

# Coaching Ontológico y Gubernamentalidad neoliberal

Federico Rayez<sup>1</sup> - Pedro Favorito<sup>2</sup>

## ALGUNAS PALABRAS PREVIAS ESCRITAS POR LOS AUTORES PARA LA PRESENTE PUBLICACIÓN

El tiempo pone a prueba lecturas, maneras de preguntar y entender, lenguajes y perspectivas, mostrando hasta qué punto el mundo espectral de las ideas que elucubramos va unido a un contexto histórico determinado. La oxidación y el ridículo son males menores en este sentido frente al olvido, la ignominia o la pérdida total de sentido. El texto que ofrecemos a continuación fue producto de un tiempo de trabajo compartido por los autores en momentos en que se hallaban en la transición entre la carrera de grado y la actividad profesional. Es una indagación sobre un aspecto, digamos, micro sociológico, de la cultura organizacional del capitalismo del siglo XXI y es la exploración de un elemento particular de lo que Michel Foucault entendía por neoliberalismo. Cuando este texto fue escrito, y pronunciado luego en

---

<sup>1</sup> Lic. Sociología – UBA. Becario Doctoral Conicet

<sup>2</sup> Lic. Sociología – UBA

unas Jornadas a fines de 2012, se presentaba al neoliberalismo como una pieza de museo, una moda de los años noventa. Quienes repudiaban las reformas excluyentes de aquellos años imaginaban al neoliberalismo como un proyecto que había volado por los aires en la crisis de 2001. Quienes seguían defendiendo la libertad de mercado más irrestricta, veían al neoliberalismo como un ideal nunca realizado en la Argentina, algo que jamás existió. Es decir, para ambos se trataba de algo que no merecía mayores debates. Sin compartir ninguna de estas posturas, escribimos este aporte para pensar la forma social neoliberal, es decir, el neoliberalismo como *forma de sociedad*, no sólo como un proyecto de coyuntura. Sin explicitárnoslo, imaginábamos el neoliberalismo como una matriz social, una matriz de instituciones, sujetos y discursos, como pudo serlo el liberalismo hasta entrar en crisis en las primeras décadas del siglo XX. Y tratamos de pensar la técnica del coaching en el diagrama social neoliberal, como una práctica representativa de un espíritu más amplio y abarcativo, pero a la vez como un engranaje necesario y productor del mismo, o al menos como un factor coadyuvante. Pensábamos, y pensamos, que se debe insistir en esta idea tocquevilleana: si la democracia americana era para él un “estilo de vida”, la misma perspectiva es útil frente al neoliberalismo, para pensar su economía y su política, su sociabilidad, su forma de modelar subjetividades “dóciles y útiles”, su *ethos* y sus imaginarios culturales, su manera de pensar la gestión de los asuntos públicos, etc.

A continuación, ofrecemos el texto sin cambios, con la esperanza de incitar nuevos aportes a la problemática.

## INTRODUCCIÓN

*Curar está bien, prevenir es mejor, pero llevar al máximo el funcionamiento del hombre en el lugar que le es asignado e incluso hacerle cambiar según las normas requeridas por la dinámica que reproduce el orden social, es, sin duda alguna, la perfección de una política que economiza política.*

**Robert Castel, La sociedad psiquiátrica avanzada**

*El favor de que el mercado no pregunte por el nacimiento lo ha pagado el sujeto del intercambio al precio de dejar modelar sus cualidades, adquiridas desde el nacimiento, por la producción de mercancías que pueden adquirirse en el mercado.*

**Theodor W. Adorno – Max Horkheimer, Dialéctica de la Ilustración**

En este trabajo nos proponemos analizar un conjunto de documentos sobre “Coaching ontológico” a partir de la perspectiva propuesta por Michel Foucault en el Curso de 1979, *Nacimiento de la biopolítica*<sup>3</sup>, dictado en el *Collège de France*. Dado este objetivo, lo que haremos será plantear una relación entre la gubernamentalidad neoliberal, analizada por Foucault tanto en su vertiente alemana (ordoliberalismo) como en su expresión estadounidense (neoliberalismo propiamente dicho), y la técnica del Coaching ontológico, entendiendo a éste como una “tecnología del yo”, una manera de hacer gobernables a los sujetos.

La preocupación de Michel Foucault por establecer un lazo entre gubernamentalidades y técnicas de “cuidado de sí” ha quedado bastante clara en el citado curso así como en *Seguridad*,

---

<sup>3</sup> Foucault, Michel. *Nacimiento de la biopolítica*. FCE, BsAs., 2010.

*Territorio, Población*<sup>4</sup>, en *Tecnologías del yo*<sup>5</sup>, y en los tomos II y III de *Historia de la sexualidad*<sup>6</sup>, así como en cursos, entrevistas y artículos de fines de la década de 1970 en adelante.

En *Seguridad, Territorio, Población*, por ejemplo, antes de estudiar detalladamente cómo se arriba en Europa a una noción moderna de gobierno (Razón de Estado) en los siglos XVII y XVIII, Foucault realiza un desvío para analizar la práctica del pastorado en el cristianismo desde el siglo V hasta entrado el siglo XVIII. Tomando a éste a partir de sus temas centrales (salvación, obediencia y verdad) Foucault demuestra cómo en la transformación de la noción de gobierno desde su expresión clásica a su expresión moderna, la crisis del pastorado juega un rol fundamental: todo un orden teológico-cosmológico tendrá que romperse para que emerjan nuevas maneras de pensar y practicar el gobierno de los hombres (reemplazo del “alma” por la “conducta”; desplazamiento de la noción teológica de orden como orden regido por dios hacia un orden más frágil, apenas asegurado por una *ratio gubernatoria* que el soberano debe desplegar; mutación del problema de la Verdad, desde una concepción religiosa –verdad revelada, misteriosa, divina- hacia una concepción pragmática ligada a técnicas de producción de verdad acerca de las poblaciones –estadística). A un mismo tiempo la noción de gobierno cambia y con ella las prácticas de intervención y producción de subjetividad, que serán otras. En otras palabras, si se piensa al gobierno de otra manera es porque paralelamente se piensa al sujeto desde otra óptica.

De manera similar, en *Nacimiento de la biopolítica*, Foucault toma nota de las alteraciones que sufrirá la noción de *homo economicus*, en la transición que va desde la crisis de la gubernamentalidad liberal a la emergencia de la gubernamentalidad neoliberal en el siglo XX. El sujeto va a ser pensado de otra manera porque el gobierno se va a definir de otra forma (y viceversa).

---

<sup>4</sup> Foucault, Michel. *Seguridad, Territorio, Población*. FCE, BsAs, 2010.

<sup>5</sup> Foucault, Michel. *Tecnologías del yo y otros textos afines*. Paidós/I.C.E.-U.A.B, BsAs, 2008.

<sup>6</sup> Foucault, Michel. *Historia de la sexualidad* (Tomos II y III). Siglo XXI Editores, BsAs, 2010.

Lo que demuestra Foucault, es que existe una expansión del campo de inteligibilidad de la economía, lo que se expresa en a) una mutación en la manera en que se piensa al gobierno (su intervención, la formulación de sus políticas económicas y sociales, sus fundamentos, etc.) y b) una mutación del sujeto (antes pensado como sujeto económico-jurídico, ahora reducido a sujeto de interés). Sobre éste último punto, el autor analiza cómo el sujeto ingresa de lleno en el análisis económico, como sujeto racional, cuyas acciones (no sólo las económicas) son cuantificables en términos económicos.

A partir de éstos aportes, podemos pensar la articulación entre una práctica de transformación del sujeto, de su personalidad, su conducta, su cuerpo, etc., con una racionalidad gobierno que empieza a vislumbrarse a fines del siglo XX, y que toma al sujeto (definido de una particular manera) como su condición de posibilidad, es decir, una idea de gobierno que precisa de una mentalidad o raciocinio acorde.

Hemos elegido el autodenominado Coaching ontológico entre otras técnicas de “cuidado de sí” o “tecnologías del yo” como también las llama Foucault (por ejemplo, el psicoanálisis, las terapias “motivacionales”, conductuales, el yoga, las innumerables prácticas de “autoayuda”, ejercicio físico, cuidado estético, etc.<sup>7</sup>) por su carácter a la vez novedoso y arraigado en tradiciones intelectuales y terapéuticas de larga data, y la insistencia que ponen los cultores del Coaching en presentarlo como una “técnica” que busca resultados estables y a mediano y largo plazo (a diferencia de las terapias “motivacionales” que son caracterizadas como coyunturales).

Por otra parte hay toda una concepción filosófica implícita en el Coaching, una revalorización de las últimas grandes apuestas por la “conciencia” (fenomenología y conductismo) y una

---

<sup>7</sup> En *La sociedad psiquiátrica avanzada*, Robert Castel enumera una profusa serie de “bienes psi” (terapias psicológicas) que se están diseminando en EE.UU. entre fines de la década de 1960 y durante toda la década siguiente, y que le disputan espacios tanto a las terapias psiquiátricas institucionalizadas como al psicoanálisis. A modo de ejemplo reproducimos la lista: terapia conductual, terapia familiar, terapias sexuales, bioenergía, gestalttherapy, grito primario, análisis transaccional, terapia de co-consejo (*co-counseling* o *reevaluation counseling*), grupo de encuentro, etc. Ver *La sociedad psiquiátrica avanzada*, Editorial Anagrama, Barcelona 1980, cap. 8.

utilización de las “filosofías del lenguaje” (Wittgenstein, Austin, etc.) para propósitos prácticos. En la triple intersección que se dibuja entre filosofía del lenguaje, “terapias psi” y literatura de management, el Coaching ontológico hace su aparición reclamando para sí el rótulo de disciplina, desplegando una metodología, una teoría del sujeto y una práctica de transformación de uno mismo como condición para alcanzar un estado de mayor felicidad.

Por este motivo y para realizar los análisis propuestos hemos seleccionado una obra de Leonardo Wolk (*El arte de soplar brasas*<sup>8</sup>) y un pequeño volumen de divulgación (titulado *Cómo hacer Coaching*<sup>9</sup>) compilado por Patty McMannus. Adicionalmente analizaremos el *Colofón* del libro de Wolk citado, escrito por Rafael Echeverría.

Para ordenar la exposición trataremos de responder las siguientes preguntas:

- 1) ¿De qué modo el Coaching es pensado, en estos documentos, como un ejercicio del poder, productor de una subjetividad particular? ¿Cuáles son sus medios y técnicas específicas?
- 2) ¿Cuáles son las ideas de sujeto que opera como supuesto de estos documentos?
- 3) ¿Cómo podemos relacionar la práctica del Coaching con las tecnologías de gobierno neoliberales?

## EL COACHING ONTOLÓGICO COMO PRÁCTICA DE PODER (CARACTERÍSTICAS Y TÉCNICAS)

Una primera apreciación que nos permitirá comprender al Coaching como una práctica de poder, nos remite al análisis que realiza Michel Foucault sobre el pastorado cristiano en *Seguridad, Territorio, Población*<sup>10</sup>. Como señala Foucault, el pastorado fue una práctica

<sup>8</sup> Wolk, Leonardo. *El arte de soplar las brasas*, Gran Aldea Editores, Bs. As., 2003.

<sup>9</sup> McMannus, Patty. *Cómo hacer Coaching*, Impact Media Comercial, Santiago de Chile, 2009.

<sup>10</sup> Foucault, Michel. *Seguridad, Territorio, Población*. Clases del 8 al 22 de febrero de 1978, pp. 139-221. Fondo de Cultura Económica, Bs. As., 2010.

sumamente institucionalizada inscripta en el funcionamiento de la iglesia católica desde los siglos II-III d.C., hasta entrado el siglo XVIII. Durante todo este período el pastorado fue extensivo a la toda la “comunidad cristiana” y estuvo en el centro de las disputas religiosas, pues no se trataba de cualquier práctica ritual, sino de una que era considerada el “arte de las artes” (techne technon) o la “ciencia de las ciencias” (episteme epistemón), es decir el arte que enseña a la gente a gobernar a los otros o enseña a los otros a dejarse gobernar por algunos. El pastorado cristiano, con todos sus elementos (confesión, evaluación, compromiso, transformación, obediencia, etc.), origina un arte de dirigir, conducir, encauzar, guiar a los hombres, *“un arte cuya función es tomarlos a cargo colectiva e individualmente a lo largo de toda su vida y en cada momento de su existencia”*<sup>11</sup>. Esta práctica supone entonces un Pastor/director y un rebaño de fieles cristianos, que son dirigidos como feligresía o congregación, pero también (y fundamentalmente) como individuos, hacia la salvación de sus almas. El poder pastoral, ya desde las épocas de los hebreos en la antigüedad, es un poder benévolo, constante e individualizador. En el caso cristiano, Foucault señala que su centro es: a) una compleja relación en la que se articulan los méritos y deméritos de ambos integrantes (pastor y creyente); el pastorado es *“una forma de poder que al tomar el problema de la salvación en su temática general, deslizará en su interior toda una economía, toda una técnica de circulación, transferencia, inversión de los méritos...”*<sup>12</sup>; lo importante es que en esta compleja contabilidad de méritos y faltas se juega la salvación del alma, tanto del creyente como la del propio pastor, pese a que su resultado final quede en manos de dios; b) una particular manera de administrar la ley, ya que el pastor no dicta la ley, aunque la conoce; “el pastor no es juez, sino médico”, es decir, debe atender cada alma y su enfermedad particular; dicho de otra manera, la enfermedad del alma encuentra su curación en la obediencia al pastor; el cristiano debe obedecer, no para alcanzar un fin externo (mayor sabiduría, éxito político, bienestar espiritual, etc.), sino para alcanzar un estado de obediencia permanente, y esta es casi toda la finalidad del pastorado: una práctica que permite instaurar un tipo de relación de obediencia individual,

---

<sup>11</sup> Foucault, Michel. STP, pág. 192.

<sup>12</sup> Op. Cit. pp. 217-218.

exhaustiva, total y permanente; c) una técnica de producción de la verdad, que consiste en que el cristiano confiese qué ha hecho y quién es, de manera que revele una verdad oculta.

***“En la triple intersección que se dibuja entre filosofía del lenguaje, “terapias psi” y literatura de management, el Coaching ontológico hace su aparición reclamando para sí el rótulo de disciplina.”***

En resumen, tenemos aquí, un tipo de relación y un tipo de técnica que implican gobierno (del alma), relación de dominación (obediencia absoluta) y producción de una verdad (la verdad oculta en el alma del cristiano). La forma en que estos elementos se presentan en el pastorado y la importancia social de esta práctica empiezan a mutar ya en los siglos XV y XVI. Porque 1) como vemos en *Vigilar y Castigar*<sup>13</sup>, hacia el siglo XVIII ya están en pleno desarrollo “unos métodos que permiten el control minucioso de las operaciones del cuerpo, que garantizan la sujeción constante de sus fuerzas y les imponen una relación de docilidad-utilidad...”<sup>14</sup>, es decir, disciplinas, técnicas que buscan la sujeción del sujeto, la formación del individuo, la producción de la subjetividad, no ya con el fin de la salvación sino de la normalización, no con el criterio de la penitencia indefinida sino con el criterio de la utilidad y la reforma, y por último, no ya con la verdad revelada como horizonte y principio sino con unos saberes “científicos” que presuponen el funcionamiento de este nuevo poder. Y 2) como lo dice el propio Foucault en *Seguridad, Territorio, Población*, se desarrollará entre los siglos XV y XVI un arte de conducir a los hombres por fuera del ámbito eclesiástico<sup>15</sup>.

Junto a esta dimensión de gobierno (tecnologías de poder), también existe una dimensión de “autoproducción” de subjetividad, una técnicas de “*cuidado de sí*” o “*inquietud, preocupación de*

<sup>13</sup> Foucault, Michel. *Vigilar y castigar, nacimiento de la prisión*. Siglo XXI Editores, Bs. As., 2002.

<sup>14</sup> Op. Cit. Pág. 141.

<sup>15</sup> “...hubo intensificación, multiplicación, proliferación general del tema y las técnicas de conducta. Con el siglo XVI entramos en la era de las conductas, la era de las direcciones, la era de los gobiernos”. Foucault, Michel. STP, Pág. 268.



*si*". Foucault las llama Tecnologías del yo y las define como prácticas "que permiten a los individuos efectuar, por cuenta propia o con ayuda de otros, cierto número de operaciones sobre su cuerpo y su alma, pensamientos, conductas o cualquier forma de ser, obteniendo así una transformación de sí mismos con el fin de alcanzar cierto estado de felicidad, pureza, sabiduría o inmortalidad"<sup>16</sup>. Podemos citar la escritura de cartas<sup>17</sup>, el examen de sí, la askesis y la interpretación de los sueños, como las principales prácticas de cuidado de sí entre los griegos antiguos, los griegos de la época helenista y los romanos de la época del Imperio. Entre los cristianos primitivos de los siglos I y II d.C., la exomologēsis es una de estas prácticas y consiste en la confesión pública, ante la comunidad, de los pecados cometidos. Era un medio de demostrar que se cree, de transformarse en cristiano y alcanzar la salvación.

Ahora bien, ¿existe una tecnología de poder en la práctica del Coaching ontológico?, y además, ¿podemos afirmar que se trata de una Tecnología del yo? La revisión de algunos documentos puede contestar estas preguntas.

En *El arte de soplar brasas*<sup>18</sup>, Leonardo Wolk, nos presenta sucintamente al Coaching como una técnica o práctica que se aplica sobre empleados jerárquicos, gerentes u organizaciones enteras para lograr un "aprendizaje transformacional" que los eleve de su condición presente hacia otra en la que puedan aprovechar mejor su potencial y al mismo tiempo para que aprendan a dirigir y "coordinar acciones" de y con los otros. El Coaching es una intervención de un sujeto (Coach) sobre otro (Coachee), que se realiza con un objetivo transformador: el coacheado debe transformar sus capacidades, su modo de observar la realidad, o sea, debe transformar aquello que siempre ha operado como trasfondo de sus acciones, su racionalidad.

<sup>16</sup> Foucault, Michel. *Tecnologías del yo y Otros textos afines*. Pág. 48.

<sup>17</sup> La escritura de diarios íntimos, las Confesiones como las de San Agustín, las cartas en que se relatan acciones y pensamientos de la vida cotidiana, etc.

<sup>18</sup> La idea de soplar brasas nos remite de por sí, como veremos, a una práctica de intervención sobre el sujeto a partir de sus cualidades presentes para mejorarlo. Las brasas fueron antes fuego, el buen coach es quien sopla las brasas para que devengan fuego nuevamente, o para que lo que está potencialmente en el sujeto se desarrolle y se transforme. Habrá que tener en cuenta esta imagen porque presenta al coach como un animador, un re-animador, un interventor que trabaja con un material existente (el coachee o coacheado), postulado de antemano como "incompleto" o "atenuado".

No se trata entonces de un cambio coyuntural frente a una situación particular que exige extraordinariamente un cambio de actitudes sino de una transformación permanente. En este sentido son muy ilustrativas las palabras de Rafael Echeverría. Al presentar al Coaching, Echeverría empieza comparándolo con el Coaching deportivo (director técnico, entrenador, etc.). “¿Qué hace, en rigor, el coach deportivo? ¿Cuál es el carácter de su intervención? Ello es relativamente simple. Se trata de una intervención al servicio de la generación de resultados precisos, trátase de la superación de una marca o de garantizar un triunfo frente a un adversario. Para lograrlo el coach busca identificar los factores que interfieren en el resultado a alcanzar y desarrollar las condiciones y competencias que faciliten su logro... el coach deportivo corrige algunos hábitos inadecuados que obstruyen el desempeño de quienes tiene bajo su responsabilidad, desarrolla un conjunto de competencias individuales como de coordinación de acciones de los miembros de un equipo...”<sup>19</sup>. Asimismo, dice el autor, “en la medida que nos alejamos del campo de los deportes, los nuevos desafíos que comienzan a encontrar los Coaches son cada vez mayores... el tipo de desempeño que se requiere para sostener un desempeño bastante más complejo, como el que exige la organización [es decir una empresa, nota nuestra] requiere de un nivel de profundidad que el Coaching deportivo no es capaz de proveer”<sup>20</sup>. En otras palabras se necesita una intervención que produzca efectos duraderos en la subjetividad, pues la finalidad del Coaching es mejorar al sujeto como pieza de una organización empresarial que tiene sus propios objetivos. Pero más allá de esta diferencia entre un entrenador deportivo y un coach ontológico, es necesario que retengamos una similitud básica: ambos están preocupados por hacer del sujeto a su cargo un agente más competitivo.

Con una indicación de Wolk, al principio de su libro, nos queda un poco más claro este objetivo del Coaching de producir efectos permanentes: “Los cambios en una organización no perdurarán si no tienen arraigo en las personas que la componen, en su sistema de creencias, en sus

---

<sup>19</sup> Echeverría, Rafael. Op. Cit. pág. 204.

<sup>20</sup> Op. Cit., pp. 205-206.

*valores, en su modo de percibir el mundo, en el modo de relacionarse y en la forma en que asumen responsabilidad*<sup>21</sup>.

Ahora bien, ¿cómo caracterizar esa intervención? Como dice Patty McManus, el candidato a ser coacheado “*está teniendo problemas para cumplir con su trabajo, se está aburriendo un poco con la rutina, está causando fricciones en su equipo, anda a tropezones mientras trabaja en ciertas tareas, etc.*”<sup>22</sup>, de manera que está necesitando intervención, para “*maximizar fortalezas individuales, superar obstáculos personales, alcanzar todo su potencial a través del aprendizaje continuo, lograr nuevas destrezas y competencias para ser más eficaz, gestionarse por sí mismo, clarificar las metas de desempeño y trabajar para lograrlas, aumentar su satisfacción y motivación en el trabajo, etc.*”<sup>23</sup>.

Siguiendo estos objetivos el Coaching interviene sobre la racionalidad del actor, porque interviene sobre su modo de observar, su capacidad de emitir juicios y su manera de administrar las emociones y los pensamientos. Si un empleado está fallando frente a una nueva tarea que se le ha asignado o frente a un proyecto nuevo de la empresa para la que trabaja, ahí interviene el Coaching, con preguntas tales como: ¿cómo te planteas una meta?, ¿qué haces para alcanzarla?, ¿cómo te afecta esto a ti y a tu equipo?, ¿qué sentimientos estás teniendo alrededor de esto?, ¿los expresas?, ¿estás observando bien o sólo estas opinando sin fundamentos?, ¿cómo razonas?, ¿cómo llegas a las conclusiones que llegas? Estas preguntas resumen casi toda la intervención del Coaching sobre el sujeto y apuntan a una finalidad primordial: lograr que el sujeto se dé cuenta que es responsable por su situación (Responsabilidad), lograr que entienda mejor por sí mismo cuál es su manera de aprender y cómo aprender mejor (Aprendizaje), cuál es su manera de razonar y calcular y cuál es el mejor modo de expresar sus sentimientos. El coach, entonces, capacita a sus asesorados “*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.*”

---

<sup>21</sup> Wolk, Leonardo. Op. Cit. pág. 25.

<sup>22</sup> McManus, Patty. *Cómo hacer Coaching*.

<sup>23</sup> Op. Cit.

*Asumir responsabilidad y poder, transformar al observador y diseñar e implementar nuevas acciones, son los fines de un Coaching exitoso*<sup>24</sup>.

Lo importante es que esta intervención se realiza sobre el ser del intervenido, se preocupa por transformar ese ser. De ahí la doble nominación que Wolk propone para el Coaching: a) ontológico: “*se interesa por el modo particular de ser de las personas*”<sup>25</sup>; b) transformacional: supone un cambio personal: “*se trata, entonces, no sólo de aprender y saber, sino también de preguntarnos quién quiero ser. Es aprendizaje más transformación*”<sup>26</sup>. Esto es muy importante: aprender para luego realizar acciones que se creían imposibles, aprender para realizar, no aprender un saber, no asimilar unos contenidos.

**¿Por qué puede afirmarse que esta intervención es una práctica de poder?** Podemos contestar esta pregunta refiriéndonos a dos momentos de la intervención. Son dos momentos en que una tecnología de poder se hace más patente.

El primer momento a que nos referimos se presenta al comienzo de la asesoría. Se trata de una constatación del “quiebre” del asesorado. La idea es que no cualquier persona necesita hacer Coaching y antes de que se produzca la intervención es necesario que tanto el coachee como el coach clarifiquen por qué es necesario hacer Coaching. ¿Qué es el “quiebre” del coachee?, ¿porqué está “quebrado” quien se somete a esta terapia? Bien, según Wolk, hay un quiebre cuando el coachee se encuentra entre una situación actual y una situación deseada y no sabe cómo acortar la brecha. Es una brecha doble: brecha entre deseo y realidad y brecha entre el saber que se tiene y el saber que se necesita.

Este momento es de vital importancia: el coachee deberá poder explicar qué le pasa, “qué quiere *coachear*”, “cuál es su dolor”; hay algo así como una confesión inicial, una manifestación de dolor, frustración, resentimiento, duda y lo más importante, una declaración de incompletud: no se tiene lo que se desea y no se sabe lo que se quiere saber. El asesorado ha

<sup>24</sup> Wolk, Op. Cit. Pág. 27, énfasis del autor.

<sup>25</sup> Op. Cit. Pág. 24.

<sup>26</sup> Ídem.

llegado a la intervención porque no puede superar un obstáculo (Wolk menciona el caso de un coachee que no se sentía valorado por su superior y no sabía cómo expresar este sentimiento: no sabía si renunciar o “pegarle una piña” a su jefe<sup>27</sup>) y tiene que tomar una decisión o un conjunto de decisiones. Lo importante es que para empezar a practicar Coaching el sujeto debe producir una verdad de sí mismo, expresar con sus palabras su problema, frente a lo cual el coach deberá analizar su interpretación. En *El arte soplar brasas*, se mencionan muchas experiencias y anécdotas de Coaching. Un ejemplo:

*(Encuentro, saludos iniciales.)*

*Claudio, coach: Bueno, contame, ¿qué querés que trabajemos?*

*Guillermo, el coachee: Tengo una situación difícil, creo que con mi jefe.*

*C: Veamos, ¿qué te está pasando? Contame.*

*G: No estoy bien; ando desganado, desmotivado. No tengo ganas de venir a la oficina. Encima, estamos con un proyecto nuevo y, contrariamente a otras veces, no me entusiasma. No estoy rindiendo como a mí me gustaría. Mi equipo no entiende lo que me pasa pero... se dan cuenta de que hay algo que no anda bien. Algunos me preguntaron, pero no sé, o no quiero decirles. Pero es evidente que mi actitud resiente la tarea; por más que lo intente, no puedo<sup>28</sup>.*

Este es un ejemplo bastante elocuente y tiene algunas resonancias con la antigua exomologēsis cristiana. El primer paso entonces, es confesar que algo no anda bien, que la propia subjetividad es el escenario de un problema y que indagando en ella se puede acceder a una verdad. Aquí tenemos un primer punto de articulación entre una tecnología de poder y una tecnología del yo: ambas dimensiones se hacen evidentes en la manera en que el Coaching es pensado como intervención sobre un sujeto “quebrado”, insatisfecho, y la manera en que este mismo sujeto debe ser capaz de producir una verdad sobre sí mismo, “verdad incompleta, quizás falsa y prematura” según el coach que recibe al candidato, verdad que deberá ser trabajada por la técnica y práctica del Coaching, pero, al fin y al cabo, “verdad subjetiva” que

<sup>27</sup> Op. Cit., pág. 143.

<sup>28</sup> Op. Cit. Pág. 141. Énfasis nuestro.

es condición de posibilidad para la terapia misma. Porque no hay Coaching sin coach, sin coachee y sin “quiebre”.



Otro momento en el que el Coaching devela su condición elemental como práctica de poder, es el momento en que el coachee debe asumir su responsabilidad. Esta es una noción fundamental para el Coaching, porque su éxito depende de que el asesorado se dé cuenta que él mismo es responsable por su situación y todo depende del tipo de explicación que se dé a sí mismo. Wolk marca una diferencia entre explicaciones *tranquilizadoras* y *generativas*. Las primeras eximen al sujeto participante de responsabilidad ante una situación, es decir, el sujeto da estas respuestas cuando pone la responsabilidad o culpa de algo más allá de sus acciones (“si no fuera por”, “yo soy así”, “la cultura de la compañía”, “el injusto de mi jefe”, “se cayó el sistema”, etc.<sup>29</sup>). Las explicaciones generativas, en cambio, son las que da un sujeto “asumiendo responsabilidades”. “Asumir responsabilidad... pasa por tomar conciencia de que, aun en las circunstancias más difíciles, puedo elegir quien voy a ser”<sup>30</sup>. La técnica del Coaching ayuda

<sup>29</sup> Op. Cit. Pág. 40.

<sup>30</sup> Op. Cit. Pág. 41.

a aprender a revisar los juicios propios, los procesos de razonamiento y dar explicaciones generativas para ser protagonistas con posibilidades de acción efectiva.

Volviendo a nuestro ilustrativo ejemplo, Claudio expresa que se siente enojado por el carácter de su jefe al que caracteriza como injusto. Veamos cómo opera el Coaching para introducir en el coachee la necesidad de dar respuestas generativas:

*Claudio, el coach: ¡Fijate qué interesante lo que decís! ¿Te escuchaste recién? Dijiste “quisiera ser reconocido”... eso es muy diferente a decir “es un injusto, un jodido”. ¿No creés?... (Silencio reflexivo)*

*C: ¿Qué distinción ves entre es un injusto y quisiera que se reconozca mi trabajo?*

*Guillermo, el coachee: (Sonriendo) ¡No aprendo más, ¿eh?! En la primera afirmación estoy hablando del otro y en la segunda hablo de mí...*

*C: ...con lo cual volvemos al principio. Es un injusto es una apreciación personal tuya y no lo convierte a él en tal cosa; de hecho –como vos mismo reconocés– muchos opinan diferente. Luego, tu deseo: **quiero que cambie su forma de ser.** ¿No será tal vez algo pretencioso? ¿Injusto también? ¿Quizás imposible? (...) ¿Voy siendo claro?*

*G: Creo que sí. Siempre apostamos a que sea el otro quien cambie.*

*C: ¡Hay una enorme diferencia entre cambiar al otro y ser reconocido por mi tarea! Y lo más importante: darte cuenta de esto te abre un enorme espacio de posibilidades de acción, que probablemente te aproximen más al resultado esperado que el hecho de pegarle una trompada.<sup>31</sup>*

Este sutil movimiento parece dejar claro que la intervención del Coaching revierte cualquier esquema de responsabilización preexistente. Sin importar la situación frente a la que nos encontremos, siempre debemos esforzarnos por encontrar una respuesta que nos responsabilice a nosotros mismos. Es decir, y retomando lo que veíamos en el momento anterior, de asunción del “quiebre”, el sujeto está incompleto y debe esforzarse por hacerse responsable por su situación.

Quizás sea útil hacer un contrapunto con el pastorado, para comprender mejor el aspecto de tecnología política que hay en el Coaching. En el pastorado cristiano, el creyente, para salvar su alma, debe someterse a la dirección del pastor, revelarle su alma, contarle su verdad, no

<sup>31</sup> Op. Cit. Pág. 143. Énfasis del autor.

una vez sino durante toda la vida. El resultado es múltiple: se origina una economía de méritos y deméritos que los involucra a ambos, que pone en juego ambas almas; se origina un método de producción de la verdad y una técnica de sujeción a la ley. En el Coaching, el coachee, para mejorar su performance profesional, se involucra en una relación de aprendizaje que se inicia con la asunción de un “quiebre” personal y que continúa por tiempo indefinido. Lo que se origina es una práctica de poder en la que el sujeto deberá dar muestras de progreso, deberá superar evaluaciones y ser receptivo a los consejos del coach.

### LO NEOLIBERAL DEL SUJETO POSTULADO POR EL COACHING

El Coaching ontológico expuesto en el documento de Wolk, da cuenta de una construcción muy particular de lo que es un sujeto, con vistas al gobierno de su conducta.

Este tipo de sujeto que presenta el documento, es uno esencialmente libre. Es portador de una libertad, creatividad y espontaneidad en su interior. Sin embargo, sus cualidades esenciales, se ven obstaculizadas por las prescripciones de la cultura y la sociedad que no dejan liberar al sujeto todo su potencial de creatividad y espontaneidad. Al igual que como lo planteara Foucault, en *Nacimiento de la biopolítica*, respecto del neoliberalismo norteamericano, este no se caracteriza por ninguna definición antropológica o psicológica del sujeto, sino que pone el foco exclusivamente en el interés de todo sujeto y la libertad que este le otorga; de igual modo, lo único a priori del sujeto planteado en este documento es su libertad y su interés en expandir sus posibilidades de acción obteniendo nuevos y mejores resultados. Lo mismo sucede en el texto de McManus, este se dirige a los aspirantes a coaches y reza: *“céntrate en la conducta, no en el carácter, actitudes o personalidad... Evite el lenguaje enjuiciador, que sólo logra poner a las personas a la defensiva”*<sup>32</sup>.

Es un sujeto consciente, que sabe lo que hace, por qué y para qué lo hace. Al inicio del documento, es marcada la diferencia que se establece entre Coaching y psicoterapias, y entre ellas, más marcada es la diferencia con el psicoanálisis freudiano, debido a su postulación de

---

<sup>32</sup> McManus, P. pág. 26.



algo inconsciente en el sujeto. A pesar de esto Wolk, reconoce elementos utilizables de la teoría psicoanalítica de Freud.

Dado que el sujeto es libre, y siempre puede elegir acorde a su condición (retomando la expresión de Sartre, Wolk, postula que este está “*destinado y condenado a ser libre y escoger sus acciones*”), es responsable de sus actos. Este es responsable de cómo quiere vivir su vida, de cómo usar esas capacidades con las que cuenta para responder de modo eficaz, de acuerdo a sus objetivos. La responsabilidad rápidamente se resalta como un elemento fundamental en el cálculo gubernamental del coaching, ya que esta (la “*respons(h)abilidad*” como la denomina) está definida como la “*habilidad para responder a una situación*” y es algo a asumir por el sujeto libre.

Sin embargo, si bien el sujeto elige “su ser”, es decir, cómo ser, pensar, actuar, no siempre puede hacerlo acorde a sus objetivos. No siempre está a la altura de los objetivos que se pone, lo cual supone un quiebre, una desmotivación e inoperancia.

El sujeto que se va delineando, entonces, es carente de algo, incompleto, con una dificultad ante la cual se pregunta a sí mismo por sus capacidades e imposibilidades y así asume la responsabilidad de hacer algo por sí mismo, teniendo como motor a su propio interés. Wolk, citando a Echeverría, postula: “*No se hace Coaching desde la perfección; se hace Coaching desde nuestras heridas. Es porque somos profundamente imperfectos que nos es posible entender y trabajar con la imperfección. Nuestras heridas son unos de nuestros más preciados activos cuando se trata de hacer Coaching*”<sup>33</sup>. Es un sujeto con voluntad de subsanar estas imposibilidades, ya que cae en la cuenta de que existe una “brecha” entre lo que puede hacer y lo que quiere y está interesado en hacer. Hay un deseo del sujeto de superar sus propias dificultades que lo lleva a preguntarse y a establecer una relación con otro considerado competente (coach/líder), con vistas a obtener resultados diferentes de los actuales, que no lo satisfacen. El Coaching, de acuerdo a lo que Wolk postula, trabaja con un sujeto que sea capaz de dudar de sus propios métodos de

---

<sup>33</sup> Wolk, L. Op. Cit. Pág. 110.

razonar y actuar. Esta es una actitud necesaria a la hora de comenzar el Coaching. Esta incertidumbre e incapacidad es útil para el Coaching.

El sujeto, entonces, es lo que él elige hacer. Él debe asumir responsabilidad para modificar su situación de insatisfacción y esta acción lo define. El sujeto es lo que hace porque elige y es libre de hacerlo. Pero, al mismo tiempo, su acción está guiada por su singular cálculo, racionalidad o “tipo de observador” que es. Este es una manera singular del sujeto de ser, de razonar, de interpretar, de elaborar juicios, de actuar. Toda acción tiene una correlativa razón del sujeto: un cálculo, una manera de deducir, para tal objetivo (tendiente a satisfacer un interés o deseo), una acción determinada. Al establecer una relación con un coach, lo que hace es procurarse los medios para alcanzar ciertos objetivos y su propia satisfacción.

Es aquí donde aparece la idea de un capital humano. Elemento fundamental, este, del análisis del trabajo, en la racionalidad neoliberal, que hace ingresar la conducta y la racionalidad de un sujeto y sus elecciones en el ámbito del cálculo de ganancias y pérdidas de acuerdo a sus intereses, como un sujeto dividido entre consumidor y productor de bienes y de su propia satisfacción. Capital humano, que aparece también en el Coaching, como idoneidad o capacidad profesional que porta un sujeto, pero que debido a dificultades para relacionarse con otros (sean subordinados o de mayor jerarquía dentro de la empresa/”organización”) no se logra desplegar en todo su potencial. Se puede pensar que, en la medida en que el sujeto es responsable de sus acciones y las consecuencias de estas, se considera que este, cuando comienza un Coaching, *invierte en sí mismo*, no sólo para mejorar o ampliar su idoneidad profesional, sino para mejorar los vínculos en el ámbito laboral y que esto ayude a mejorar su desempeño profesional. El Coaching es una técnica que hace a la eficacia y productividad del capital humano que porta un sujeto, pero no interviniendo de modo directo en las habilidades propias de la función que cumple este en su empleo, sino *en el trato y las relaciones que establece con sus subordinados, pares, y personal de mayor jerarquía*. Es un modo de hacer convivir y hacer proliferar las diferencias, entre miembros del ámbito de las empresas y las organizaciones, que se denomina “*coordinación*”.

Por otro lado, un elemento más que emerge del documento es una distinción que hace Wolk, entre “juicios/opiniones” y “observaciones/hechos”. Los primeros se refieren a las definiciones dadas “desde el punto de vista de quien la emite”, son opiniones o ideas “*subjetivas*”, singulares del sujeto, de acuerdo al tipo de observador que es. Las observaciones o hechos son datos mensurables, observables, “empíricos”, compartidos de modo consensuado por un conjunto de personas. Curiosamente, el apartado que trata el tema, está encabezado con una cita de Nietzsche: “*No existe la verdad, existe sólo la interpretación*”<sup>34</sup>. Pero Wolk, luego, razona: “*Esta distinción [entre observaciones y juicios] es sumamente importante para la escucha activa del coach porque... uno de los pasos fundamentales en el proceso es trabajar muchas veces sobre la narrativa del coachee para ayudarlo a discriminar y desarticular falsas creencias acerca de algunas cuestiones que, siendo opiniones, han sido transformadas en hechos*”<sup>35</sup>, es decir, un cálculo erróneo que lleva efectuar acciones con resultados indeseados. Esta distinción da cuenta de un sujeto que en el transcurso del coaching debe aceptar la realidad y dejar de lado “*falsas creencias*” para llevar a cabo sus acciones y obtener resultados distintos. Esto es un indicio más de la presencia del modo de razonamiento político neoliberal en el Coaching ontológico, ya que, tal como lo viera Foucault en el documento de Gary Becker en *Nacimiento de la Biopolítica*<sup>36</sup>, se postula que el sujeto debe aceptar la realidad y que es receptivo (*responsive*) y modifica su conducta de acuerdo a las variaciones en esa realidad aceptada (o medio), que conllevan pérdidas y ganancias. La diferencia entre Wolk y Becker radica en que el primero busca actuar e intervenir sobre el razonamiento y cálculo del sujeto gobernado, (coacheado/coachee) y el norteamericano, sobre las variables del medio en el que se mueve el sujeto. El coachee, no puede hacer que su jefe o superior cambie su comportamiento, o que lo reconozca en su tarea, por ejemplo, pero sí puede, por medio de Coaching, aprender a conducirse de modo diferente frente a él, haciéndose responsable de sus acciones. Aceptando el hecho de que su jefe es así,

<sup>34</sup> Wolk, Leonardo. Op. Cit. Pág. 62.

<sup>35</sup> Wolk, Leonardo. Op. Cit. Pág. 63.

<sup>36</sup> Foucault, Michel. Op.Cit. Pág. 302-3.

no cambiará, pero él mismo sí puede, razonando de un modo diferente y actuando en consecuencia.

## COACHING ONTOLÓGICO, “APRENDIZAJE TRANSFORMACIONAL” O GUBERNAMENTALIDAD NEOLIBERAL

Antes de pasar al análisis de los elementos y su articulación en el ejercicio de un gobierno de las conductas como lo es el Coaching, conviene dar cuenta del lugar que ocupa esta práctica en el cuerpo social, dónde se sitúa. Quien mejor expresa esta posición es Wolk cuando afirma que el Coaching ontológico es *“un proceso que procura producir aprendizaje focalizando no en las acciones sino remitiendo a la particular forma de ser- por lo tanto de actuar- de las personas. Los conceptos referidos al aprendizaje individual son igualmente aplicables a las empresas u organizaciones. Según Peter Drucker, las organizaciones son procesos sociales con resultados económicos. Asimismo podemos definir el Management como el arte de coordinar personas, acciones y recursos para lograr objetivos en una organización. Llamamos aprendizaje organizacional a los procesos conducentes a incrementar la capacidad de acción efectiva de las organizaciones. Para que ello ocurra, será condición que los individuos que la componen modifiquen su accionar. Ellos constituyen la vía a través de la cual la organización se expresa. Por ello insisto en que la nueva tarea del líder-coach, será la de capacitarse para generar contextos aprendientes que permitan la transformación del tipo de observador que son los miembros que las componen y colaborar asimismo en su capacitación, de modo tal de transformar acciones individuales en acción organizacional.”*<sup>37</sup>

Todos los documentos analizados, referentes a esta práctica, plantean que su fin último es la “transformación personal” de los miembros de organizaciones o empresas con la finalidad de obtener mejores resultados económicos. Esto quiere decir que las conductas y las relaciones de y entre los sujetos hacen su ingreso en el cálculo de las ganancias de una empresa. Da cuenta de la aplicación de una grilla de inteligibilidad económica, a los lazos sociales (elementos que no eran pensados en estos términos con anterioridad) que se establecen en

---

<sup>37</sup> Wolk, L. Pág 53

estos ámbitos empresariales, entre pares o jerarquías distintas, con vistas a mejorar eficacia, productividad, disminuyendo los conflictos y asperezas, entre personal idóneo y bien capacitado para su tarea.

***“En la medida en que el sujeto es responsable de sus acciones y las consecuencias de estas, se considera que este, cuando comienza un Coaching, invierte en sí mismo.”***

Situándonos ahora en la práctica misma, lo relevante que se puede señalar es el punto de vista que adopta la misma, ya que se trata de la perspectiva del gobernado, de quien se pretende conducir su conducta. Tal como planteó Foucault, en *Nacimiento de la Biopolítica*, lo paradigmático y novedoso del neoliberalismo norteamericano es que realiza una “mutación epistemológica”, visibilizando todo un nuevo campo de objetos. Dicha mutación consiste en la adopción del punto de vista del sujeto a gubernamentalizar. Foucault analiza una mutación que tiene efectos en ámbitos de los más diversos, como en el de la delincuencia (hay un corrimiento desde el punto de vista del código penal hacia el sujeto que decide delinquir) y en la consideración del trabajo de la economía (se pasa del punto de vista del capitalista o el analista de los factores económicos al punto de vista del trabajador que decide y es responsable de su *capital humano* y su trabajo). De este modo, suponiendo a un sujeto de interés, que actúa de acuerdo a su conveniencia, realizando un cálculo de sus beneficios y pérdidas, los neoliberales norteamericanos acceden a desbloquear la posibilidad de gobernar al sujeto. Si para la racionalidad política liberal, desde mediados de siglo XVIII y en otra coyuntura, el cálculo e interés del sujeto era algo ante lo cual la gubernamentalidad debía autolimitarse y no intervenir, los neoliberales de mediados de siglo XX en adelante (razonando desde el cálculo del sujeto de interés y la grilla de inteligibilidad económica) hacen aparecer otro tipo de sujeto gubernamentalizable a través de sus intereses. La racionalidad política neoliberal busca ejercer la conducción de las conductas de los hombres por medio del gobierno de los

intereses y del cálculo que efectúan al actuar (por ejemplo, la gestión de recursos escasos para alcanzar ciertos fines, descartando otros).

Si la gubernamentalidad liberal, era definida como el gobierno de un estado adecuado/ajustado/autolimitado a la racionalidad o cálculo de los sujetos económicos, de interés, homo economicus, gobernados; la gubernamentalidad neoliberal, dejará de lado al estado y lo considerará con otra función, y se definirá como el gobierno **adecuado/ajustado y fundado en la racionalidad o cálculo de los gobernados**, sujetos económicos, de interés. Como un gobierno **fundado en y para el mercado** y los homo economicus que lo constituyen. El estado deberá funcionar, de acuerdo al neoliberalismo, como marco jurídico-económico, absteniéndose de participar directamente en el mercado, y limitándose a establecer las reglas de juego básicas para la conformación del mercado y el sostenimiento de su competencia inmanente, entre sus sujetos participantes, considerados empresas (sean hombres, corporaciones). Ya que el mercado no es postulado como algo que surge espontáneamente y naturalmente (como planteaban los liberales), sino que es efecto de una intervención activa en el cuerpo social (como dirían los neoliberales, desde el “estado” o la “sociedad civil”).

Por otro lado, y de acuerdo lo planteado por el coach Wolk, se puede pensar que este rescata un elemento distintivo del ordoliberalismo alemán de mediados de siglo XX, cuando además de poner énfasis en la productividad y eficacia del sujeto-empresa, también pone el foco en su emocionalidad y sentimientos. Foucault, en los documentos de quienes denominó ordoliberales alemanes destacó la importancia que estos otorgaban, por un lado, a la competencia (“fría”, áspera, llena de fricciones y conflictos en los que era menester que interviniera una institución judicial) entre sujetos considerados como empresas en el mercado, y por otro lado, un sentimiento “caliente”, el reconocimiento de algo que actuara como formador de una comunidad de sujetos y que estimulara vínculo no competitivos. Si bien todos los documentos analizados aquí, dan cuenta de un ambiente laboral competitivo, de hostilidad y fricciones entre sujetos, en el texto de Wolk, aparece esto como un problema al cual es posible encontrarle una salida por medio del coaching y por medio de la responsabilización del sujeto de evitar situaciones conflictivas.

Entonces, de acuerdo a estos postulados de los neoliberales, se puede reconocer al Coaching ontológico como una técnica, una forma de intervención específica, una pieza componente de un diagrama de poder regido por una estrategia de gobierno y racionalidad política particular. Una técnica que obedece a los parámetros presentados anteriormente: desaparición de la definición antropológica o psicológica del sujeto; postulación de sujetos diversos entre sí, y optimización de las diferencias entre estos; puesta en foco de atención sobre la racionalidad singular, el interés específico del sujeto a gobernar y sus acciones, ya no hay acción directa sobre su cuerpo; atención a los resultados económicos del ejercicio del gobierno.

Retornando a la práctica efectiva del Coaching, se pueden reconocer un conjunto de técnicas tendientes a gubernamentalizar y construir subjetividad. Wolk se las presenta a los Coaches en su obra. Fundamentalmente se trata de entrevistas (pueden ser a pedido de la empresa en la que trabaja el empleado, a pedido de un empleado, o a pedido u oferta de coach) en el que se intenta la “generación de un contexto”, es decir, lograr una confianza y afecto para luego llegar a un contrato entre coach y coacheado, en el que asuman sus responsabilidades y acuerden metas u objetivos a alcanzar. El coach, en las entrevistas, debe mostrarse atento, disciplinado, tanto en la “escucha activa y reflexiva”, como en su postura corporal, para demostrar interés en el otro. Además, de acuerdo a la definición de un sujeto que se expresa (y esto da cuenta de su modo de pensar y actuar) a través de sus palabras, emociones, cuerpo y acciones, el coach, debe atender tanto al discurso, como a la gestualidad, o las diferentes manifestaciones del cuerpo del coacheado como parte de su “emocionalidad”. Debe chequear lo que escucha, repreguntar lo que considere clave en el discurso del coacheado. El Coaching trabaja sobre un dato dado, que son las inquietudes e intereses del coacheado y el modo de alcanzarlos. Cínicamente, Wolk afirma: *“Correcto’ es lo que tenga sentido para coacheado”*.

El coach, en la entrevista puede utilizar su intuición al preguntar o postular hipótesis, pero también debe reflexionar sobre estas, porque puede que se traten de juicios apresurados, falsos, y que lo lleven a resultados indeseados. El coach debe ser guardián (ya que es

responsable y llegó a un acuerdo) de esa relación de confianza que estableció con el coacheado, a fin de sostenerla en el tiempo y para que surtan efectos en la conducta del otro.

Un elemento clave que debe tener el coach es la empatía (“una competencia clave para el rol del coach”). Wolk lo define como “ponerse en los zapatos del otro”. Aquí es donde se muestra neoliberal el Coaching, ya que muestra un interés en la racionalidad del gobernado. Dice Wolk: “*Acceder a una comprensión de su modelo [mental, racionalidad o cálculo del sujeto] no significa acordar con el mismo. Empatía es tratar de comprender, desde el sistema de creencias del interlocutor, la lógica de su respuesta frente a las circunstancias. Empatía no es justificar; es validar su opinión o su emoción ayudando luego a procesar y re-articular su creencia.*”<sup>38</sup> Un modo de re-articular su creencia, es la “responsabilización” del sujeto por sus acciones y la reflexión de posibilidades diferentes de actuar ante las situaciones que se le presentan como problemáticas, distinguiendo observaciones (hechos de la realidad) y juicios u opiniones que resultan falsas por sus resultados negativos e indeseados. Para esto es crucial, el “*saber preguntar [del coach], para conducir y rearticular creencias*”<sup>39</sup> y la exploración de las emociones y sentimientos del coacheado. Además de las entrevistas, los medios que se presentan en el documento de Wolk, son técnicas dramáticas, corporales, tomadas del psicodrama de Jacob Levy Moreno y su role playing: una dramatización y simulación simple, la inversión de roles, soliloquio (dar a conocer pensamientos no dicho mientras se efectúa una acción), el doble (“*el yo-auxiliar hace o dice lo que cree o siente que el protagonista no puede expresar por sí mismo*”). Transformar las creencias, las emociones que las sustentan, y por consiguiente las acciones del sujeto, es darle al mismo, herramientas para un uso estratégico de sus conversaciones y su manera de expresarse en su ámbito laboral, a fin de evitar conflictos que obstaculicen la productividad y eficacia personal o del grupo de trabajo al que pertenece. El Coaching busca resultados económicos a través de las modificaciones de la conducta.

---

<sup>38</sup> Wolk, L. Pág. 111-2

<sup>39</sup> Wolk, L. Idem



## CONCLUSIÓN

En las páginas anteriores hemos podido observar el conjunto de compatibilidades que existen entre una práctica de poder (Coaching Ontológico) y un especial tipo histórico de gubernamentalidad (Neoliberal). Una pregunta parece dibujarse en torno a estas compatibilidades: *¿cómo, por qué y para qué intervenir a un sujeto que es pensado y presentado por doquier como un oasis de libertad absoluta?* Como señala Foucault en *Nacimiento de la biopolítica*, el neoliberalismo replantea la cuestión de la libertad: ya no se trata de una esfera intocable, natural, espontánea, ya dada, sino de un fenómeno que debe ser producido por un orden jurídico y por una serie de tecnologías. Para hacer realidad al mercado, desde diferentes lugares del cuerpo social neoliberal (agencias estatales, empresas, corporaciones), se debe intervenir fijando normas formales, reglas del juego; para hacer realidad al Homo Economicus, hay que intervenir en su formación, hay que hacer que ese sujeto devenga “empresario de sí mismo”, hay que “ayudarlo” a entrar en la competencia. Y aquí está la clave: la intervención se realiza para hacer posible la competencia, de manera que esta se constituye para los neoliberales en el objetivo y el límite de sus intervenciones. Intervenir sólo lo necesario para hacer posible la competencia, y No Intervenir una vez logrado este objetivo. Esta lógica explica porque los cultores del Coaching intentan despegarse enfáticamente de las disciplinas: no aprueban sus métodos coercitivos, no aprueban su vocación correctiva, no comparten sus definiciones antropológicas del hombre por lo que se deshacen de conceptos como Conducta o Personalidad. Al contrario, priman otras imágenes y “valores” en la literatura de Coaching: el intervenido como planta, como brasa casi extinta; la intervención como un arte de tolerar y respetar al otro, y como un espacio amistoso, garantizado por el amor. Y ésta intervención se piensa como una garantía para no intervenir de otra manera (despidos, suspensiones, amonestaciones, apercibimientos, etc.) y como una técnica para mejorar al sujeto económico que cada empleado es. Sólo por esa vía se hace posible “re-articular” a un sujeto “quebrado”, y hacerlo permanecer en el mercado. Intervenir el lenguaje del coachee es ayudarlo a aceptar “la realidad”, y específicamente “la realidad del mercado”, lo que nos lleva a otra serie de preguntas que trabajos posteriores deberían responder: *¿qué*

*otras técnicas y recursos teóricos que existen en la actualidad engranan con el Coaching para producir la gubernamentalidad neoliberal?, más específicamente: ¿qué tecnologías y discursos están apareciendo en los ámbitos carcelarios, escolares, hospitalarios, laborales, que presuponen la misma noción de sujeto que el Coaching Ontológico?, y por último, saliéndonos del enfoque foucaultiano: ¿de qué representaciones imaginarias se valen los intelectuales que diseñan las técnicas de gobierno neoliberales para construir al mercado como una realidad?*

## BIBLIOGRAFÍA

Castel, Robert; Castel, François y Lovell, Anne. *La sociedad psiquiátrica avanzada. El modelo norteamericano*. Anagrama, Barcelona, 1980.

Echeverría, Rafael. Documental *¿Qué es el ser humano? Una mirada desde la ontología del lenguaje* (2011), disponible en: <http://www.newfieldconsulting.com/videos/ver/8>.

Foucault, Michel. *La arqueología del saber*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2010

Foucault, Michel. Anexo. *La ética del cuidado de uno mismo como práctica de la libertad en Hermenéutica del sujeto*. Altamira, La Plata, 1996.

Foucault, Michel. *Historia de la sexualidad. Tomo 1: la voluntad de saber*. Siglo XXI, Buenos Aires, 2010.

Foucault, Michel. 2008 (1984). *Historia de la sexualidad. Tomo 2: el uso de los placeres*. Siglo XXI, Buenos Aires, 2008

Foucault, Michel. *Microfísica del poder*. La Piqueta, Madrid, 1992.

Foucault, Michel. *Nacimiento de la biopolítica. Curso en el Collège de France (1978-1979)*. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2010.

**Foucault, Michel.** *Seguridad, territorio, población. Curso en el Collège de France (1977-1978).* Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2009

**Foucault, Michel.** *Tecnologías del yo y otros textos.* Paidós, Buenos Aires, 2008.

**McManus, Patty.** *Cómo hacer Coaching.* Impact Media Comercial S. A., Santiago de Chile, 2009.

**Sennett, Richard.** *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo.* Anagrama, Barcelona, 2006.

**Wolk, Leonardo.** *Coaching. El arte de soplar brasas.* Gran Aldea editores, Buenos Aires, 2005.