compartir y

aportar para la formación y el entrenamiento de quienes sienten deseo, coraje y pasión por ser coach.

Este libro está dirigido a quienes quieren profundizar en el conocimiento de esta disciplina, que aporta herramientas poderosas para el desarrollo personal y organizacional. En el mundo de las organizaciones para el nuevo siglo, la figura del jefe/gerente está cambiando por la del líder/facilitador y el coaching se constituye en una poderosa herramienta para gestionar un mundo diferente. En este sentido también entendemos al coaching como una competencia de liderazgo y gerenciamiento. El líder-coach es guía y acompañante de su entorno aprendiente y debe contar para ello con las competencias, los valores y las convicciones. Como me dijera Aurea Castilho en diálogo personal, «debe comprender el negocio y asumir la nobleza de liderar personas y equipos».

El uso predominante del género masculino a lo largo del texto responde exclusivamente a la necesidad de simplificar la redacción. Este libro habla de mujeres y de hombres cualquiera que sea su tarea o responsabilidad.

ESTRUCTURA DE LA OBRA: HOJA DE RUTA

Te invito, estimado lector, estimada lectora, a iniciar una travesía por los caminos del aprendizaje acerca del coaching. Este trayecto, en palabras de Joseph Campbell, se torna en el «camino del héroe», un camino de transformación personal que comienza a partir del deseo

del protagonista o de cierta insatisfacción que lo impulsa a una búsqueda. En esa inquietud encontrará desafíos y también aliados. Se introducirá en laberintos y profundidades hasta emerger victorioso y volver a la comunidad para contribuir con aprendizaje y sabiduría.

Considerando al lector protagonista ante el desafío de aprender, intentaré transformarme en una especie de guía acompañante en el que, sin duda, no sólo compartiré conocimientos, sino que también haré descubrimientos y nuevos aprendizajes. El orden del libro presenta una secuencia progresiva. Esto significa que el texto de cada capítulo se constituye en el contexto que facilitará comprender el texto del siguiente. Entre unos y otros hay un hilo conductor que va articulando conceptos, desarrollos teóricos y herramientas, relatos, ejemplos prácticos, etc., que didácticamente nos conducirán en la búsqueda hasta llegar al encuentro.

El capítulo I se refiere al concepto de *coaching como el arte de soplar brasas*, su campo de intervención, su distinción de otras disciplinas y también al concepto y rol del coach.

En el capítulo II presentaré lo que denomino *ideas fundacionales: aprendizaje y respons(h)abilidad*. El coaching como proceso de aprendizaje y la responsabilidad como actitud personal frente a las circunstancias del ser en la vida.

El capítulo III profundiza en el tema del *aprendizaje como proceso de transformación personal*. Tenemos una forma de

estar en el mundo y también, a través de nuestros sistemas de creencias, de interpretarlo dándole sentido. En el coaching se produce una transformación que involucra al observador que cada uno de nosotros es, y esto mismo determina un cambio en nuestro accionar y en nuestros resultados.

A lo largo del libro hablamos de tres dominios: lenguaje, cuerpo, emoción. El capítulo IV incursiona en el dominio del *lenguaje*. El lenguaje no sólo es descriptivo; también es generador y coordinador de acciones. Lenguaje es acción. El coaching es un proceso fundamentalmente conversacional. Presentamos en este capítulo distinciones del lenguaje y las principales herramientas conversacionales, su metodología y aplicaciones, para la escucha y la intervención del coach. Constituyen, en conjunto, diferentes técnicas para diseñar, analizar y re-diseñar conversaciones con el objetivo de incrementar la efectividad tanto en lo personal como en nuestras interacciones.

Arribamos al Capítulo V, donde nos introducimos en la *técnica y práctica del coaching*. Hablo en él de cuatro etapas y siete pasos del proceso que se ejemplifican finalmente con el desarrollo completo de una sesión y con guías para la intervención del coach.

El capítulo VI refiere al dominio del *cuerpo*, también como lenguaje. En relación con ello hago algunas aproximaciones al conocimiento del lenguaje corporal y su importancia en el proceso de coaching.

El capítulo VII, sobre *inteligencia emocional*, refiere al dominio y al lenguaje de las emociones. Al igual que en relación con los temas de capítulos anteriores, también aquí presento una guía para la intervención del coach, con herramientas que permitan desarrollar competencias para analizar e integrar el universo emocional.

En el capítulo VIII, sobre *coaching y psicodrama*, muestro un repertorio posible de técnicas de acción, referidas sobre todo a procedimientos y técnicas dramáticas.

El capítulo IX desarrolla el tema de la *ética* en el coaching.

En el capítulo X, por medio de una *carta abierta*, se incluyen mis últimas reflexiones junto a notas y observaciones -no menos importantes- que habían sido sembradas y no cosechadas durante la travesía.

CAPÍTULO I

El arte de soplar brasas

«La mente no debe llenarse cual recipiente sino encenderse como fuego.»

Plutarco

QUÉ ES COACHING

Muchas veces, queriendo saber qué es coaching, me preguntan: «¿Cuál es tu trabajo?, ¿qué hace un coach?». Respiro profundamente, recuerdo situaciones y muchas personas que coacheando «despertaron» lo mejor de sí, y ante la mirada atónita de mi interlocutor respondo: «El coach es... un *soplador de brasas*».

¿Qué quiero expresar con ello? El Libro del Génesis dice: «Entonces dijo Dios: 'hagamos al hombre a nuestra imagen, conforme a nuestra semejanza'. Entonces Jehová Dios formó al hombre del polvo de la tierra y sopló en su nariz aliento de vida, y fue el hombre un ser viviente». Muchos se preguntan, ¿por qué habla Dios en plural?, ¿a quién habla si todo existe a partir de la nada? Algunos dicen que hablaba con los ángeles; otras interpretaciones dicen que

lo hacía con seres de otras galaxias. De acuerdo con algunas lecturas¹ prefiero la interpretación que dice que está hablándole al mismo ser humano y a su condición de incompletud. Es el ser quien con su propio esfuerzo debe recorrer el camino de la completud, como si Dios dijera: «puedo crear seres perfectos pero ése no es mi concepto de hombre» (o de *ser*). El individuo recibe así, en un soplo vital, un alma divina que lo diferencia del resto de la Creación. El concepto es el de un ser humano creador y auxiliar de Dios en la creación. En el siglo XX, el filósofo alemán Martin Heidegger dirá que ese ser que se pregunta por el ser, no será otro que el ser humano. Tiene que hacerse cargo de su ser, y la forma en que lo haga comprometerá toda su existencia. Sartre y muchos otros hablarán, luego, del hombre destinado y condenado a ser libre y escoger sus acciones.

Creatividad y espontaneidad -según Jacobo L. Moreno- son aspectos que todos traemos al nacer, aunque dejamos luego que la sociedad o la cultura limite su desarrollo. Ambos forman parte también de una filosofía del aprendizaje. La espontaneidad (del latín, *sua sponte* = desde adentro) es la respuesta adecuada a una nueva situación o la nueva respuesta a una situación antigua. Sin espontaneidad, no hay creatividad. La espontaneidad opera como un catalizador o como una enzima. Creando, el individuo puede convertirse -a semejanza- en un Dios.

El ser busca la liberación de esa espontaneidad, pero desde su incompletud, vulnerabilidad, incertidumbre,

también busca la (aparente) seguridad del no cambio. Aferrándose a las «conservas culturales» (producto de la creación, lo ya creado) obstaculiza su crecimiento, para evitar el sufrimiento del aprender (expandir capacidad de acción efectiva).

He visto e interactuado a lo largo de los años con personas inteligentes, brillantes, excelentes profesionales y expertos en su respectiva tarea, que me han consultado porque se sentían «atrapados», desmotivados y con sentimientos de incompetencia ante circunstancias difíciles y/o alternativas riesgosas. Uno de mis primeros interrogantes desde el rol de coach es preguntarles cómo se veían en sus inicios profesionales, qué sueños tenían. Muchas veces observo entonces como un fuego sagrado, ojos que se iluminan como brasas de ilusión. Y pienso: «¡Eso no se perdió! ¡Está! Casi apagado... ¡pero está! El conocimiento, la pasión, aún perduran». En Brasil, he aprendido de mis alumnos que despertar se dice *acordar*. Despertar para recordar. Por ello, en una primera definición poética y espiritual, me defino y defino al coach como un *soplador de brasas*. Como un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas. Soplar brasas para re-conectar al humano con su Dios perdido.

«Lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas, sino hacerles ver la suya

propia.»

Goethe

COACH: LÍDER, DETECTIVE, PROVOCADOR Y ALQUIMISTA

«La función de un director de orquesta es animar a los músicos, enseñarles, llevarlos e inspirarlos para que ellos puedan sacar lo mejor de sí mismos.»

Daniel Barenboim

Las circunstancias para que una persona decida iniciar un coaching pueden ser muy diversas: un quiebre personal, resolver un conflicto interpersonal o alcanzar un objetivo profesional. El objetivo estará puesto siempre en abrir posibilidades de acción y que la persona que es coacheada (coachee) asuma el poder que está en sus manos. Esa respuesta nueva o diferente también será consecuencia de una transformación personal.

En inglés, la palabra *coach* significa entrenador. Proveniente del mundo de los deportes, su práctica se ha extendido a los ámbitos empresarial, organizacional y educativo. *(No acuerdo mucho con el concepto de entrenador. He intentado encontrar otro término en castellano, pero hasta el momento no he hallado aquella forma de definirlo que me convenza. Dado que la designación coach se ha universalizado, es ésta la que por ahora seguiré utilizando en este libro.)*

El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción. Personalmente lo entiendo como «un proceso de aprendizaje».

- *Ontológico* porque hace al sentido del *ser*. Al sentido del ser en tanto persona, y al sentido de ser del lenguaje en tanto constitutivo del ser humano. El mundo es entendido como un espacio de posibilidades en el cual el lenguaje -tema en el que ahondaremos posteriormente- genera realidades. En otras palabras, se interesa por el modo particular de ser de las personas. Toma las distinciones de la ontología del lenguaje y opera -esencial, pero no excluyentemente- mediante herramientas conversacionales.

- *Transformacional*, también lo llamo existencial, porque postula que «nada ocurrirá sin transformación personal». Asimismo tiene el sentido de aquello que transmuta. Hago una distinción entre lo que es experiencia y lo que es alquimia. Personalmente -y creo que nos ha pasado a todos- he vivido situaciones en las que me dije: qué buena o qué mala experiencia. Me refiero a experiencias en las que estuve o fui y volví de la misma manera. (Mi padre, con su simple y profunda filosofía casera, solía decirme que si llevaba un caballo a Roma, el mismo vuelve caballo.) En cambio es alquímica aquella experiencia que produce en mí no sólo aprendizaje (cosa de por sí muy valiosa), sino también transformación. Personalmente creo que es un tanto pretencioso hablar aquí de una «transformación del

ser». Sostengo que en el proceso del coaching -como proceso de aprendizaje que es- lo que acontece es que «transformamos el tipo de observador que somos», porque considero que se produce más bien una alquimia de la conciencia del observador. Este proceso transforma nuestra forma de estar en el mundo, ya que al cambiar nuestra forma de observar, podemos modificar también nuestra manera de actuar, de operar en el mundo. Por ende, también nuestros resultados serán diferentes. Se trata, entonces, no sólo de aprender y saber, sino también de preguntarnos «quién quiero ser». Es aprendizaje más transformación.

Muchas veces -jugando con las palabras-, digo que mi rol como coach más que «facilitador», es el de «provocador». El coach, en tanto provocador, se constituye en un facilitador de aprendizajes. El coaching es un proceso provocador y desafiante ya que requiere cuestionar (y cuestionar-se) las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y de nuestras antiguas concepciones de «cómo deben hacerse las cosas en el mundo de las organizaciones». En el decir de Peter Senge, «la gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada». Coaching es una invitación al cambio, a ser cambiado, a pensar diferente, a revisar nuestro modelos y -como dice un amigo- aprender a liderar con la misma naturalidad con la que el agua baja de la montaña.

Como veremos en profundidad durante el desarrollo de este libro, el rol del coach es multifacético. Es aquí donde

el *detective* se suma al proceso. Como tal, se involucra activamente, investigando, indagando, buscando los indicios más certeros para encontrar las pistas en la narrativa del coachee. Atento a todo, sin perder el rastro como un buen sabueso y sin restar importancia a los detalles, colabora a re-construir los hechos utilizando -entre otras herramientas- no sólo la inducción, sino también la intuición. Como veremos más adelante, el detective no es juez; se trata de investigar, no de juzgar.

En este sentido el coaching representa una poderosa herramienta para diseñar futuro y gestionar un mundo diferente. Ser coacheado y aprender a coachear a otros se constituye hoy como una competencia gerencial y un nuevo estilo de liderazgo y gestión. El líder-coach no sólo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo del equipo.

Cualquiera que sea nuestro rol en una organización o en nuestra vida personal (supervisor, gerente, esposo, amigo, líder), las capacidades conversacionales, el conocimiento de sí mismo y el aprender a aprender, ayudarán a generar cambios en las personas, en los vínculos y en las organizaciones. Los cambios en una organización no perdurarán si no tienen arraigo en las personas que la componen, en sus sistemas de creencias, en sus valores, en su modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma en que asumen responsabilidad.

Entendiendo que somos seres lingüísticos, emocionales, corporales y de acción, el coaching articula elementos de la

lingüística, la filosofía, la biología y la psicología. Pensamiento sistémico, inteligencia emocional, corporalidad, *role-playing* y aspectos cognitivos están también íntimamente relacionados en su práctica y aplicación.

En la sesión de coaching -que puede ser bipersonal o grupal- el coach no indica al otro (coachee) qué hacer, o cómo debe ser o actuar. Opera sí, en el dominio del lenguaje, de la conversación, y también en los dominios corporal y emocional. Entre coach y coachee se establece un vínculo y una relación íntima y confidencial, con el objetivo de expandir la capacidad de acción efectiva en un ámbito específico o en una determinada situación. El coaching es un proceso bien definido, con inicio y fin, estableciendo metas claras y diseñando acciones para alcanzar los resultados deseados.

Esencialmente es concebido como una relación bipersonal pero, en mi experiencia, coachear a un grupo o a un equipo no sólo es posible sino profundamente enriquecedor. También aquí se hace imprescindible la generación de un adecuado contexto de confianza y confidencialidad, así como el establecimiento de elementales normas de respeto mutuo. Un factor clave en este tipo de intervención es el concepto de universalidad. En el coaching individual o bipersonal, muchos coacheados -si no todos- revelan pensamientos, sentimientos y fantasías que los hacen sentir únicos en su desgracia y muchas veces alimentan sentimientos de culpa por ello. Compartir genera

alivio (catarsis = limpiar) y además abre posibilidades de acción. No sólo se trata de hacer catarsis y universalizar.

En el coaching grupal, más allá de un aprendizaje personal se genera, además, cohesión entre los integrantes del grupo y aprendizaje interpersonal. Hay miembros de un equipo con mayores o menores dificultades para expresarse, pero indudablemente aquel de sus miembros que expone alguna situación, será el portavoz de muchos otros que resuenan o consuenan con sus inquietudes y no pudieron o no quisieron -aún- manifestarlas. Los temas a coachear a veces son personales y la temática de una persona le servirá a los otros por identificación. Otras veces son temas que involucran al equipo en su conjunto y entonces ya no se focaliza en la persona sino que es el grupo quien se constituye en sujeto.

Coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial. El coach colabora con las personas, equipos, empresas, para que acorten brechas con respecto a objetivos, tanto personales como organizacionales. Su papel es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo de rendimiento de sus competencias y habilidades. *Asumir responsabilidad y poder, transformar el observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un coaching exitoso.*

COACHING Y PSICOTERAPIA

A pesar de que es muy frecuente hablar de coaching en el universo de las organizaciones, existen cierta confusión y grandes distorsiones en relación con su significado, con su campo de acción específico y con las semejanzas y diferencias con otras disciplinas.

El tema no pasa simplemente por una cuestión de nomenclatura sino que muchas veces, por impericia, ignorancia o falta de ética, se produce una invasión de campo en la práctica profesional, que acarrea serias consecuencias para el consultante, se trate de un coachee o de un paciente. No cabe la comparación, ni se trata de definir si una es mejor que otra, sino de honrar la teoría y práctica de cada una en sus áreas específicas de competencia, no siendo menor la importancia del respeto por el otro y la ética del profesional actuante.

Cuando se comparan el coaching y la psicoterapia, sus fundamentos, su teoría y su práctica, sus campos de acción, los roles del coach y del terapeuta, la relación con el coachee y el paciente y, obviamente sus objetivos, se observan con claridad sus diferencias.

Coaching es una disciplina que resulta ser terapéutica - aun cuando éste no sea su objetivo último-, mas no psicoterapéutica.

Ambas se constituyen como procesos conversacionales. «Poderoso instrumento» llamaba Freud a la palabra, considerada medio de acción y de expresión en nuestras relaciones con los otros. El uso de la palabra para enfrentar

particulares situaciones de angustia o dolor no es una novedad. Ya el oráculo o los shamanes recorrieron ese camino en la búsqueda de una terapéutica eficaz. En el análisis hay una relación entre el síntoma y la verdad histórica del sujeto y es por el develamiento de esa verdad que sobreviene la disolución del síntoma; pero, mientras en la actualidad de la palabra producida en la sesión de psicoterapia, el pasado se moviliza, se vuelve móvil -sin lo cual no podría ser construible ni construido-, no es esto lo que acontece como condición en la sesión de coaching. También el coaching opera en el lenguaje y -no sin sufrimiento- produce alivio y aprendizaje, aunque dolor, síntoma, inhibiciones, son tratados desde otro lugar y con otra finalidad.

El psicoanálisis posee una concepción singular del sujeto y del lenguaje, encontrando en la *asociación libre* su determinación. En este sentido, la forma en que se invita a hablar a la persona y el modo en que se lo escucha, establece también diferencias con el coaching.

La hipótesis del *inconsciente* es el pilar primordial del psicoanálisis, siendo el *método analítico* de la psicoterapia, como asevera Freud, el que nos enseña algo acerca de la génesis y la trama de los fenómenos patológicos. Coaching no habla de enfermos, ni se ocupa de estructuras patológicas. Interviene en la dimensión de lo consciente, de la conducta observable. La visión del conflicto es diferente y está orientada hacia los resultados.

La utilización de la *transferencia* como fuerza pulsional para mover al yo del enfermo a superar sus resistencias es una enseñanza freudiana. El descubrimiento freudiano del inconsciente fue formalizado a partir de los *síntomas neuróticos*, pero también a partir de los *sueños, lapsus, olvidos* y otras de las llamadas «*formaciones del inconsciente*».

Así, aunque el paciente quiera decir «todo», la palabra encuentra obstáculos a su paso, y aquellos tropiezos, entonces, son los que orientan en la búsqueda del inconsciente, cuyos contenidos deberán ser reveladas por la *interpretación*.

Ese obstáculo que llamamos *resistencia* es la señal de la *represión* y, por eso, en textos diversos el objetivo de la cura es mencionado como el de «llevar al enfermo de neurosis a tomar noticia de cuestiones reprimidas, inconscientes, que subsisten en él», y para ello, se empieza por descubrir las resistencias que se le oponen. La hipótesis de un saber no sabido y la *fuerza pulsional* en acción es entonces lo que se juega entre el analista y el paciente en una sesión. Inconsciente, interpretación de los sueños, pulsiones, resistencia, represión, etc., son específicos de un campo profesional donde el coach no incursiona.

Consideremos el siguiente ejemplo. Se trata de un gerente de cuentas de una empresa de servicios. Edad, 40 años. El director de RRHH nos solicita coaching para esta persona y nos relata que se trata de un profesional

sumamente competente en su tarea y respetado en la empresa, donde ya tiene muchos años de antigüedad. A causa de una reestructuración, tienen la intención de promoverlo a una posición donde deberá liderar un equipo más amplio e interactuar en forma directa con el directorio de la compañía. La inquietud que los motiva a solicitar nuestra intervención son sus serios problemas de comunicación. De conducta retraída, se muestra inhibido frente a sus superiores, trabaja casi autónomamente, costándole delegar y comunicando poco durante los procesos.

Resumida y esquemáticamente, desde el coaching - habiendo generado previamente el contexto adecuado- abordaríamos la situación haciendo foco en la brecha entre intenciones y resultados, indagando en los supuestos, en la fundamentación de los juicios, en sus percepciones y emociones, etc. Buscaríamos cómo asumir responsabilidad frente a las circunstancias, explorando alternativas y diagramando cursos de acción para generar aprendizajes que lo lleven a expandir su capacidad de acción efectiva, que se manifestarán en la generación de nuevas respuestas. Desde ser un observador diferente, podrá hacer nuevas distinciones, ampliará sus competencias, pero limitadas a ciertos y específicos dominios. Lo que no es poco.

Desde la psicoterapia el campo es más abarcativo. Desde el concepto analítico de «repetición» (¿quién es la autoridad?: ¿un padre? ¿un abuelo?; ¿dónde y con quién

más le ocurre lo mismo?) se ahondaría en la historia del sujeto, relaciones vinculares, situaciones traumáticas, defensas, etc. Su retraimiento y autosuficiencia son tomados como significantes, como la cara visible, lo manifiesto, de otros significados latentes.

Quizás de forma un tanto reduccionista podríamos pensar el coaching como una aproximación a lo sintomático, mientras la psicoterapia aborda los conflictos, intentando observar más allá de los síntomas.

Plantear cuál de los dos abordajes es «mejor» no sólo daría lugar a una comparación sin sentido, sino inconducente. La respuesta habrá que buscarla en la demanda del consultante.

Muchos coachees suelen preguntarme en el primer encuentro: «No vas a analizarme, ¿no?». Entre muchas otras razones, algunos lo hacen por desconocimiento; otros, por temor a ser invadidos, y algunos más porque están ya en un proceso psicoterapéutico. Ante la inquietud -además de hacer las aclaraciones correspondientes-, mi respuesta suele ser: «¡*Coaching no es diván corporativo!*».