

ENTREVISTA MARCO LEONE Y JOSE LUIS VALLE



En esta ocasión nos visitan José Luis Valle y Marco Leone. Coaches colegas de Argentina, con quienes sostuvimos una charla, en su visita al Blog Coaching en México. Como colegas platicamos de manera coloquial y muy agradable temas del Coaching a los que nos enfrentamos todos los días, estoy seguro que lo disfrutarán.

Bienvenidos, gusto en recibirlos, están en su casa, ¿directamente de Argentina?

JOSE LUIS- Sí, desde Córdoba, vivimos en Córdoba y trabajamos en Argentina en varios lugares en provincia del norte y del centro, además de la ciudad de Buenos Aires. Pero somos oriundos de Córdoba, provincia que queda en el centro del país.

Sé que han tenido mucha actividad, más antes de iniciar déjenme decirles que me da muchísimo gusto recibir a colegas con quienes compartimos los mismos caminos y toleramos las mismas cicatrices y aunque en otras latitudes,

compartimos el mundo del Coaching. Platiquemos sin agenda, abiertamente, iniciemos: ¿Cuál es el motivo de la visita a México?



MARCO.- Primero el motivo es el cariño que le tenemos a Elena Espinal. Hemos estudiado con ella; de su mano hemos certificado en la ICF. Yo he obtenido mi título de Máster Coach y José Luis es PCC y está en proceso de Máster coach. También hemos compartido algunos trabajos en Argentina y ahora en México. En esta oportunidad hemos venido como instructores en su programa *Mastering Coaching Skills* y también a hacer un par de trabajos en Colgate con alguna referencia del trabajo que hemos hecho allá para traerlo aquí. El enfoque que venimos desarrollando se llama Coaching

sistémico. Esto es una fusión de la Filosofía con el pensamiento sistémico con el Coaching

Este enfoque es bastante profundo.

MARCO- Bastante profundo y necesario porque creo que de alguna manera el Coaching se quedó corto, no el coaching en sí, sino la práctica del Coaching. La gente tiene la mirada de que por no querer perder el control de la conversación, no abren temas que puedan llevarme a confundirme, a saber cómo volver a la ruta; entonces está en muchos aspectos la práctica sostenida en cómo lo vas a medir, a qué vamos a llegar con ésta conversación. En muchos aspectos se pierda una mirada de la persona como representante de un sistema, sea familiar o sea empresarial.

La visión sistémica es clave, ¿es así?

MARCO- Sí, porque la persona lo que trae son alianzas, fidelidades, miedos, culpas, amores, desamores y todo eso lo trae en su sistema y no está solo, y el sistema te integra, todo el tiempo está presente



JOSE LUIS- En el mundo emocional yo creo que hay dos cosas: compartir experiencias con México, porque ya tenemos una línea del por qué y del para qué y junto a eso también, nosotros dos y otra comunidad interesante de gente de distintos países latinoamericanos estamos en este momento juntos, desarrollando un programa que se llama *Dwelling* y que dirige el Dr. Fernando Flores. Es una propuesta de desarrollo personal, reflexión y acción, desde la cual una de las premisas que venimos trabajando es precisamente distinguir, en esta altura de la vida, ¿cuáles son los mundos que queremos generar? y los horizontes de posibilidades que vemos en lo personal y en la comunidad. Conversamos recién cómo la tecnología, internet y las redes han cambiado paradigmas y al final nosotros todavía no terminamos de tomarlo.

Te decía el nombre de mi blog coaching en México, es un ejemplo de eso, yo pensé en una parte regional y de repente se lee en 30, 40, 50 países y algunos traduciendo, no hablan español pero lo traducen y eso es gracias a Internet y al interés por el tema.

JOSE LUIS- Fíjate como todo se conjuga. El trabajo personal, la inquietud de generar algo para una comunidad, que podríamos llamarla hasta de amigos existenciales, como ocurre a través de las redes y el explorar esos nuevos mundos, en una propuesta que es del coaching como disciplina profesional pero que va mucho más allá de lo que tradicionalmente entendíamos como la

mera coordinación de acción, que ya de por sí es algo que nos ha regalado a las organizaciones, a las relaciones personales, desde las empresas un mundo distinto. Ahora es tiempo para generar un salto además de una coordinación de acciones eficiente y eficaz, que somos capaces de desarrollar desde la sensibilidad de las relaciones que nos lleven a otro escenario y en eso, la especialidad de Marco que ha trabajado durante muchos años en diseño sistémico y en vincular esto al mundo del coaching, trae una propuesta que para este momento.

Aprovechando que están aquí, me gustaría comentaran primero algunas dudas generales importantes del coaching, como por ejemplo: ¿cómo distinguen cuándo ya estás en una línea de psicoterapia y no de coaching?

MARCO- Es una pregunta que, creo no tiene una única respuesta y la respuesta que podamos dar van a variar. La psicología no entiende muy bien lo que se hace en el coaching entonces, tampoco la psicología sabe del todo o por momentos quizás se van a sentir incómodos con lo que estoy diciendo, pero en muchos aspectos la psicología también está en movimiento y se va transformando, hay líneas terapéuticas que no conocemos. En Estados Unidos hay más de 300 escuelas de psicología diferentes y están en movimiento y ¿por qué digo esto? Porque hoy hay muchas que en el futuro se van a fusionar, hay líneas de trabajo dentro de la terapia breve y de la psicología, que toman muchos de los aspectos del Coaching. Por ejemplo la terapia breve, la terapia focalizada en resultados. Hay un tipo particular de terapia llamada terapia focalizada en resultados y entonces se parecen mucho y lo que creo es que **hay un cambio en la manera de observar. La primera gran diferencia entre la psicología y el coaching es mi manera de mirar**, es de dónde parte la disciplina para mirar: la psicología fue de alguna manera bellísima como modelo de trabajo y en otro aspecto fue la Filosofía en la habilidad de hacer preguntas, en la habilidad de indagar al ser humano, de poder meterse en su existencialidad. Ahora, como modelo médico, lo que busca es encontrar qué está roto para arreglarlo; claro, en dónde hay

enfermedad, en dónde hay disfuncionalidad. **Eso es lo que busca, por eso se hace diagnóstico, por eso se llama clínica psicológica.** La primera base del modelo, aunque algunos por supuesto, van a diferir con lo que estoy diciendo porque van a decir que esta es la vieja psicología y esta no es la vieja psicología... Eso es el comienzo de la psicología, es la base de la psicología. Lo mismo es cómo para nosotros una forma de coaching nace del deporte en muchos aspectos y nace de la necesidad de acompañar a alguien, revisar la situación que tiene entre dónde está y a dónde quiere llegar y esa, de alguna manera va a ser nuestra fuente, de alguna manera aunque ahora hay hasta coaching médico; por ejemplo, hay una escuela en Israel que se dedica a estudiar exclusivamente la relación entre el médico y el paciente, a través de coaching, es una aplicación concreta. Con eso, lo que quiero decirte es que sin renegar de la fuente, creo que **la primera diferencia está en la manera en la que se mira.** La primera diferencia está en la manera en la que se mira, la psicología al menos desde sus orígenes y la práctica tiene como punto particular el entorno de la conducta de la persona.



¿Parte de tener un diagnóstico?

MARCO- No necesariamente, hay hasta las escuelas que no diagnostican, lo mismo la pretensión es entender. Y si nosotros miramos el Coaching, **el coaching no tiene el foco puesto en**

entender sino en ver cómo promueve una acción, aunque en el medio de la ceguera, en el medio de la disputa, en el medio del estado de ánimo negativo, en el medio de todo eso ver cómo podemos promover el desarrollo de una acción nueva, entonces ahora hay líneas de trabajo en la terapia y en la psicología que también dejan como de lado la parte diagnóstica y se dedican especialmente a ver cómo la pueden mover hacia la acción, si la hay.

JOSE LUIS- Si me permites, ahí yo digo es el punto de distinción. Hay muchas líneas de trabajo de la psicología que promueven la acción, el cambio, el bienestar, etc. y la calidad de vida; sin embargo, parten de primero buscando entender de qué se trata, para ver qué dice que se puede hacer desde allí y si uno mira el trabajo del coach, no importa desde que línea de coaching venga, el coach para la acción, el coach ontológico, en cualquiera de las líneas jamás está la pretensión, si es coaching, que el profesional tenga que entender qué es lo que le pasa, no hay una búsqueda del “ahora que yo ya sé cómo son las cosas, ahora te voy a acompañar”. Por el contrario, la única pretensión del coach es abrir espacios de exploración.

La única pretensión es abrir espacios de exploración.

JOSE LUIS- Y es el cliente el que va a legitimar cuál de esos espacios le hace sentido.

De ahí hasta respetar el lenguaje de él.

JOSE LUIS- En absoluto, gran tentación para los que venimos de la ontología del lenguaje; pero se trata de esto. Por eso ***el coach acompaña y yo necesito meterme a tu mundo lingüístico, en tu mundo interpretativo.*** Luego sí... Ir junto a ti, a ver cómo podemos ver otras miradas, otras interpretaciones, para ver de dónde eso te hace sentido para que tú de pronto digas (truenos los dedos) “Ah...!!!” Bueno, yo te acompaño en ese nuevo despertar. Es como poner una linterna pero yo no direcciono sino que solamente ilumino y tú eres el que explora ***y yo te acompaño***

a explorar hasta que seas capaz de crear un espacio que tú legitimes como cliente y en el que te dispones a crear algo diferente. Entonces, el lugar de relación del profesional coach, con el profesional de la psicología y de otros abordajes terapéuticos, es muy diferente; lo que no significa que entonces se colapsen y pierda valor una intervención en contra de la otra.

Esto es otro de los puntos finos: ¿cuándo el coach profesional se puede dar cuenta éste no es mi campo?, es otro especialista.

JOSE LUIS- Entonces lo primero que yo definiría es que uno tiene que estar muy alerta a lo que uno le va pasando en la sesión con el otro porque puede ser incluida una persona con cierta clase de enfermedad, uno puede hacerle coaching sin entrar en el aspecto enfermo de la persona. Sería una falta de ética ocupar el espacio de una ciencia que tiene su historia, su deontología y sus propias prácticas

Pero por otro lado está la ignorancia, puede haber una buena intención pero no jugar al “psicólogo silvestre”.

JOSE LUIS- No, por favor. En líneas generales se basa en la capacidad que uno tiene de poder entablar una conversación donde haya una ida y vuelta, donde haya una escucha en el cliente, donde pueda distinguir y de alguna manera tomar lo que le voy diciendo, ofreciendo, regalando a que mire y reflexione para luego devolverme qué ve, qué es lo que le va pasar con eso. Hay una suerte de proceso a través de la capacidad que se tiene para escuchar.

MARCO – Cuando hay patología, muchas veces lo primero que ocurres es que la persona está como dando vuelta en círculos de su mundo interno o en su mundo emocional y entonces se pone repetitivo, una de las características de la patología es en base y por hacerlo muy simple, es que la persona empieza a repetir y de repente uno dice una cosa y él repite otra y entonces uno quiere avanzar en la conversación y el repite lo mismo y luego me vuelve

a repetir lo mismo y parece que no pudiéramos conversar. No avanza, y parece que no pudiéramos conversar de nada más.

Es un solo tema y regresamos



MARCO- Eso es lo que pasa muy comúnmente en las adicciones. con personas que sufren enfermedad como el alcoholismo, donde hay comportamientos emocionales que son compulsivos. Eso significa que, como a todos nos pasa, las emociones nos vienen; pero no a todos nos pasa que no tenemos ninguna posibilidad de intervención. En una persona, vamos a decir común y corriente con cierto grado de entrenamiento, la emoción le aparece y luego toma cierta reflexión para saber qué le pasa y que siente y qué quiere hacer con esto... quiere dejarla que le lleve o si quiere detenerse aquí y respirar dos minutos y decidir hacia dónde quiere ir. Eso es la condición de la libertad, la libertad es condición emocional.

¿La libertad es condición emocional?

MARCO- Cuando el coach empieza a distinguir que la persona no es capaz de hacer esto, **cuando el coach comienza a distinguir que él no es la persona que puede llevarlo a conducir a cierto poder y responsabilidad sobre su acción, con cierta independencia de su estado de ánimo, ese es el momento para dejarlo.** Porque no vas a poder seguir con la conversación, vas a querer escuchar y además pasa otra cosa particular, muchas veces los coaches que no tienen experiencia, se asustan. El otro día un alumno me dijo que tenía, que estaba haciendo una práctica de coaching y la mujer con la que empezó a hacer la práctica le dijo que ella sufría de bulimia que vomitaba la comida y él dijo, yo no le puedo hacer coaching a una bulímica, yo le contesté: "tú no le puedes hacer coaching para que deje de

vomitara, pero puedes hacerle coaching a la relación de compromiso que tiene con pedir ayuda”.

Que es algo muy específico, muy concreto.

MARCO- Y que es uno de los aspectos más importantes de la enfermedad, en psicología se llama conciencia de enfermedad, entonces si el otro no toma cierta responsabilidad de que le pasa algo que no está pudiendo controlar y que se lo está llevando de la nariz o la oreja, a algún lado, entonces el coach tiene mucho por hacer, finalmente no hace coaching sobre la patología sino hace coaching sobre la relación de qué quieres hacer con esto, cuál es el grado de compromiso y responsabilidad que estás dispuesto a tomar con lo que te pasa. Si no fuera de esa manera, uno no podría hacerle coaching a gente que, por ejemplo, tiene severísimas crisis. Yo trabajo muchísimo con eso, con gente que tiene enfermedades en general. Con cáncer, por ejemplo, uno no hace coaching para que el otro deje de estar enfermo, uno hace coaching para que el otro recupere la libertad, recupere el entusiasmo por vivir y recupere la paz en medio de lo que le pasa.

Pero fíjate las posibilidades a que llega el coaching, ahí el límite está claro: no va a curar cáncer, no va a curar una patología pero si lo va a acompañar en su proceso.

JOSE LUIS- Seguro, absolutamente. Hay que ver qué ocurre, yo creo que en cualquier nivel de intervención con un cliente, **el coaching no va a hacer que una empresa no vaya a la quiebra**, porque yo como coach no necesito tener conocimiento sobre competencias específicas sobre dirección de empresas y diseño financiero. Ahora, el coaching es un espacio en donde quienes tienen la responsabilidad de conducir una empresa pueden mirarse, encontrarse, buscar alternativas, reconocer cuáles son los elementos que tienen disponibles y en cuáles apoyarse para llevar adelante la situación que necesitan atravesar; pasa en todos los niveles.

Y aquí se presenta ¿la necesidad de la voluntad del coachee?

JOSE LUIS- Indudablemente.

Y en las empresas, no sé si se les ocurra, de repente dicen “oye, ve con el Director de Producción porque urge cambiarlo”

MARCO- Arréglamelo, queremos que haga esto, queremos que haga lo otro.

Sí, “exorcízamelo.”

JOSE LUIS- Arréglamelo y ya...



¿Qué hacer con la voluntad del coachee, cuando lo envían a Coaching?

JOSE LUIS- Yo creo que **la base del coaching es el trabajo con la voluntad, es el trabajo con la capacidad que tiene la persona para comprometerse, entonces creo que el compromiso es la fuente a través de la cual se hace coaching**, uno no le hace coaching a la persona, uno le hace coaching a la relación que el otro tiene con eso que le importa y que, si no le importa no lo va a inventar.

¿Esta capacidad de comprometerse, es cultural?, ¿hay sociedades que se comprometen más?

JOSE LUIS- No es cierto. Si nosotros lo miramos y ahora lo voy a traer de algo que compartimos, si nos miramos como quienes somos y estamos siendo en el lenguaje que es nuestro espacio desde el cual cada uno se constituye en quien es, pues no hay un solo nivel de lenguaje. Esto no es como la vieja escuela donde aprendimos que somos el resultado de los procesos de socialización que hemos vivido, somos sistemas. Sin embargo, aprendimos que la socialización eran procesos acumulativos: Primero la familia, luego la escuela, luego el país, ¿no? Y era

lineal, sumatorio, consecutivo. Pero el mundo hoy no funciona así y esta mirada responde a un paradigma que busca interpretar el mundo desde otro lugar; entonces nosotros no podemos mirarnos como individuos separados de, estamos siendo y yo diría – y me hago responsable personalmente de esto- , que estamos siendo narrativas y hay narrativas de historia personal y hay narrativas de cultura compartida; en la cual, quienes cohabitamos en un mismo sistema social, tenemos mucho en común y a diferencia de otros y las historias personales pueden vincular narrativas con otras y todo eso te constituye. Ahora lo cultural tiene un sello, lo tiene en las organizaciones la cultura particular de cada organización y lo tiene en las comunidades con una idiosincrasia que compartir y todo eso se hace presente en cada uno de nosotros. Y el coach tiene que aprender a distinguir estas narrativas porque no estás con una persona, sino que estás con quién está siendo esa persona en las relaciones que lo atraviesan.

MARCO- Ahora a la pregunta específica que tú decías, cuando te llamen y te dicen el gerente tal, cámbiame a éste y ahí es donde tienes que empezar a decir que cuál es la primera conversación y la primera conversación es quién te está convocando y ¿para qué? para ver si él como está interpretando las cosas es como mejor le sirves, aunque no estés en sesión de coaching digo, tú eres coach, digo si a ti te llamaron como mago tú vas a ser como coach y no como el gurú que es capaz de decidir cómo son las cosas.

De esta primera conversación, ¿qué tips le darías al coach bien intencionado, medio inexperto, que lo llamaron y va todo entusiasmado y le dicen “es el de producción el malo de la película”.

MARCO- Tan común, pero todos cuando trabajamos en el mundo de empresas y las organizaciones nos apasiona tener una nueva cuenta, nos apasiona tener un nuevo cliente y eso no está ni bien ni mal, ahora vía tu como coach detrás de qué vas? Porque si lo único que miras es conquistar una nueva cuenta puedes correr serios riesgos de estar queriendo cumplir con lo que te piden y

acordar un contrato para una tarea que no esté cómodo, porque **el Coach no está para cambiar la gente**. Y esto es clave

Entonces, ¿cuál es la primera conversación?

JOSE LUIS- La primera conversación si me permiten, yo creo que es con quien lo convoca y que cuando te pregunta y te pide yo quiero que me cambies al jefe de producción y si no lo cambias es el último intento, así nos pasó el año pasado con una mujer en una empresa muy importante, y si no la logras cambiar ésta es la última oportunidad que tiene. Entonces la primera respuesta es: nosotros trabajamos para el bienestar de las personas porque las empresas tienen bienestar a través del bienestar de las personas, no a través del malestar. Entonces, lo que parece que está dividido no está dividido. Lo que sea que este director convoca, quiere que la persona esté de nuevo apasionada y si tiene problemas personales los pueda dejar un poco para poder entrar de nuevo en relación comprometida con su tarea, ahora lo que uno promete no es lograr que la persona de alguna manera le haga caso al jefe, porque a veces el problema es el jefe.

Pero, es difícil decirlo al jefe que te está contratando, ¿Pero hay que decírselo?



JOSE LUIS- Es que uno tiene que ganarse la confianza de poder decir:” yo lo que prometo profesionalmente es que yo voy a trabajar para que mis resultados aquí mejoren a través de la calidad de las relaciones entre las personas”.

MARCO- Se lleva una conversación de acuerdo antes de firmar el contrato, porque, cuando tú ya te contrataste, porque yo vengo aquí, oye ya está. Por eso digo que detrás de qué vas tú como coach? Este es el primer

importante acuerdo.

Y ahí es donde se clarifica ¿qué va a hacer el Coach?

MARCO- Sí, y también el otro puede clarificar qué es lo que pide, la mayoría de la gente que pide: arréglamelo porque ... y no está teniendo una mirada de que también él es parte del problema y también es parte de la solución.

JOSE LUIS- No lo distingue... no lo distingue. La primera conversación es mostrarle que los sistemas, en cualquier sistema, no hay “chivos expiatorios”, no hay alguien que es un problema y que si yo lo saco el resto de la familia o el resto del sistema empieza a funcionar impecablemente bien, con lo cual lo único que te hacen es crucificar a alguien, eso hace dos mil años sabemos que no funciona. El punto está en que si uno puede invitar al otro a reconocer o a mirar que la manera en que lo vamos a ayudar o acompañar a que esto mejore es mirando la relación entre todos los miembros, no mirando lo que le pasa psicológicamente a una persona y si, además, consideramos teniendo especialistas en el equipo que la persona necesita ayuda psicológica o psiquiátrica también va a ser recomendada, primero a la persona y luego a las personas que son responsables de ella, primero como una forma de cuidarla.

Y aquí viene otro de los temas que se enfrenta: el sombrero de consultor y el sombrero de coach.

JOSE LUIS- Ahí es donde hay que trazar honestamente porque si aquí estábamos hablando de coaching y decíamos ésta es la conversación de acuerdo para luego empezar a trabajar e intervenir, yo digo un poco entre sonrisas pero no en broma, tu primera conversación de coaching aunque no tiene la formalidad de ciertos requisitos de una conversación de coaching ocurre en el momento en que generas el acuerdo con ése que te llamó en la empresa, por todo esto que mostraba Marco, porque primero tienes que ver qué está distinguiendo cuando pide lo que pide, que más pide, checar ahora que distingue una cosa qué es lo que

realmente quiere. Entonces hay todo un trabajo porque digo, la primera conversación ya la regalo porque ocurre en el acuerdo, Pero si yo no tengo ése nivel de conversación no puedo firmar un acuerdo con la empresa porque estaría trabajando por conquistar una cuenta, a ciegas, y te vas a ver en más de una situación en la que tienes que decidir si vas a ser coach o vas a traicionar esta profesión.

¿O a lo mejor te conviertes en consultor?

JOSE LUIS- Que no está ni bien ni mal, pero va por otro carril. Hay un punto de contacto legítimo, pero, también es sano así como distinguíamos la relación entre coaching y la psicología, hacia dónde va la psicología o hacia dónde va el coaching, ¿cuál es el punto de contacto y hasta de yuxtaposición que permite crear posibilidades? y ¿cuál es a donde tú te acomodas? y no importa qué hagas, lo que importa es que sostengas al cliente, y ese es otro juego.

MARCO- Yo pienso una cosa ... yo por ejemplo, cuando hago una oferta de coaching la gente con la que trabajo, la mayoría de ellos, quizás todos, saben que, además, soy psicólogo terapeuta y hay que decirlo, generalmente la gente lo tiene como background anterior, pero el punto está en que, luego en la conversación si lo que quieren es una consulta de algo que no responde a la sesión, lo que digo es yo entiendo lo que me estás preguntando, entiendo el pedido esto no es lo que acordamos, podemos hacer otro acuerdo, luego de finalizar éste y puedo decirte además si yo soy la persona que puedo más asistirte o más experiencia en eso o sino me quiero quedar con lo mejor que puedo regalarte y entonces yo quiero invitarte a que también hagamos un trabajo que tenga que ver con otros, por ejemplo una consultoría financiera, la cual por más competencia que podamos tener el que no es especialista en el tema, no sabe todo lo que hay que saber con el nivel de competencia necesario, a veces es importante decir, yo tengo algunas ideas que se me están ocurriendo, voy a parar aquí, no está dentro de la conversación que hemos acordado que creo que queremos seguir adelante,

porque también puede ocurrir otra cosa, la gente tiene un montón de situaciones que necesita completar, arreglar, revisar, reflexionar, siempre es un paquete enorme, son varias, ahora, si yo dejo a la persona que salte de una a la otra tampoco toma una responsabilidad con ninguna y eso también es otro tema dentro del coaching. Yo no le digo, no vamos a conversar de eso, pero si le digo y abro, ¿recuerdas para qué estamos aquí?, ok, si lo recuerdas, entonces, pregunto ¿lo que tú quieres es que dejemos de lado eso que aún no hemos completado y ahora pasemos a otra cosa?, porque eso es importante ahora que pasemos y si el otro sigue decidiendo porque hay algo que vio en la conversación que lo lleva a decir hay que tomar una decisión no aquí sino en otro tema que es más urgente que éste y lo acabo de ver ahora, pues cambiamos juntos porque nosotros estamos al servicio del otro, lo que ***debe tener de habilidad el coach es cuándo lo que el otro, el cliente, se está resistiendo a tomar un compromiso para generar un cambio, a través de un “déjame que te consulte otra cosa”.***

Aquí quiero hacer una pausa para todos lo que nos leen: a veces el coach es considerado como un preguntón, ¿algunos lo ven así?



MARCO- Visto de una deriva cultural que hablamos recientemente donde quién más, quién menos; todos buscamos respuestas y hemos legitimado culturalmente que lo que sirve son las certezas y entonces ***el coach puede sonar como un preguntón que cada vez que tengo una certeza me cae con una nueva pregunta*** pero también tiene que ver con el observador que uno construye en una cultura en donde ***hemos sobrevaluado las certezas y nos privamos del mundo de posibilidades*** que permite habitar en las preguntas, ahora mirado desde quienes estamos más o menos dentro del coaching ***hay***

mucho más que el preguntón, el coach que se dispone a hacer silencios, crea espacios de poder y que es simplemente yo digo que es el hueco donde el otro se puede encontrar en uno mismo. Yo digo el valor de este vaso yo puedo mirarlo desde el valor con que está hecho, es vidrio, es cristal, qué es, pero yo puedo decir que el valor de este vaso no está dado por el material esto tiene un precio, ahora dime qué es capaz de contener, dime que espacio vacío posibilita para que algo esté ahí, y eso hace el valor.

Wow

JOSE LUIS- Yo creo que eso es la posibilidad del coach, no solo es un preguntón. Cuando se da la posibilidad de cuánto se puede verter ahí dentro y qué pasa con ello, se abre algo diferente. Pero que desde el principio, en todo caso por ser un poco exagerado reduccionista, la segunda habilidad fundamenta del coaching es la capacidad de hacer preguntas, porque no es la primera, la primera es la habilidad de crear una relación en donde la escucha que yo tengo sobre el otro genera una intimidad tal en la que yo puedo preguntar lo que se me ocurra y que sea posibilitador para el cliente, porque si fueran, y es interesante el ejemplo que pones, porque la psicología tiene intentos de eso, en muchos aspectos la PNL fue un intento de modelar tres terapeutas fundamentalmente exitosos en sus tareas y una de las tareas que ocurrió a través de sentarse a observar que hacían, porque cuando se les preguntó por qué eran exitosos nadie sabían, sabían que tenían un efecto pero no sabían cómo llegaban hasta ahí, una de las cosas que trajeron fue la capacidad de preguntar, el tipo de preguntas que hacían y la PNL definió un modelo que se llama Meta Modelo del Lenguaje que tiene como treinta preguntas fundamentales, que luego la gente sin crear contexto va y las repite como si fueran un cajero automático pero de preguntas y lo que provoca es que la pregunta cae sobre una relación que no está conformada y puede ser hasta ofensiva y la misma pregunta cuando la relación y la intimidad está instalada, esa misma pregunta abre un entero mundo de posibilidades, ahora la pregunta es, cuando yo me tomo o me abrazo al preguntar, es ¿por qué me importa la

pregunta o es que me estoy escapando a la falta de habilidad que tengo para crear la relación?

JOSE LUIS- Por eso es fundamental el poder pedir permiso, si yo hago preguntas sin pedir permiso yo no tengo una relación para poder hacerlas, a veces yo el permiso lo tengo y luego cuando hago la pregunta la incomodidad que genera hace que el otro retire la relación y uno tiene que crearla de nuevo.

Si me permiten, me gustaría ir al mundo coloquial, al mundo de los que no saben mucho de Coaching y son los que nos contratan o es posible que nos contraten, que tienen preguntas muy así de frente, sin tiempo y que quieren respuestas cortas y rápidas, o sea lo común.

Ustedes son muy caros, para mí gastar un quinto en esto es difícil pero me han dicho que coaching me va a ayudar ¿en cuánto tiempo tengo resultados?

MARCO- Luis Fernando yo te diría esto lo que no se logra en seis meses no se va a lograr, yo te diría que máximo seis meses, dependiendo el tipo de trabajo que se quiere hacer pero uno tiene que en los primeros tres meses encontrar diferencias entre calidad de la relación y la calidad del compromiso que la gente toca, si pasaron seis meses y la gente sigue igual hay que evaluar seriamente. En mi experiencia al menos, de que esté funcionando el coaching con esa persona. Puede ser mucho menos digo seis meses como límite máximo. Le estoy regalando a mi cliente que no conoce y que tiene cierto grado de desconfianza absoluta, le estoy regalando la posibilidad de que mire, si tiene que poner un tope a este camino que estamos haciendo que lo ponga como mínimo, entre los cuatro y seis meses, pero tiene que saber que los resultados pueden venir antes del mes. Entonces uno empieza a trabajar en el contexto para tener resultados al mes.

¿Y los resultados los veo yo o cómo es eso?

JOSÉ LUIS- Si tú no los ves es que no los hay.

¿Se tienen que ver?

MARCO- El coach no trabaja para el mundo interno de la persona trabaja en el mundo interno para sacarla y ponerla de nuevo en el mundo, con lo cual los resultados los tenemos que declarar en el mundo y tenemos que medirlo y tiene que ser observado para que, entre todos, podamos saber si estamos llegando a la meta.

Pero no tengo mucho tiempo para la persona, ¿cómo le vamos a hacer?

MARCO- Pues lo que vamos a hacer es vamos a preguntarnos algo primero y la primera pregunta sería, qué es más importante: ¿alcanzar el resultado o hacerlo rápido?



Pues obviamente alcanzar el resultado pero hacerlo lo más rápido posible

MARCO- Bueno pues vamos a trabajar para que sea lo más rápido posible pero yo tengo otra pregunta con una metáfora ¿por qué estemos apurados una mujer puede tener un bebé en perfectas condiciones en menos de nueve meses o empieza a correr riesgos si la apuramos? Bueno pues los procesos tienen

su tiempo. Y a veces es como un bebé de seis meses que puede llegar a nacer a los cuatro meses perfectamente sano,

¿Cuánto tiempo vas a necesitar a la persona?, porque ¿me voy a quedar sin él en el día?

MARCO- Bueno, lo que vamos a hacer es que vamos a tomar cierta cantidad de entrevistas y luego vamos a hacer una evaluación contigo, luego de la cuarta entrevista, probablemente la evaluación la hagamos los tres, con él y contigo.

¿Lo vas a sacar del trabajo?

MARCO- No, lo voy a ir a observar cómo trabaja? Bastante, por momentos voy a ir a observar cómo trabaja, voy a tener algunas conversaciones con él dentro de su tarea, dentro de su equipo, para ver si él puede registrar que es lo que ocurre en las interacciones dentro y luego algunas intervenciones pueden ser dentro del trabajo pero no va a dejar de trabajar, sino que lo vamos a acompañar a que revise la forma en que lo hace y para eso lo necesitamos trabajando, no tiene mucho sentido que me vaya a su casa un domingo a conversar con él.

¿Necesitas meterte con su familia?

MARCO- No, salvo raras excepciones pero no, y si así fuera hay que pedir permiso.

Para que esto suceda bien, yo como jefe de esta persona, ¿qué necesitas de mí?

MARCO- Lo que necesito de ti es que estés abierto a escuchar y abierto a confiar en el criterio que nosotros vamos a poner, nuestra primer promesa es que nosotros cuidamos a la persona, porque si nosotros cuidamos a la persona vamos a tener chance de que el resultado ocurra, lo que está ocurriendo ahora es que estás perdiendo la calidad de la relación con la persona pero también esa persona está perdiendo la calidad de relación con su tarea, entonces, lo que vamos a hacer es ver cómo la

acompañamos para que lo que sea que lo esté sacando de este lugar pueda volver a focalizarse emocionalmente en la tarea, a ver si el conflicto está dentro del trabajo o fuera del trabajo.

Oye las emociones aquí, usualmente no se valen, ¿qué hacemos con esto?

MARCO- Eso está claro, vamos a acompañar a la persona para que pueda, de alguna manera, si es necesario que nos podemos meter con ella a su vida personal, que lo que le ocurre está en su vida personal y es suficientemente poderoso y fuerte para intervenir en su trabajo pues entraremos en esa persona con su confidencialidad e intimidad a acompañarla en su vida personal para que se haga más efectiva con sus objetivos en el trabajo, pero tengamos en cuenta algo, si la persona tiene un infarto, eso nada tiene que ver con el trabajo y sin embargo también va a afectar en el trabajo. Entonces lo que es una persona todo lo que tiene que ver se entrelaza en el trabajo, en la familia en todos los aspectos.

Tú me vas a comentar ¿cómo va?, ¿yo le pregunto?

MARCO- Vamos a armar un plan en donde lo que la persona traiga es confidencial entre la persona y yo, lo que tenga que ver en el trabajo lo vas a saber a través de esa misma persona.

¿Tú vas a darme algún reporte?

MARCO- No, lo que queremos es hacer un reporte que tenga que ver directamente con la calidad de relación que tengas con esa persona, para que tengas más fuerza en tu relación con esa persona y no que la intervención nuestra se convierta en un traer y llevar información que genere más desconfianza en la persona y que genere más desconfianza tuya porque lo que te va a mostrar de lo que nosotros leemos también es nuestra escucha.

JOSE LUIS- Y existen esos reportes y tienen ese carácter formal cuando trabajamos con empresas. Es decir, cuando hacemos un acuerdo de trabajo eso queda por escrito y está firmado por quien



me contrata y por mí, además hay un diseño de objetivos con la persona con la que vamos a trabajar, los objetivos serán conocidos por ti quien eres quien me contrata y luego hay un espacio que es legítimamente de confidencialidad, que aspectos de esa persona va a elegir navegar en la búsqueda de sus objetivos y en el caso que esto tenga que ver con situaciones personalísimas que tiene un impacto en su desempeño laboral, estamos dispuesto a acompañarlos, toda vez que esa persona elija entrar ahí y si elige no entrar ahí pues ese es el límite y entonces el reporte será decir pues es

hasta aquí y podemos ofrecer ciertas valoraciones con fundamento que hay otros aspectos pero que dependen de que la persona elija a entrar en ellos con nosotros.

Aquí lo más importante son los resultados, la producción se nos está cayendo, el mercado se está contrayendo y el reto que no teníamos antes es mejorar, hacerlo mejor que la competencia, ganarles y esta persona y sus resultados son claves, ¿eso se puede incluir en esto?

MARCO- El objetivo nuestro es trabajar para mejorar los resultados de la empresa, si la empresa no tiene mejores resultados no tiene sentido.

¿Eso lo vamos a ver en cuatro o seis meses?

MARCO- Sí, lo vamos a ver y lo vamos a medir, sino no es coaching y si nosotros no podemos ofrecerte una mejora en resultados, lo que estamos haciendo no es efectivo para ti y por lo cual no nos contrates.

JOSE LUIS- También es importante esto. Cuando decimos, lo vamos a mejorar, no depende de la parte blanda como dicen las

empresas, lo blando también se mide, muchas veces los informes de estado de ánimo, de clima laboral y demás, están cargados de subjetividad, pero al gerente general no le sirve para ver en qué estamos, bueno, si no hay maneras de medir observables, no hay trabajo y eso no depende si es la parte dura o la parte blanda tiene que haber datos observables de acuerdo al resultado y esa es la promesa de Coaching.

Si ustedes fueran los dueños, por dónde empezarían: ¿por el ejecutivo más problemático, por los problemas más importantes de la empresa? Pensando que le estamos apostando a la estrategia de coaching, ¿por dónde empezamos?

MARCO- Siempre la mejor manera de empezar es entrando por quienes tienen más poder para toma de decisiones, entonces, si se puede entrar por el dueño, por el director general, eso siempre es mejor, las intervenciones tienen mucha más fuerza y poder cuando entras con quien tiene autoridad a que entras con algún área que puede ser venta o recursos humanos que muchas veces se encuentran limitados, aunque puedan hacer una buena observación a compartir contigo que es lo que ocurre, luego o si no tienen otorgada la autoridad para tomar decisiones o si el mismo directorio no considera que lo que ocurre es lo que yo estoy viendo pues luego el trabajo se detiene.

¿Cuáles son los principales obstáculos que nos vamos a enfrentar con el proceso?

MARCO- Creo que lo primero que nos vamos a enfrentar es que cuando abramos un contexto para que la gente sea sincera, la gente va a contar que es lo que de alguna manera han tenido ahí como expectativas, también han tenido promesas que no se han cumplido, es lo primero que emerge, porque no es lo mismo una expectativa que una promesa rota, esa es una diferencia que tenemos que hacer con ellos, porque una cosa es que yo tenga la expectativa de ganar más dinero, no es lo mismo que a mí me hayan prometido pagar tanto y luego no lo hicieron o es tal fecha

y no lo hicieron. Entonces vamos a trabajar con separarlo, que es lo que tú crees que te mereces a qué es lo que tú tienes acordado. Y en todo caso, lo que tienes como expectativa también puedes trabajarlo en un futuro a través de cómo mejorar la calidad de la oferta que hay dentro de la empresa.

¿Nuestra historia tiene que ver mucho?

MARCO- Mucho, la biografía de la organización es fundamental para la persona, porque la identidad que yo tomo dentro de la institución depende de cuánto arraigo tengo también con la biografía de la organización y la relación que hay entre la misión, visión, valores con los míos propios.

JOSE LUIS- La mayoría de la gente cree que la misión, visión, valores de una empresa es un cartel pegado en la pared, no ve que ese es el contexto para que yo me pueda sentir como en casa, o no, o si me equivoqué de casa. Hay empresas que dan cuenta claramente de los resultados de intervenciones de coaching ejecutivo

¿Y tienen ejemplos?

MARCO- Si, hoy las empresas le están apostando al coaching, hoy encontramos que hay muchas pero muchas empresas, que inclusive ahora, están tratando de formar coaches dentro de sus organizaciones, entonces de repente eligen los estándares de las once competencias de la ICF y también del nivel de competencias que puedan tener como coach profesional por ejemplo y forman a determinado grupo de gente o subgerentes o departamentos o mandos medios para que ellos mismos en un futuro sean los mismos coaches internos de la empresa, eso habla de que la manera que miran el coaching cambió, no solo lo ven como un valor externo como contratar a una persona externa sino que también lo están tomando como propio están diciendo también nosotros queremos ser parte de esto, sin desviarnos de nuestra identidad y nuestro sentido.

Bueno inagotable el tema, podríamos seguir tiempo largo, les agradezco mucho la visita y la conversación. ¿Algo más que quieran comentar?

JOSE LUIS- La verdad es que simplemente esto para mí es de mucho valor, mirar el coaching como un espacio de comunidad también, venimos cada uno de distintas experiencias profesionales y la mayoría de los que estamos en el mundo del coaching tenemos varios caminos recorridos ya y en mi caso personal, por lo menos en espacios profesionales donde la competencia y esto no habla de la calidad de tu desarrollo profesional sino de cómo miras al otro, ha sido muy fuerte. Esto de que para que yo brille, a ver a quién opaco; para que yo resalte, a ver a quien hundo.. No puede ser así. Para mí, entre otros regalos a la vida que me ha dado el coaching, es poder vivir un espacio de comunidad y esta plática que estamos teniendo es una evidencia más de ello. Así que estoy sumamente agradecido.

El agradecido soy yo, se nota la experiencia, la plática se fue en compartir estas visiones que agradezco mucho, yo estoy seguro que las aprecian la comunidad, sobre todo, aquellos coaches que se enfrentan a ello, todos los días, y por ahí es donde está lo que yo considero uno de los grandes avances del coaching: las empresas y la sociedad han permitido que se vean así, con sus “asegunes”, pero cada vez más reconocen el valor y contribución de esta nueva disciplina.

Ustedes en Argentina, alguien que esté interesado cómo se puede contactar con ustedes.

MARCO- Bueno pues hoy estamos en México como parte del equipo de Team Power de Elena Espinal y por lo demás, en el mundo de la aldea global que hoy visitamos y que habitamos y que ya no es aquella sino la que ahora las redes nos han regalado, en nuestros sitios webs son los espacios más directos para tener contacto con nosotros y bueno tener pláticas y crear diferencias en la vida.

JOSE LUIS- Y seguir compartiendo. Creo que lo más importante de esta tarea es que está en perpetuo movimiento, el que crea que ya la sabe y ya la tiene, tiene que saber que dentro de cinco años el paradigma del Coaching vuelva a mutar hacia otro lado, entonces mantenernos abiertos a seguir siendo aprendices continuos porque creo que el aprendizaje continuo es mejora continua, no hay mejora sin aprendizaje. Y una disciplina tan nueva tiene mucho que compartir con otras disciplinas, para ofrecerles y para tomar de las investigaciones que todo el tiempo están en curso, lo único que yo diría para cerrar, sobre todo para los coaches novatos, que están empezando y que quieren entrar en las empresas es que vayan en equipo no vayan solos, con alguien que tenga más experiencia que ustedes y trabajen la posibilidad que la oferta que hagan incluya a varias personas, siempre en un sistema entrar solo es mucho más intimidante, además de que uno puede entrar ciego.

Mil gracias, disfruté mucho esta charla.



Marco Leone, Luis Fernando González y José Luis Valle.

Lic. José Luis Valle

e-mail: joséluis@creaccion.net

Tel: +54 9 351 6288293



CREACCION
Estrategia detrás de toda acción

Comunicación Integral Estratégica y Coaching

www.creaccion.net

CREACCION Comunicación Integral

@CREACCION_Arg

Dirige junto a Verónica Sirkovich, de la consultora CREACCION, especializada en mentoría en comunicación estratégica y coaching. Han realizado juntos intervenciones en reconocidas empresas y organizaciones, establecimientos educativos, estructuras de gobierno y del tercer sector. Además, participa como supervisor en el Programa de Formación de Coach Profesional de la Fundación APC-Argentina, avalada por la International Coach Federation (ICF) y se desempeña como Entrenador en el Programa de Liderazgo Transformacional de la Fundación APC-Argentina.

Licenciado en Comunicación Social, Periodista y Locutor. Es coach profesional, docente y promotor de cambio organizacional y personal. Como profesional de la comunicación, trabaja desde la diversidad, convencido que es posible alcanzar una meta cuando hay propósito. Creer, crear y estar en acción es su manera de entender el mundo y la vida.

Sus clientes logran rediseñarse para alcanzar mayores resultados. Realizan entrenamientos y toman servicios para mejorar sus relaciones, liderar conflictos en sus empresas y negocios, mejorando sus resultados. Como modalidad de trabajo,

en todos los casos, ofrece una posibilidad integradora para abordar los desafíos, lograr elegir satisfactoriamente en un mundo de múltiples interpretaciones y crear una alternativa para decidir más allá de las circunstancias. Se le reconoce la confianza y la confidencialidad con que trabaja.

Lic. Marco Antonio Leone

e-mail: *marco@apcargentina.com.ar*

Te: +54 9 351 5326110



Fundador de Aprendizaje Para el Cambio (APC) consultora dedicada al desarrollo y capacitación de líderes tanto en la vida personal como en las organizaciones desde 1999.

Es coach profesional, conferencista en congresos y jornadas internacionales y formador de coaches desde hace 15 años. También es licenciado en psicología y cuenta con especializaciones en el área de sistemas familiares y organizacionales y en el desarrollo de liderazgo responsable para

adultos. Su foco es potenciar a las personas para que aprendan a crear escenarios de futuro que vayan más allá de lo predecible. Ha investigado y desarrollado su práctica principalmente en consultoría para el trabajo efectivo en equipos de alta performance, liderazgo innovador, gestión del cambio, procesos efectivos y aprendizaje continuo.

Como coach profesional certificado, especializado en liderazgo y diseño ontológico (ICP), es director y entrenador del programa de Liderazgo Personal de APC Argentina y de la formación de coach profesional con estándares internacionales desde el 2000. Es MCC certificado por la Federación Internacional de Coaching y tiene más de 6000 hs. de coaching a profesionales y ejecutivos de alto nivel. Está certificado en EMDR, ALBA EMOTING, PNL, y Logoterapia. Es constelador sistémico familiar y organizacional certificado por Bert Hellinger creador del modelo de Configuraciones Sistémicas. Ha sido certificado como Master Coach por la Asociación Argentina de Profesionales del Coaching (AAPC) en el 2010. Es socio fundador de la ICF Capítulo Argentina y de la AAPC desde sus comienzos. Ha diseñado y lleva adelante una formación en Mirada Sistémica para profesionales y coaches y hoy recorre Latinoamérica presentando una innovadora manera de intervenir en organizaciones y personas.