

COLECCIÓN PROFESIONAL

4ª EDICIÓN

Leonardo Wolk

COACHING

EL ARTE DE
SOPLAR BRASAS

EN ACCIÓN



granAldea EDITORES

Leonardo Wolk

COACHING
EL ARTE DE
SOPLAR BRASAS
EN ACCIÓN

gran**Aldea** EDITORES

Wolk, Leonardo

Coaching : el arte de soplar brasas en acción
/ Leonardo Wolk. - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de
Buenos Aires : Gran Aldea Editores - GAE,
2022.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-8458-13-7

1. Coaching. 2. Gerencia. I. Título.
CDD 658.4

Diseño: Michelle Kenigstein

Cuidado de la edición: Estela Falicov

Fotografía de cubierta y del autor: Raúl de la Mano

1a edición: mayo de 2007

4a edición: febrero de 2013

Primera edición digital: junio de 2022

ISBN 978-987-8458-13-7

2007, 2022 © Gran Aldea Editores

Tel.: (5411) 2034-6265

efalicov@gmail.com

www.granaldeaeditores.com/

Conversión a formato digital: Libresque

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.

*A mis abuelos, sus padres y los padres de sus padres,
mis raíces, tan presentes en su ausencia.*

*A mis padres, primeros peregrinos
que me inculcaron el amor por las travesías*

*A Diego y Fernando, mis hijos,
que llevan en su sangre la nobleza de sus ancestros.*

AGRADECIMIENTOS

A Estela Falicov, Directora de Gran Aldea Editores, quien en calidad de editora ha sido para mí una coach de excelencia.

A Michelle y Carolina Kenigstein, quienes han contribuido con su maestría creativa y editorial para que este libro sea posible.

A todos aquellos que compartieron conmigo sus historias de vida y existencia.

A los que sienten pasión por aprender.

EL MUNDO

Un hombre del pueblo de Neguá, en la costa de Colombia, pudo subir al cielo. A la vuelta, contó. Dijo que había contemplado, desde allá arriba, la vida humana. Y dijo que somos un mar de fueguitos. *El mundo es eso - reveló-. Un montón de gente. Un mar de fueguitos.* Cada persona brilla con luz propia entre todas las demás. No hay dos fueguitos iguales. Hay fuegos grandes y fuegos chicos y fuegos de todos los colores. Hay gente de fuego sereno, que ni se entera del viento, y gente de fuego loco, que llena el aire de chispas. Algunos fuegos, fuegos bobos, no alumbran ni queman; pero otros arden la vida con tantas ganas que no se puede mirarlos sin parpadear, y quien se acerca, se enciende.

Eduardo Galeano, *El libro de los abrazos*

INTRODUCCIÓN

El texto que precede a esta obra representa una versión poética de lo que, entiendo, es mi profesión. Por eso lo elegí.

¿Qué hace el coach? Soplar brasas para colaborar con las personas, grupos y equipos a aprender a estar de acuerdo consigo mismos y a rediseñar los acuerdos que tienen con el mundo; estar más de acuerdo con la existencia que llevan. Generar nuevas respuestas; dejar de repetir. Arder la vida con tantas ganas que quien se acerque, se encienda.

En los últimos diez años la práctica del coaching ha tenido un vertiginoso desarrollo en el mundo y muy particularmente en Argentina. Conviven diferentes enfoques, teorías, estilos y escuelas, varias de ellas muy serias y respetuosas de la teoría y la práctica.

Fui invitado a participar del Primer Congreso Argentino de Coaching, que se realizó en Buenos Aires en junio de 2006. Muy satisfactoriamente compartí allí, con colegas y entusiastas aspirantes a serlo, diferentes perspectivas y el anhelo común de construir una identidad profesional basada en el respeto por las diferencias, con la idea de la

integración y el intercambio que posibiliten seguir creciendo.

En ese espacio se dijo que el coaching ha dejado de ser ya una disciplina emergente, aunque en mi opinión queda mucho por hacer, definir, clarificar, construir, desarrollar, para constituirse como profesión reconocida.

Veo al coaching, hoy, como una disciplina con todas las características de la adolescencia: con ganas, con potencial, provocativa, temeraria, desafiante, cuestionadora y, a la vez, aún errante, lábil, a veces insegura e inmadura, a veces incursionando en espacios que no le corresponden, y otras, desorientada, pero buscándose, indagando con vocación de servicio.

Según mi entender, el coaching es todavía una disciplina de incompletud, en pleno proceso de invención de sí misma. Tiene limitaciones y tiene enormes espacios de posibilidades.

Cada nuevo aporte abre posibilidades de modificar el observador que somos.

Este texto fue gestado con la intención de ser un aporte y con la expectativa y el deseo de que cada lector se transforme en un coautor para comprender, interpretar y multiplicar desde el observador que es.

DAR Y RECIBIR

Suele decirse que la respuesta a todas las preguntas está en la Naturaleza. Como en el coaching -como en la vida-,

hay que saber preguntar y estar muy atento a observar y escuchar.

Al norte de Israel queda el Kineret, el Mar de Galilea. El río Jordán -lleno de peces y con mucha vida a su alrededor- desemboca en él por arriba y continúa su curso por la parte inferior. Recibe y da. Continúa hacia el sur y desemboca en el Mar Muerto. Aquí no hay más curso, solo recibe; como su nombre lo indica, no hay peces y hay muy poca vida a su alrededor.

De forma semejante acontece con nosotros. Si recibimos y damos, estamos vivos y generamos vida alrededor; si recibimos sin dar, no hay mucha vida en nosotros y tampoco alrededor.

Un concepto “provocador” que quiero compartir es el que dice que “amar es despremiar” (antes de que te enojas paso a contarte por qué). Despremiar, en el sentido de bajar el precio, reducir. Dialécticamente, al amar renunciamos a una parte del amor a nosotros mismos para ponerlo en otros. Invertir a otros con nuestro amor. Dar es también recibir. Al dar generamos amor. El amor que retorna, nos realimenta y enriquece recuperando la pérdida.

En *El arte de soplar brasas* compartí una parte de mi travesía personal. Allí te invito a acompañarme y también a continuar el aprendizaje aportando tu propia creatividad y a desarrollar nuevos senderos.

Al escribir compartiendo experiencias y aprendizajes di y puse mucho amor y, como en un parto, llegó el momento en que sentí un vacío. Pero en la dialéctica de la existencia ese amor retornó en innumerables cartas y comentarios, a veces un poema, otras una reflexión.

Eso me llenó nuevamente de energía creadora y transformadora. Soplaron mis propias brasas invitándome, esta vez ustedes, a proseguir el viaje.

Y aquí estoy otra vez abriendo este diálogo. Emprendiendo un camino para compartir la soledad de mis reflexiones. Lo mío es una invitación. No a contarles un viaje; sí a viajar juntos, viajar con el otro.

Me propongo hacerlo desde el rol de hermano; par entre pares.

Como en todo viaje, hay un itinerario a seguir: *El Arte de Soplar Brasas en Acción* consta de dos partes.

En la primera -que incluye tres capítulos- presentaré nuevos aportes para la teoría y la práctica del coaching, que son el resultado de reflexiones ante inquietudes de alumnos y colegas enfrentados real o imaginariamente ante la situación de coachear a otros. Los desarrollos de estos tres capítulos iniciales fueron concebidos gracias a interrogantes o declaraciones como “¿Qué hago si...?”, “¿Cómo resolverías esta situación”? o “Tengo temor de no poder...”. En cada uno de ellos también hallarás ejemplos de aplicación práctica, ejercitaciones y relatos varios.

El Capítulo I fue pensado en torno al concepto de aprendizaje transformacional. Retomo en él algunos temas acerca de los cuales conversamos ya en *El arte de soplar brasas* y me refiero al liderazgo y el coaching como procesos donde se articula la acción con lo transformacional.

En el Capítulo II comparto con ustedes mis investigaciones y experiencias en teoría, técnica y aplicaciones de lo que considero una modalidad aún poco explorada: el coaching grupal.

Vivimos y actuamos con y entre otros y el coaching grupal potencia esta interacción.

Mi intención es pensar y presentar el coaching grupal como un instrumento metodológico en el campo del coaching. Describo, a través de ejemplos, intervenciones en diferentes ámbitos, así como algunas de las dinámicas implementadas.

En el Capítulo III expongo una síntesis de la articulación que practico entre la teoría y la técnica del coaching con la teoría y la técnica de lo psico y sociodramático.

Palabra, cuerpo y emoción se amalgaman en la práctica a través de esta metodología que llamo coaching psicodramático y que expongo en este capítulo a través de desarrollos teóricos, ejemplos de intervenciones muy puntuales a través de casos y de ejercitaciones para el coach.

La segunda parte, Prácticas transformacionales, consta de seis capítulos.

El Capítulo IV comienza con el concepto de juego y continúa con la explicitación de su significado en la expansión del sí mismo y del entorno. Es un capítulo de introducción a numerosas prácticas transformacionales que serán presentadas en los capítulos subsiguientes.

Los capítulos V a X presentan dinámicas y ejercicios para coaches, líderes y toda persona que trabaje con grupos.

El capítulo V agrupa dinámicas de autorreflexión y conocimiento de sí mismo.

El capítulo VI desarrolla ejercitaciones de presentación y generación de contexto para la acción.

El capítulo VII describe prácticas de integración y comunicación.

En el capítulo VIII el lector encontrará el desarrollo de varias fantasías guiadas.

El capítulo IX desarrolla dinámicas que integran cuerpo, acción, y emoción.

En el capítulo X se describen diversas ejercitaciones útiles para promover el trabajo en equipo.

Presento los ejercicios y las dinámicas en una secuencia muy genérica ya que las posibles categorías se superponen y se interpenetran. Por ejemplo, hay dinámicas que pueden ser llevadas a cabo tanto en coaching bipersonal como en coaching grupal; otras son tan importantes para una tarea corporal como para indagar en el dominio de lo emocional.

Por esta razón dejo libradas a la necesidad y la preferencia de cada uno de ustedes la articulación e implementación de las prácticas de acuerdo con su criterio personal.

Querido lector, te invito a iniciar esta travesía.

Leonardo Wolk

leowolk@arnet.com.ar

PRIMERA PARTE

*Nuevos aportes para la teoría y la
práctica del coaching*

CAPÍTULO I

Coaching, aprendizaje y liderazgo transformacional

Aprendizaje es experiencia; todo lo demás es información.

Albert Einstein

APRENDER EN LA ACCIÓN

Siendo un joven profesional consulté el *I Ching*.¹

Estaba iniciándome como psicólogo y mi pregunta fue:
¿Tendré éxito?

Mi deseo explícito era trascender. Luego entendí que mi arrogancia de aquel entonces confundía trascender con ser famoso. Con la experiencia aprendí la distinción, y hoy, con humildad, elijo lo primero. Trascender es escuchar que veinte años después alguien me escriba para decirme que aún me tiene presente y que el curso que hizo conmigo marcó un antes y un después en su existencia.

Con mi pregunta, llevé a cabo el procedimiento para obtener la respuesta del libro y con el mayor asombro de mi parte, la misma fue el hexagrama titulado “La necesidad juvenil”.

Allí resumidamente -y sin salir de mi estupor- leí:

*“La necedad juvenil tiene éxito.
No soy yo quien busca al joven necio,
El joven necio me busca a mí.*

.....
Es propicia la perseverancia.”

Y continuaba:

“En la juventud la necedad no es nada malo. A pesar de todo, puede incluso lograr el éxito. Solo que es preciso dar con un maestro experto, y enfrentarse con él del modo debido. Para ello hace falta, en primer lugar, que uno mismo advierta su propia inexperiencia y emprenda la búsqueda de un maestro. Únicamente semejante modestia y diligencia acreditarán la necesaria disposición receptiva, que habrá de manifestarse en un devoto reconocimiento hacia el maestro (...). La respuesta que da el maestro a las preguntas del discípulo ha de ser clara y concreta, como la respuesta que desea obtener del oráculo un consultante (...). Cuando a ello se agrega la perseverancia que no cesa hasta que uno se haya apropiado del saber punto por punto, se tendrá asegurado un hermoso éxito. (...) Aquel que busca enseñanza, libre de soberbia, tiene todo a su favor.”

Ya entonces el texto me anticipaba el camino del aprendizaje. ¡Buscar al maestro!

¿Dónde?; ¿quién?... Cualquiera, en todo lugar; en las personas y en la naturaleza; me han enseñado los perros y las plantas. El aprendizaje no dependía del otro sino de mis ganas de aprender, y para ello debía encontrar al aprendiz humilde adentro de mí.

Cuenta la leyenda que finalizada la obra de Creación, resolvió Dios hacer una travesura, que desafiara la capacidad de los hombres y tomó la decisión de esconderse.

Los ángeles que lo rodeaban comenzaron a esbozar ideas. El primero pensó hacerlo en la cima del monte más alto del mundo.

-No -contestó otro-. Tienen fuerza y alguna vez, fácilmente, alguien puede subir y si uno lo encuentra, ya todos sabrán dónde está.

El segundo sugirió hacerlo en el fondo del mar.

-Pero tienen curiosidad -replicó un tercero-, y alguna vez alguien construirá un aparato para poder bajar y fácilmente lo encontrarán.

-Será entonces en un planeta lejano a la Tierra -dijo un cuarto-. Les dio inteligencia, y un día alguien construirá la nave en la que puedan viajar a otros planetas.

Dios, que había permanecido en silencio escuchando atentamente cada una de las propuestas, entonces dijo:

-Creo saber dónde ponerme para que la tarea les permita vivir desafiantemente cada día.

Todos voltearon asombrados y preguntaron al unísono:

-¿Dónde?

*-Me esconderé **dentro de ellos mismos, en su corazón**. Estarán tan ocupados buscándome afuera, que únicamente los más inteligentes, los más humildes, más honestos, más sinceros, no solo con los otros, sino también consigo mismos, serán ellos los que me encontrarán.*

Recordé las palabras de Jesucristo: “El mensaje -o el maestro- llega cuando el alumno está preparado.”

Es una travesía que empieza con uno mismo.

El primer paso implica, en cierto modo, una herida narcisística. Es reconocer o declarar que hay algo que “no sé” o “no puedo”. Esta “herida” conlleva cierta cuota de sufrimiento, de dolor o al menos de molestia. Transformación, junto con crecimiento, implica morir o alquímicamente transmutar. “El duelo es el arquetipo de la transformación, la matriz de la transformación.” (Gutmann e Iarussi, 2005). Frente al cambio, en psicoanálisis hablamos de la muerte de aspectos parciales, no de la

muerte real. Muerte de aquellos aspectos que no nos gustan, de lo que provoca dolor, molestia, sufrimiento o conflicto. Al resistirnos al dolor, sentimos resistencia a darnos cuenta, a aprender.

*La gente no se resiste al cambio,
se resiste a ser cambiada.*

Peter Senge

Frente a la transformación hay ambivalencia. Deseo y rechazo. El miedo a la propia muerte es expresado como resistencia al cambio.

Para darnos cuenta, es preciso realizar travesías, movernos hacia una búsqueda a veces dolorosa, muchas gratificante, y siempre reveladora que llamamos transformación.

Podemos darnos cuenta y reconocer que hay algo que no sabemos, pero aún así elegimos no querer saber, no aprender (porque no está en nuestro campo de intereses, porque elegimos aprender otras cosas, por dificultades de todo tipo, o por lo que sea).

El segundo paso -entonces- es “querer saber”, para lo cual tengo que atreverme al cambio y a la transformación. En esta elección estamos transformándonos en co-creadores. Co-creadores y co-autores de la transformación de nuestra vida. Implica cuestionarnos en una travesía hacia el interior de nosotros mismos.

Dijo el discípulo:

-Quisiera aprender, ¿querrías enseñarme?

-No creo que sepas cómo hay que aprender -dijo el maestro.

-¿Puedes enseñarme a aprender?

-¿Puedes tú aprender a dejarme que te enseñe?

El enseñar solo es posible cuando también es posible aprender. El maestro no es el que guía, sino el que ayuda a que te descubras tú mismo y descubras, desde ti, la realidad.

Anthony de Mello, *La oración de la rana*

En general no tengo nada que enseñar a los coacheados sobre aspectos técnicos o profesionales. En eso aprendo de ellos. No sé mucho de tecnología informática, tampoco de alimentos, industrias varias, telefonía, bancos, etc. Mi área de intervención son los procesos. Y específicamente los procesos humanos, el comportamiento organizacional. Aprendo de mis coacheados y viceversa. Coaching es una tarea de aprendizajes conjuntos.

Los participantes en las actividades que coordino generalmente son jefes, gerentes, líderes, docentes, excelentes profesionales muy dedicados a sus tareas, aunque tienen enormes oportunidades de aprender (expandir capacidad de acción efectiva) en lo que son procesos humanos.

Los avances más sensacionales del siglo XXI ocurrirán no por el desarrollo tecnológico sino por la expansión del concepto de lo que significa ser humano.

John Naisbit

-Esto que tú enseñas es sensacional, Leo -me dijo cierta vez un coacheado-; pero el lunes, cuando regrese a la

oficina, la realidad es otra. La presión es enorme y a mis empleados, si no los tratas a los gritos no trabajan.

Aunque no me gustaba lo que escuché, agradecí la honestidad con que fue dicho y, basado en mi experiencia, afirmo que esa voz es la de muchos que dicen una cosa y practican otra.

Hay incongruencia entre el decir y el hacer.

Esa incongruencia no es solo personal sino organizacional.

¿Cuántas organizaciones son congruentes con los valores que declaran?

¿Cuántas sonrisas irónicas provoca la declaración “nuestro mayor patrimonio son los recursos humanos”? Si hasta da vergüenza decirlo; pero hay quienes siguen repitiendo estas palabras como un slogan.

-Sí, es cierto, X es un abusador de su gente... ¡pero vende! -escuché en cierta oportunidad.

-Si vende (cualquiera que sea su aspecto), ... ¡es linda! - escuché en otra oportunidad.

Irónicamente, alguien me dijo una vez: “Cuando las acciones suben, los valores bajan.”

Consultados sobre los valores declarados de su empresa solo algunos dan la respuesta; salvo honrosas excepciones, generalmente no son recordados.

Muchas veces, las organizaciones y sus contradicciones entre el decir y el hacer son generadoras de patología, enferman. En consecuencia, su gente, sus humanos con recursos, enferman.

Por lo general, el origen de esa patología es proyectada, es puesta en el afuera. Cientos de explicaciones tranquilizadoras dan fe de esto:

-Si fuera por mí...

-Si no fuera por...

La culpa es de: la cultura de la empresa, la vorágine del tiempo, la competitividad del mercado, el malhumor de mi jefe, la presión de los accionistas, etc., etc.

Reconozco y afirmo -no obstante- que son muchas las personas honorables y competentes con vocación de liderar, servir y vivir que aspiran a la coherencia y la impecabilidad.

Para crecer y cambiar, para transformar, tenemos que estar dispuestos a revisar nuestros sistemas de creencias, nuestros modelos mentales; estar “en la mente del aprendiz”.

En tiempos de cambio, los aprendices sobrevivirán, mientras que los que todo saben, estarán bien equipados para un mundo que ya no existe.

Eric Hoffer

Estar frente a los participantes de mis cursos siempre es un desafío. Hay de todo como en botica. Están aquellos que vienen por elección y están los que vienen “porque me mandan”; los deseosos de aprender y los escépticos con temor a “más de lo mismo”; los hipócritas descreídos de todo (hasta de sí mismos) que vienen a hacer lo posible por demostrar que nada es posible y también los ávidos de transformación.

Me pasa seguido que, ya en confianza y aceptación, muchos me dicen: “Leo, esto es excelente, pero creo que el que debería venir a tus cursos es mi jefe. A él le falta aprender.” Generalmente esto es dicho con humor y después de las acostumbradas bromas al respecto suelo preguntar a mi ocasional interlocutor: “Querría preguntarte algo: supongamos que no es a ti a quien enviaron a este curso sino a tus reportes... Con absoluta honestidad, ¿qué crees que estarían diciendo ellos?”. A los muy pocos segundos, la respuesta suele ser: “¡Lo mismo que expresé yo de mi superior!”. Agradezco su intervención, y agrego a continuación: “Entonces, ¿sabes qué? No te preocupes ahora por tu jefe. Puede ser que él jamás cambie ni que le interese, pero hay un conjunto de personas que están esperando liderazgo de ti. El aprendizaje al que con humildad te puedas abrir te servirá aquí o en cualquier otra empresa, organización o lugar al que la vida te lleve en un futuro. Que aprendas, hace al sentido de tu presencia en este lugar. Si no sirve para cambiar a la organización, por lo menos -y no es poco- sirve para tu transformación personal.”

Para rescatar al “ser” humano es propicio generar contextos de respeto, confianza y motivación. Que éstas dejen de ser palabras vacías de sentido y practicabilidad.

Cuando me dicen: “Todo esto es muy lindo, pero...”, sigo sosteniendo mi creencia en las posibilidades del ser y digo:

-¡Busca los espacios de aplicabilidad, no los límites de practicabilidad!

Al finalizar uno de los cursos, mientras celebrábamos el cierre con una reunión a la que fueron invitados esposas, maridos y amigos de los participantes, se me acercó una mujer y me dijo: “¿Vos sos Leo?”. Ante mi afirmación, ella agregó sonriendo: “Tengo mucho que agradecerle, ¿sabés?... Mi marido es otra persona”. Agradecí, complacido por su comentario, y agregué: “Ojalá que la gente que él lidera opine lo mismo.”

Si la transformación es posible en el accionar dentro de determinados ámbitos, debería ser posible también en otros. Pero así como seguramente este manager encontró un contexto favorable en su hogar, las organizaciones deben también comprometerse en el cambio en todos y cada uno de sus niveles. Practicando lo que dicen.

En mis seminarios, al conversar acerca de los valores de la empresa a la que representan, suelo preguntar a mis alumnos: “¿Están de acuerdo con el respeto?” Masivamente la respuesta es sí. “¿Son respetuosos con sus reportes?” (Dudas y sonrisas.) “¡No siempre!”. Sigo preguntando: “¿Acuerdan con la honestidad?” Nuevamente la respuesta es sí (¡quién va a decir que no! Si además es uno de los valores declarados de la empresa que les paga su salario). “¿Cuántos fueron coherentes con ello atendiendo en el salón de ventas de su sucursal?”. (Nuevamente sonrisas cómplices.)

Escuché la siguiente opinión que me parece reveladora:

“La rentabilidad es a un negocio lo que el oxígeno es a las personas; si tienes poco, estás en problemas... Ahora, si tú

crees que la vida es solo cuestión de respirar, hay algo que no estás entendiendo acerca del sentido del vivir.”

Una cosa es *saber* lo que es correcto y algo muy diferente es *hacer* lo que creemos que es correcto.

Management se refiere a lo que hacemos, a la gestión; liderazgo hace a lo que somos.

*Practicar el Evangelio en todo momento,
pero usar las palabras solo cuando sea necesario.*

San Francisco de Asís

Probablemente sea una utopía. Pero muchas de las realidades del hoy se construyeron sobre utopías del pasado. Personalmente, quiero seguir creyendo y apostando a ellas.

Aspectos y herramientas hasta no hace mucho considerados *soft* o blandos, son actualmente revalorizados.

Amor, emociones, valores, constituyen hoy realidades que impactan y condicionan el sistema. Se me ocurre pensar que si en lugar de hacer la escala de países desarrollados y subdesarrollados en base a variables económicas se hiciera sobre la capacidad de desarrollo amoroso, otro sería el ordenamiento del mundo.

Cuéntase la historia de un rico granjero del siglo XVII que estaba intentando procurar un marido apropiado para su joven y hermosa hija. Entre otras virtudes el hombre deseaba que el supuesto joven fuese también un estudioso de la Biblia y versado en ella. Siendo así, solicitó dar una breve charla en el templo del pueblo con una especial intención:

la persona que resolviese el problema cabalístico que él iba a presentar, sería considerado para ser el elegido.

Su presentación fascinó a los estudiantes presentes. Dado que ninguno de ellos supo encontrar la solución para el problema presentado, el granjero subió a su carruaje para dirigirse al templo de una próxima ciudad. Después de andar algunos metros escuchó unos apresurados pasos y observando fuera del carro reconoció a uno de los jóvenes alumnos corriendo con gran esfuerzo por alcanzarlo. Detuvo la marcha de los caballos y esperó que el joven llegara y recuperase el aliento.

-Entonces -dijo el hombre- ¿tienes acaso una respuesta para mi pregunta?

-No -respondió el joven-, pero necesito saber: ¿cuál es la respuesta?

Sonrió el granjero y agregó:

-Un joven como tú es a quien quiero considerar mi yerno.

¿POR QUÉ TRANSFORMACIÓN?

Con pacientes, coacheados y alumnos he acuñado algunos conceptos que surgieron de nuestros aprendizajes conjuntos. De allí, por ejemplo, “esquizofriante”, mezcla de esquizofrenia y escalofriante, o “sincericidio”, conjunción de sinceridad con homicidio y también suicidio. “Jugando” con los conceptos arriba descritos surgió el concepto de transformaci3n.²

Desde mis raíces como psicodramatista he aprendido la importancia de -como decía J. L. Moreno, creador del psicodrama- encontrar la verdad del alma a través de la acción. Probablemente la transformación más significativa que introdujo Moreno en su teoría para la comprensión del ser y de las relaciones interpersonales pueda resumirse diciendo: en principio fue la acción.

Aprendizaje es experiencia. Es información + acción.

La experiencia es breve, pasa; pero si aprendemos... sus efectos duran toda la vida.

Lenguaje es acción.

Emoción es acción.

Es una concepción activa del aprender y, como dice Maturana (1990), del lenguajear. También del emocionar.

En *Coaching, el arte de soplar brasas* hablo del poder generador y transformador del lenguaje y digo que el lenguaje no sólo nos permite hablar “acerca de las cosas” sino que, al ser generativo, “hace que las cosas sucedan”. El lenguaje, por su carácter generativo y transformador, crea realidades y nos posibilita diseñar futuro.

También digo allí que el coaching apuntará no sólo a la expansión de la capacidad de acción de una persona, sino que dicha expansión será consecuencia de una modificación del tipo de observador que esa persona es. Transformando al observador, abriremos posibilidades para generar nuevas respuestas donde antes no las había. A esto lo llamamos *aprendizaje transformacional*.

Aparece, así, el concepto de transformación: transformación y acción.

LIDERAZGO Y TRANSFORMACIÓN PERSONAL

Liderar de una manera diferente en el siglo XXI requerirá de líderes que tengan los conocimientos específicos de su quehacer técnico o profesional, pero que sepan que eso solo no es garantía de resultados. Resultados diferentes

requieren acciones diferentes que a su vez requieren personas que piensen de manera diferente.

“La primera y principal responsabilidad de cualquiera que pretenda gerenciar³ es gerenciarse a sí mismo. Gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Ésta es una tarea compleja, interminable, increíblemente difícil y muy poco reconocida. La gerencia de sí mismo es algo a lo que dedicamos muy poco tiempo y en lo que escasamente logramos resultados destacables porque se trata de algo mucho más difícil que el mero determinar y controlar la conducta de otros. Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuánta autoridad le sea conferida. Mientras más autoridad se les entrega más peligros resultan. La gerencia de sí mismo debería consumir la mitad de nuestro tiempo y lo mejor de nuestras habilidades. Y cuando nos dedicamos a ella, los elementos éticos, morales y espirituales resultan ineludibles.” (Hock, 2001)

Creo que aun en este mundo tendenciosamente globalizador y uniformizante, hay mucho por hacer y transformar. Es importante recuperar la subjetividad y aprender a hacerse cargo de gestionar la singularidad de nuestro ser.

Es transformación personal, pero **no solo** transformación personal. Requiere de acciones que generen el contexto para esa transformación. Los procesos los construimos los humanos. Con rentabilidad, pero también con respeto, con humildad, con valores y con dignidad. De no ser así, seguiremos promoviendo esquizofrenia organizacional, patología institucional de mensajes contradictorios.

En este sentido entiendo que el coaching es una oportunidad.

Que cada uno de nosotros aprenda y actúe, hace al sentido de nuestra presencia en este mundo. Darle ese sentido es trascender (y podemos hacerlo sin llegar a ser famosos).

He encontrado la respuesta; ahora, ¿podría recordarme la pregunta?

Woody Allen

Las siguientes son preguntas que suelo formular a mis pacientes y coacheados:

- ¿Quién vas a ser frente a las circunstancias a las que la vida te enfrenta?; ¿quién elegirás ser: víctima o protagonista?; ¿qué posibilidades te darás para ser coautor?
- ¿Cuáles son aquellos aspectos de ti mismo con los que no estás de acuerdo y quieres modificar (transformar)?

En la dialéctica de estos interrogantes el coach contribuye al despertar del nómada dormido que hay en cada uno y sopla brasas para encender el fuego de la migración para la travesía transformadora. Acompaña en el descubrimiento de nuevos recursos para la transformación

No es una travesía fácil. Los cantos de las sirenas son tentadores y seductores. En mí también aparece la ambivalencia. Algunas veces vence el escéptico pesimista que se enoja con el ser humano y su dificultad para