COLECCIÓN PROFESIONAL

4ª EDICIÓN

Leonardo Wolk

# COACHING
## EL ARTE DE SOPLAR BRASAS
# EN ACCIÓN



granAldea EDITORES

# COACHING
## EL ARTE DE SOPLAR BRASAS
# EN ACCIÓN

Wolk, Leonardo
Coaching : el arte de soplar brasas en acción - 4a ed.
Buenos Aires : Gran Aldea Editores - GAE, 2010.
240 p. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-1301-06-5

1. Coaching. 2. Desarrollo Organizacional. 3. Gerencia. I. Título

CDD 658.4

Diseño: Michelle Kenigstein
Cuidado de la edición: Estela Falicov
Fotografía de tapa y solapa: Raúl de la Mano

1a. edición: mayo de 2007
4a. edición: febrero de 2013

ISBN: 978-987-1301-06-5

2007 © Gran Aldea Editores SRL
Tel.: (5411) 4584-5803 / 4585-2241
info@granaldeaeditores.com.ar
www.granaldeaeditores.com.ar

Hecho el depósito que establece la ley 11.723

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

**Leonardo Wolk**

# COACHING
## EL ARTE DE SOPLAR BRASAS
# EN ACCIÓN

granAldea EDITORES

Wolk, Leonardo
Coaching : el arte de soplar brasas en acción - 4a ed.
Buenos Aires : Gran Aldea Editores - GAE, 2010.
240 p. ; 23x16 cm.

ISBN 978-987-1301-06-5

1. Coaching. 2. Desarrollo Organizacional. 3. Gerencia. I. Título

CDD 658.4

Diseño: Michelle Kenigstein
Cuidado de la edición: Estela Falicov
Fotografía de tapa y solapa: Raúl de la Mano

1a. edición: mayo de 2007
4a. edición: febrero de 2013

ISBN: 978-987-1301-06-5

2007 © Gran Aldea Editores SRL
Tel.: (5411) 4584-5803 / 4585-2241
info@granaldeaeditores.com.ar
www.granaldeaeditores.com.ar

Hecho el depósito que establece la ley 11.723

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

# Contenidos

Introducción ..... 17
Dar y recibir ..... 18

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

Capítulo I. Coaching, aprendizaje y liderazgo transformacional ..... 25
Aprender en la acción ..... 25
¿Por qué transformaCción? ..... 33
Liderazgo y transformación personal ..... 34

Capítulo II. Coaching grupal ..... 39
La lección del fuego ..... 39
1. Multiorganizacional o interorganizacional ..... 44
2. Intraorganizacional ..... 57
3. Institucional o comunitaria ..... 60
4. Coaching para coaches ..... 63
5. Intervenciones focalizadas o específicas ..... 66
Conclusión ..... 66

Capítulo III. Coaching psicodramático. Aporte del psicodrama al coaching para una teoría de los roles y de lo grupal en las organizaciones ..... 69
Orígenes ..... 70
El encuentro ..... 74
Espontaneidad-creatividad ..... 75
Matriz, *locus* y *status nascendi* ..... 78
Los roles ..... 84
Conclusión ..... 92

## Segunda parte
*Soplar brasas en acción. Prácticas transformacionales*

Capítulo IV. El juego y otras prácticas. Consideraciones teóricas y metodológicas ..... 97
El juego. Su significado en la expansión del sí-mismo y del entorno ... 101
Teoría de la práctica ..... 103

Capítulo V. Autorreflexión y conocimiento de sí mismo ..... 109
1. Indagándome ..... 109
2. Gente conocida ..... 111
3. Autobiografía ..... 112
4. Argumento de vida ..... 113
5. Viajeros del tiempo I ..... 114
6. Viajeros del tiempo II ..... 116
7. Respirar y escuchar I ..... 116
8. Respirar y escuchar II ..... 118
9. Darse cuenta en la comunicación ..... 119
10. ¿Quién eres? ..... 122
11. Yo te doy… ..... 123
12. Identificaciones parciales ..... 124
13. Cruzar los dedos ..... 126
14. ¿Quién soy? ..... 128
15. Logros y aprendizajes ..... 131
16. En busca de metas ..... 134

Capítulo VI. Actividades para generar contexto. Presentación y quiebra hielo ..... 137
Bastón del hablar y escuchar ..... 137
17. Registro de comienzo y registro de cierre ..... 140
18. Quebrando el hielo ..... 144
19. Respirar, observar, escuchar ..... 146
20. Agrupamientos sociométricos ..... 148
21. Presentación personal al inicio de un grupo ..... 150
22. Presentación por equipos ..... 152
23. Redes de relaciones ..... 153
24. Mensaje de bienvenida o de despedida ..... 155
25. El círculo ..... 156

26. Conversando con la espalda ..... 157
27. Conversando con las manos ..... 158

Capítulo VII. Integración y comunicación ..... 159
28. Encontrar al complementario I ..... 159
29. Encontrar al complementario II ..... 160
30. Buscando a mi familia ..... 161
31. Soplando brasas ..... 162
32. Objetos especiales ..... 164
33. Círculos concéntricos ..... 164
34. Una historia ciudadana ..... 165

Capítulo VIII. Fantasías guiadas ..... 169
Viajes imaginarios ..... 169
35. Encuentro con una persona sabia ..... 170
36. La casa abandonada ..... 172
37. La tienda de empeño ..... 173
38. Estatua en una exposición ..... 175
39. La búsqueda ..... 176
40. Respuesta personal ante un conflicto ..... 177

Capítulo IX. Prácticas corporales. Cuerpo-acción-emoción ..... 181
41. Escultura I ..... 181
42. Escultura II ..... 183
43. Lo deseado y lo temido ..... 184
44. Corporizando relaciones interpersonales ..... 184
45. El escenario ..... 185
46. Mirar-ser mirado ..... 186
47. El hipnotizador ..... 188
48. Construyendo un friso ..... 190
49. Carrera lenta ..... 191
50. Congelados ..... 192
51. Cuerpo a cuerpo ..... 193
52. Activando los sentidos ..... 193
53. Círculo de ritmos ..... 194
54. El latido del corazón ..... 194
55. Observación y propósito ..... 195
56. Polo positivo-polo negativo ..... 195
57. Bloqueo emocional ..... 197

58. Registro de emociones ..... 201
59. Se quemó el asado ..... 203

Capítulo X. Trabajo en equipo ..... 205
60. Cualidades de un líder ..... 205
La "radio pasillo". Las rutinas defensivas organizacionales ..... 207
61. Hablar en ausencia I ..... 210
62. Hablar en ausencia II ..... 212
63. Las cartas anónimas ..... 214
64. Auxilio y apoyo ..... 217
65. De Puerto Seguro a Punto Futuro ..... 219
66. Travesía en la selva ..... 220
67. El desafío ..... 222
68. Ritmo y respiración ..... 222
Ver lo que se observa ..... 223
69. Personajes, roles e imágenes ..... 223
70. Personajes, acción y palabra ..... 224
71. Emblema personal, grupal o de equipo ..... 226

Epílogo ..... 229

Bibliografía ..... 231

Acerca del autor ..... 235

*A mis abuelos, sus padres y los padres de sus padres,*
*mis raíces, tan presentes en su ausencia.*
*A mis padres, primeros peregrinos*
*que me inculcaron el amor por las travesías*
*A Diego y Fernando, mis hijos,*
*que llevan en su sangre la nobleza de sus ancestros.*

# Agradecimientos

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

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

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

A los que sienten pasión por aprender.

# El Mundo

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

Eduardo Galeano, *El libro de los abrazos*

# Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Dar y recibir

Suele decirse que la respuesta a todas las preguntas está en la Naturaleza. Como en el coaching –como en la vida–, hay que saber preguntar y estar muy atento a observar y escuchar.

---

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El capítulo VII describe prácticas de integración y comunicación.

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

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

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

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

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

Querido lector, te invito a iniciar esta travesía.

Leonardo Wolk
leowolk@arnet.com.ar

# Primera parte

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

# Capítulo I

# *Coaching, aprendizaje y liderazgo transformacional*

*Aprendizaje es experiencia; todo lo demás es información.*

Albert Einstein

## Aprender en la acción

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

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

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

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

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

---

*"La necedad juvenil tiene éxito.*
*No soy yo quien busca al joven necio,*
*El joven necio me busca a mí.*
*……*
*Es propicia la perseverancia."*

1. O libro de las transformaciones o mutaciones. Texto sapiencial milenario de origen chino.

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

---

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

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

---

*Cuenta la leyenda que finalizada la obra de Creación, resolvió Dios hacer una travesura, que desafiara la capacidad de los hombres y tomó la decisión de esconderse.*
*Los ángeles que lo rodeaban comenzaron a esbozar ideas.*
*El primero pensó hacerlo en la cima del monte más alto del mundo.*
*–No –contestó otro–. Tienen fuerza y alguna vez, fácilmente, alguien puede subir y si uno lo encuentra, ya todos sabrán dónde está.*
*El segundo sugirió hacerlo en el fondo del mar.*
*–Pero tienen curiosidad –replicó un tercero–, y alguna vez alguien construirá un aparato para poder bajar y fácilmente lo encontrarán.*

*–Será entonces en un planeta lejano a la Tierra –dijo un cuarto–. Les dio inteligencia, y un día alguien construirá la nave en la que puedan viajar a otros planetas.*
*Dios, que había permanecido en silencio escuchando atentamente cada una de las propuestas, entonces dijo:*
*–Creo saber dónde ponerme para que la tarea les permita vivir desafiantemente cada día.*
*Todos voltearon asombrados y preguntaron al unísono:*
*–¿Dónde?*
*–Me esconderé* ***dentro de ellos mismos, en su corazón****. Estarán tan ocupados buscándome afuera, que únicamente los más inteligentes, los más humildes, más honestos, más sinceros, no solo con los otros, sino también consigo mismos, serán ellos los que me encontrarán.*

---

Recordé las palabras de Jesucristo: "El mensaje –o el maestro– llega cuando el alumno está preparado."

Es una travesía que empieza con uno mismo.

**El primer paso** implica, en cierto modo, una herida narcisística. Es reconocer o declarar que hay algo que "no sé" o "no puedo". Esta "herida" conlleva cierta cuota de sufrimiento, de dolor o al menos de molestia. Transformación, junto con crecimiento, implica morir o alquímicamente transmutar. "El duelo es el arquetipo de la transformación, la matriz de la transformación." (Gutmann e Iarussi, 2005). Frente al cambio, en psicoanálisis hablamos de la muerte de aspectos parciales, no de la muerte real. Muerte de aquellos aspectos que no nos gustan, de lo que provoca dolor, molestia, sufrimiento o conflicto. Al resistirnos al dolor, sentimos resistencia a darnos cuenta, a aprender.

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

Peter Senge

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

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

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

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

---

*Dijo el discípulo:*
*–Quisiera aprender, ¿querrías enseñarme?*
*–No creo que sepas cómo hay que aprender –dijo el maestro.*
*–¿Puedes enseñarme a aprender?*
*–¿Puedes tú aprender a dejarme que te enseñe?*
*El enseñar solo es posible cuando también es posible aprender.*
*El maestro no es el que guía, sino el que ayuda a que te descubras tú mismo y descubras, desde ti, la realidad.*

Anthony de Mello, *La oración de la rana*

---

En general no tengo nada que enseñar a los coacheados sobre aspectos técnicos o profesionales. En eso aprendo de ellos. No sé mucho de tecnología informática, tampoco de alimentos, industrias varias, telefonía, bancos, etc. Mi área de intervención son los proce-

sos. Y específicamente los procesos humanos, el comportamiento organizacional. Aprendo de mis coacheados y viceversa. Coaching es una tarea de aprendizajes conjuntos.

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

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

John Naisbit

–Esto que tú enseñas es sensacional, Leo –me dijo cierta vez un coacheado–; pero el lunes, cuando regrese a la oficina, la realidad es otra. La presión es enorme y a mis empleados, si no los tratas a los gritos no trabajan.

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

Hay incongruencia entre el decir y el hacer.

Esa incongruencia no es solo personal sino organizacional.

¿Cuántas organizaciones son congruentes con los valores que declaran?

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

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

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

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

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

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

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

–Si fuera por mí…

–Si no fuera por…

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

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

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

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

Eric Hoffer

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

Me pasa seguido que, ya en confianza y aceptación, muchos me dicen: "Leo, esto es excelente, pero creo que el que debería venir a tus cursos es mi jefe. A él le falta aprender." Generalmente esto es dicho con humor y después de las acostumbradas bromas al respecto suelo preguntar a mi ocasional interlocutor: "Querría preguntarte algo:

supongamos que no es a ti a quien enviaron a este curso sino a tus reportes… Con absoluta honestidad, ¿qué crees que estarían diciendo ellos?". A los muy pocos segundos, la respuesta suele ser: "¡Lo mismo que expresé yo de mi superior!". Agradezco su intervención, y agrego a continuación: "Entonces, ¿sabes qué? No te preocupes ahora por tu jefe. Puede ser que él jamás cambie ni que le interese, pero hay un conjunto de personas que están esperando liderazgo de ti. El aprendizaje al que con humildad te puedas abrir te servirá aquí o en cualquier otra empresa, organización o lugar al que la vida te lleve en un futuro. Que aprendas, hace al sentido de tu presencia en este lugar. Si no sirve para cambiar a la organización, por lo menos –y no es poco– sirve para tu transformación personal."

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

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

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

---

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

---

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

En mis seminarios, al conversar acerca de los valores de la empresa a la que representan, suelo preguntar a mis alumnos: "¿Están

de acuerdo con el respeto?" Masivamente la respuesta es sí. "¿Son respetuosos con sus reportes?" (Dudas y sonrisas.) "¡No siempre!". Sigo preguntando: "¿Acuerdan con la honestidad?" Nuevamente la respuesta es sí (¡quién va a decir que no! Si además es uno de los valores declarados de la empresa que les paga su salario). "¿Cuántos fueron coherentes con ello atendiendo en el salón de ventas de su sucursal?". (Nuevamente sonrisas cómplices.)

Escuché la siguiente opinión que me parece reveladora:

"La rentabilidad es a un negocio lo que el oxígeno es a las personas; si tienes poco, estás en problemas… Ahora, si tú crees que la vida es solo cuestión de respirar, hay algo que no estás entendiendo acerca del sentido del vivir."

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

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

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

San Francisco de Asís

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

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

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

---

*Cuéntase la historia de un rico granjero del siglo XVII que estaba intentando procurar un marido apropiado para su joven y*

*hermosa hija. Entre otras virtudes el hombre deseaba que el supuesto joven fuese también un estudioso de la Biblia y versado en ella. Siendo así, solicitó dar una breve charla en el templo del pueblo con una especial intención: la persona que resolviese el problema cabalístico que él iba a presentar, sería considerado para ser el elegido.*

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

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

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

*Sonrió el granjero y agregó:*

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

---

## ¿Por qué transformaCción?

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

2. Tiempo después lo encontré en referencias varias –quizás anteriores a nuestro hallazgo– en David Gutmann y otros, realizadores de FIIS, Forum International de l'Innovation Sociale. (Gutmann e Iarussi, *op. cit.*)

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

Aprendizaje es experiencia. Es información + acción.

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

Lenguaje es acción.

Emoción es acción.

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

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

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

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

## Liderazgo y transformación personal

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

*"La primera y principal responsabilidad de cualquiera que pretenda gerenciar*[3] *es gerenciarse a sí mismo. Gerenciar su propia integridad, su carácter, su ética, su conocimiento, su sabiduría, su temperamento, sus palabras, sus actos. Ésta es una tarea compleja, interminable, increíblemente difícil y muy poco reconocida. La gerencia de sí mismo es algo a lo que dedicamos muy poco tiempo y en lo que escasamente logramos resultados destacables porque se trata de algo mucho más difícil que el mero determinar y controlar la conducta de otros. Sin gerenciarse a sí mismo nadie está en condiciones de ejercer la autoridad, no importa cuánta autoridad le sea conferida. Mientras más autoridad se les entrega más peligros resultan. La gerencia de sí mismo debería consumir la mitad de nuestro tiempo y lo mejor de nuestras habilidades. Y cuando nos dedicamos a ella, los elementos éticos, morales y espirituales resultan ineludibles."* (Hock, 2001)

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

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

En este sentido entiendo que el coaching es una oportunidad.

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

3. Liderar, coachear, vivir, agrego yo.

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

Woody Allen

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

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

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

No es una travesía fácil. Los cantos de las sirenas son tentadores y seductores. En mí también aparece la ambivalencia. Algunas veces vence el escéptico pesimista que se enoja con el ser humano y su dificultad para cambiar, y otras triunfa el que se conecta con el amor, con la vida y con la posibilidad como oportunidad.

Es un aprendizaje recursivo: practicar y volver a practicar. Como en el *I Ching*, *"la perseverancia que no cesa hasta que uno se haya apropiado del saber punto por punto; entonces, se tendrá asegurado un hermoso éxito"*.

Esta transformación es posible.

*Los hombres, al tener noticias de muchas cosas sin aprendizaje,*
*creerán ser muy doctos, pero no sabrán nada.*

Sócrates

No se aprende a manejar un auto con e-learning.
No se aprende a liderar consultando bibliografía.

Nadie es mejor persona, gerente, líder, coach, por leer libros sobre el tema, ver videos o asistir a cursos. Todo sirve y suma, y hay cosas realmente interesantes para leer, escuchar y observar. El desarrollo de habilidades y la capacidad de transformación, sin embargo, requieren práctica y coherencia.

Quizás transformación sea una respuesta posible.

**La transformación es el camino, no es un destino final.**

*La mejor manera de HACER es SER.*

Lao Tse

# Capítulo II

# *Coaching grupal*

## La lección del fuego

*Un hombre que regularmente asistía a un grupo dejó de participar en sus actividades sin previo aviso.*
*Después de algunas semanas, el líder del grupo decidió visitarlo. Era una noche muy fría.*
*Encontró al hombre en su casa, solo, sentado frente a un hogar donde ardía un fuego brillante y acogedor. Anticipando la razón de su visita el hombre dio la bienvenida al líder, lo invitó a sentarse junto al fuego y permaneció quieto, esperando.*
*El líder aceptó la invitación y, sin decir palabra, se sentó confortablemente.*
*En silencio contemplaba la danza de las llamas en torno de las brasas de leño que ardían.*
*Al cabo de algunos minutos, siempre en silencio, el líder seleccionó una de ellas, la más incandescente de todas y la separó del resto de las brasas ardientes. Se acomodó en su silla y permaneció callado.*
*El anfitrión prestaba atención a cada uno de sus actos con fascinación y quietud.*
*Observó así como la llama de la brasa solitaria disminuía hasta apagarse de una vez.*
*En poco tiempo, lo que antes era una fiesta de luz y calor ahora no pasaba de ser un carbón cubierto de cenizas.*

*Ninguna palabra fue dicha desde el protocolar saludo inicial entre los dos hombres.*
*El líder se incorporó aprestándose a salir. Tomó entonces el trozo de carbón colocándolo nuevamente en medio del ardiente fuego. Casi de inmediato volvió a encenderse alimentado por la luz y el calor de las brasas ardientes en torno a él.*
*Ya en la puerta y antes de que el líder se retirara dijo el anfitrión:*
*–Gracias por tu visita y el hermoso mensaje; muy pronto estaré de regreso junto al grupo. Dios te bendiga.*

---

*Reflexión*

*Para los miembros o participantes de un grupo*: vale tener presente que ellos hacen parte de la llama. Lejos del grupo pierden el brillo y el grupo pierde la generosidad y el regalo de su presencia y energía.

*Para los líderes*: vale recordar que son responsables de soplar las brasas y colaborar para mantener encendida la llama de cada uno promoviendo la unión para que el fuego sea fuerte, eficaz y duradero.

Mi propósito es presentar el coaching grupal como un instrumento metodológico en el campo del coaching.

El ser humano (*anthropos* en griego) puede entenderse como una unidad biopsicosocial. Es el resultado de múltiples procesos: biológicos, psicosociales, socioculturales, económicos. En otras palabras, cada individuo es en sí un sistema. Con su biología, su cuerpo, emocionalidad, historia, etc. Establece relaciones y redes de relaciones interpersonales. Al hablar de grupo consideramos al sistema –individuo– incluido en otro sistema –grupal– que a su vez forma parte de otros suprasistemas que los contiene.

El coaching grupal surge en mí como una alternativa posible y enriquecedora de la práctica del coaching. Se plantea como un camino posible, no el único.

No es mejor ni peor que el coaching bipersonal. Es diferente. Habrá coaches y coacheados a quienes les convenga (venga con ellos) el bipersonal y a otros el grupal.

Es una modalidad de trabajo para la resolución de situaciones obstaculizantes o conflictivas para el o los consultantes, a través de una tarea grupal con otros individuos, con quienes compartirá en un contexto en el que se multiplicarán observaciones acerca de sus narrativas y escenas conflictivas.

En esta práctica, he articulado el coaching con concepciones varias acerca de Lo Grupal.

Surge de mi formación como coach y consultor en cultura y comportamiento organizacional, y también desde mi condición de psicoterapeuta y psicodramatista.

¿Es condición ser psicoterapeuta para aplicar esta práctica? No. Seguramente, el serlo es un valor agregado importante, pero no, no es condición. En todo caso, podría ser una muy buena oportunidad para invitar a otro a compartir una tarea y una responsabilidad interdisciplinaria por la que abogo.

De hecho he tomado conocimiento de la práctica que ya se realiza, de tareas conjuntas de coaches con psicólogos y viceversa. Me parece enriquecedor, respetuoso y alentador.

Sí, en cambio, es condición realizar aprendizajes y tener formación acerca de dinámica grupal.

Frente a la posibilidad de hacer coaching grupal, por parte de los coacheados hay aceptación y también resistencia. En mi experiencia, he percibido que aún hay cierta preferencia por el coaching bipersonal antes que el grupal. Si bien las personas se resisten a la relación bipersonal por el riesgo que sienten de quedar dependientes de otro, desde otro lugar se resisten también a mostrar sus debilidades frente a otros. Algunos prefieren tener a su entera disposición a una persona coach que se ocupe solamente de ellos, evitando así mostrarse frente a otros o por el temor a que sus necesidades sean tratadas superficialmente por falta de tiempo. Otra fantasía o argumento es que al ocuparse de los problemas de otros uno sale con más conflictos que con los que entra.

La realidad de los resultados desarticula en la práctica estas argumentaciones. En el coaching grupal se produce un proceso que opera con gran profundidad y se potencia precisamente a través de la multiplicación grupal.

Más que hacerse cargo de la problemática de otros, el coaching grupal, a través de la identificación, posibilita tomar conciencia de aspectos propios desconocidos pero operantes en nosotros, y de los que podemos hacernos cargo a partir de verlos en otros.

"Claro, ¡cómo no me di cuenta antes! ¡A mí me pasa lo mismo!" Éste suele ser el comentario de un darse cuenta iluminador ante la temática aportada por otra persona. Entonces el trabajo ya no es personalizado sino que se grupaliza en diversas y enriquecedoras variantes y observaciones multiplicadas.

Cualquiera que sea el rol que detente en su área de desempeño, cada persona tiene, además, características de personalidad. Cada participante –incluido el coach– tiene presencia a partir del tipo de observador que es. Cada uno viene con su modelo mental o sistema de creencias y hace uso de un esquema conceptual. Ese esquema –al que hace referencia para operar en su tarea, en el grupo, en la vida–, está formado por sus experiencias en el curso de su formación como persona y como profesional y se expresa en una forma de ver el mundo y de actuar. Tomar el rol de líder o gerenciar situaciones significa utilizar los recursos de la propia personalidad sumados a sus competencias profesionales o capacidades técnicas en pos de objetivos organizacionales o institucionales dentro de determinados contextos y circunstancias.

Ese líder debe gerenciar equipos de trabajo e influir sobre el comportamiento de sus integrantes. Tiene el rol de comprender el negocio y asumir la nobleza de liderar personas y equipos. Esas acciones las hace desde todo su ser.

Ese ser es el que aparece y se expone en el coaching grupal. Uno de sus objetivos es que cada participante tome mayor conciencia de su propio esquema conceptual o referencial (desde el cual se constituye en observador), que lo pueda explicitar frente a y junto a los esquemas referenciales de los otros participantes y del coach.

Frecuentemente, muchas personas, a pesar de formar parte de equipos, evitan trabajar en grupo, ya sea porque en la convivencia nos exponemos más, ya sea porque en las interrelaciones el grupo hace emerger tensión, rivalidad, celos, desconfianza, conflicto, así como también afecto, apoyo y colaboración.

Trabajar en grupo (o trabajar juntos sistémicamente) potencia nuestras habilidades y puede ser más productivo, porque las personas se complementan en sus conocimientos, competencias y experiencias.

El equipo hace emerger el lado humano de cada uno de nosotros, con nuestros puntos positivos y negativos, con nuestras fortalezas y debilidades, requiriendo de los participantes una mayor competencia para comprender a las personas y para entender los procesos por los que atraviesan individual y grupalmente de modo que puedan realizar acciones más efectivas y adecuadas.

La responsabilidad pasa por generar contextos de confianza y confiabilidad que permita a un grupo compartir, reflexionar y examinar sin riesgos los pensamientos y sentimientos de todos sus miembros. Es un espacio para legitimar los miedos y las dificultades.

Propongo también los grupos de coaching grupal para coaches, para supervisar la tarea del coach y como espacio para legitimar las dudas y dificultades desde el rol. Es muy enriquecedor para ello trabajar con las que denomino "escenas temidas del coach".

Generar contexto compartido para comunicarse abiertamente abre posibilidades de acción para que el grupo preserve su integridad ante los desafíos y las cambiantes condiciones del entorno.

El coaching grupal es un proceso complejo y desafiante, tanto para sus miembros como para el coach. El grupo es creador; tiene un profundo poder sanador y transformador, y también es amenazado por aspectos destructivos.

Desorganización, caos, desconcierto, y temor a lo desconocido y a la muerte son aspectos a tener en cuenta en los grupos de todos los sistemas vivientes. Se hacen presentes fuerzas antagónicas, procesos destructivos y regresivos a las que tenemos que prestar atención, ya que muchas veces son negados, pero no por ello dejan de tener efectos en los procesos.

Lo mismo acontece en los equipos de trabajo, cualesquiera que sean, y estas fuerzas antagónicas se transforman en una amenaza para la supervivencia del grupo o del equipo. No es elección sino responsabilidad del coach generar las condiciones para el abordaje de estas temáticas.

El coaching surge como alternativa para aliviar las presiones experimentadas por las personas –particularmente los managers y, en general, el universo empresarial y organizacional– y para encontrar nuevas respuestas de acción.

Sin embargo, el coaching grupal no solo es indicado para empresas o gerentes.

En nuestra experiencia en el ámbito organizacional y comunitario fue aplicado exitosamente en contextos muy diversos:

1. Grupos interempresariales constituidos a los efectos de hacer coaching que llamaremos multiorganizacional o interorganizacional
2. Equipos de una misma empresa u organización o intraorganizacional
3. Institucional/comunitario
4. Coaching para coaches
5. Intervenciones focalizadas o específicas

## 1. Multiorganizacional o interorganizacional

La experiencia que relataré se llevó a cabo en un grupo constituido por ocho participantes.

Todos eran gente de empresa con cargos o posiciones de primera o segunda línea.

Participaron un director, gerentes o supervisores y dos jefes.

El grupo fue conformado con líderes de diferentes compañías que se dedican a negocios no necesariamente afines (por ejemplo, alimentos y comunicaciones), si bien algunos de ellos tienen alguna

vinculación por áreas del mercado en común (por ejemplo, cueros y exportación).

No se conocían previamente entre ellos, aunque en algún caso podían saber de quién se trataba, por ser alguien de cierta notoriedad pública en su actividad.

El grupo era mixto, con mayoría de participantes masculinos.

Las sesiones de coaching se realizaron una vez por mes durante media jornada de 9 a 13 h.

El contrato y compromiso inicial fue de diez reuniones (de marzo a diciembre). Pueden ser más o menos. El motivo para que en ese caso fueran diez será explicado más adelante.

La presencia de cada uno fue por elección voluntaria personal; esto es, no fueron enviados por otros jefes o gerencias de la empresa (por ejemplo, desde RRHH). Cada uno eligió incorporarse para hacer la experiencia de coaching grupal.

Tenían nociones o información sobre coaching. Alguno por haberlo practicado como coacheado en forma bipersonal; otros, por lecturas o cursos de capacitación.

Fueron estipulados un día y un horario fijos. De común acuerdo, las reuniones de coaching grupal se realizaron fuera del ámbito empresarial para preservar el firme acuerdo y compromiso de confidencialidad. La mayoría de las reuniones se realizaron en mi oficina, donde cuento con un espacio adecuado para ello.

Al igual que en la psicoterapia grupal, el grupo se sentó en círculo, en sillas o almohadones. No había mesas en la sala. Había un desnivel que hacía las veces de escenario cuando realizamos *role-playing* o dramatizaciones aunque, a decir verdad, en este tipo de experiencias todo el espacio siempre es el escenario donde se desarrolla la acción. También había un rotafolio, de mucha utilidad para aplicaciones varias.

En alguna oportunidad hicimos una experiencia de prácticas al aire libre en un centro de convenciones y en otra, la reunión se llevó a cabo en la casa del country de uno de ellos. (El almuerzo posterior fue espectacular.)

## *Metodología*

*Reunión previa. Contrato*

Cada participante tuvo una reunión personal previa conmigo. En ella conversamos acerca de la modalidad de trabajo, intereses personales, motivos de su participación, definición de objetivos a alcanzar, temores, obstáculos posibles, expectativas y deseos.

Acordamos verbalmente un compromiso y un contrato.

*Tarea inicial pre-grupo*

Una semana antes de la primera reunión entregué a cada uno de los participantes una tarea para realizar en forma individual y por escrito. Esta tarea es una invitación a la reflexión acerca de la tarea por venir, su situación presente en lo personal, lo interpersonal y su actividad profesional y las brechas de aprendizaje que considera que existen entre su situación actual y su diseño de futuro.

El objetivo de este trabajo es introducirlos en determinadas temáticas con carácter motivacional; es empezar a soplar las brasas y que se vayan caldeando para la acción.

Esa tarea la trajeron a la primera reunión del grupo.

*Coaching grupal*

Diseñé diez reuniones que se distribuyeron de la siguiente manera:

*1ª reunión*

El objetivo central fue generar contexto, reiterar grupalmente el compromiso y el acuerdo de normas de respeto mutuo, sentar las bases para la cohesión y confianza, introducir propósitos personales y grupales y replantear metodología de trabajo.

En este momento aún no hay grupo. Es un conjunto o conglomerado de individuos reunidos para llevar adelante una tarea. En este primer momento hay entusiasmo, interés, pero a la vez cada integrante ve amenazada su identidad por el conjunto en el que deposita también proyecciones masivas. Hay ansiedad frente a la amenaza de exponerse y no ser contenido, donde comienzan a jugarse aspectos primarios y arcaicos tales como inclusión–exclusión,

amar y ser amado, odiar y ser odiado, conocer y ser conocido y/o reconocido por un otro, etc.

Superar o trascender estas ansiedades –y como coach, contribuir a ello–, es comenzar a transitar el pasaje de conglomerado a grupo.

Es un proceso que va del **yo** al **tú** hasta integrar el **nosotros** del compartir grupal.

Cuando esto se logra, los resultados son **espectaculares**.

*Acuerdos de respeto mutuo*

- *Presencia*. No faltar. Conociendo el tipo de actividad desarrollada, la posibilidad de la ausencia por reuniones, viajes, etc., es más que factible como también es más que cierta la posibilidad de asumir respons(h)abilidad y prever circunstancias. El compromiso de no faltar no solo tiene que ver con el respeto hacia los demás sino, y fundamentalmente, con el respeto y valoración de cada uno y de sí mismo. Resalto la importancia de su presencia: "No nos da lo mismo trabajar contigo que sin ti", "eres importante por tus aportes, tus competencias, tu experiencia, tu apoyo; de allí el pedido de no faltar". Éste es el mensaje que no siempre se le transmite a la gente acerca de la importancia de su presencia en reuniones de trabajo. "Si me diera lo mismo que estés o no estés, directamente no te invito; si estás invitado es porque tu presencia es relevante." En este grupo fue admitida la posibilidad de ausentarse en un 20%, es decir, hasta dos veces –exceptuando la primera y última sesión– con previo aviso.

- *Confidencialidad*. Valga aquí la distinción entre lo *"íntimo"* y lo *"secreto"*.
  Secreto, es aquello que **no** puede ser dicho.
  Íntimo, es aquello que queda a criterio de cada uno compartir o no con terceros.
  Por ejemplo: el baño y el momento de nuestro aseo personal es uno de los espacios de mayor intimidad. Todos los ocupantes

de la vivienda saben que hay alguien allí, pero llamarán a la puerta sabiendo que su ingreso solo puede ser franqueado con la autorización del ocupante. Excepto que esa actitud esté pautada y aceptada en la cultura del grupo, hacer lo contrario es una intromisión y una falta de respeto. Ese espacio y ese momento son íntimos, no son secretos.

Que cada uno cuente o no a terceros que está participando en un grupo de coaching de estas características, es íntimo, no es secreto; pero en cambio, todo lo dicho y compartido en el grupo eso sí es secreto y confidencial. Vale con respecto a la identidad de las personas que lo componen como a los contenidos de las conversaciones.

El material personal de cada uno es íntimo, y cada quien decide cuándo y con quién quiere compartir los aprendizajes que realiza en la experiencia. Por ejemplo: X no puede hablar de J, P o M, pero sí puede hablar de sí mismo y de su experiencia y aprendizajes con quien quiera.

Estos acuerdos son válidos también para el coach facilitador.

- *No aconsejar*.

- *No interpretar analíticamente*. Marcamos los límites de intervención; es coaching, no es psicoterapia.

  Esta indicación tiene una doble dirección:

  Para los terapeutas que se dedican a practicar coaching (y que no siempre saben de cultura organizacional), donde la tendencia a la interpretación viene acompañada como vicio del rol.

  Para los coaches, que si bien en su formación tienen materias de estudio acerca de psicología conductal, grupos, antropología y otros, eso no los faculta a interpretaciones más allá del rol de coach (aunque tengan muchas horas de diván personal).

  No es lo mismo un gerente estresado que un gerente deprimido.

  No es lo mismo facilitar reuniones que hacer coaching.

Si bien sus contextos pueden tener similitudes, el encuadre y los objetivos son diferentes.
Muy resumidamente presentaré dos ejemplos: el primero surge de un contexto psicoterapéutico; el segundo de una sesión de coaching.

a) Una persona trae como tema lo que llama su "inconstancia". Dice que deja cosas sin concluir, que suele engancharse navegando por internet y posterga "lo necesario".
*Como paciente*: le pido asociaciones, indago en su historia personal donde surge que hay aspectos familiares ligados a esa temática. Su hermano tiene igual comportamiento; considera a su padre como "ausente" y a su madre como "metida". Dice: "Me molesta que me den indicaciones". El trabajo deriva en focalizar un aspecto infantil-adolescente desde el cual espera y necesita una puesta de límites. Aguarda aún la presencia de un padre (ley del padre) que muchas veces es proyectada en figuras de autoridad (su jefe). Necesidad y molestia. Ambivalencia ante el deseo de la ley y rechazo de la misma.
*Como coacheado*: indagaría en sus juicios, explicaciones y modos de interpretar el mundo intentando acortar brechas y diseñando futuro con compromisos de acción.

b) Se trata de una persona que en su actividad laboral debe interactuar atendiendo público. Plantea tener dificultades con los adolescentes, a quienes "no soporto", dice.
*Coaching*: de la conversación surge que necesita y gusta de su trabajo. Es reconocido en su tarea y no tiene brecha por ese lado. La sesión se orientó en asumir responsabilidad ante el desafío y definir acciones que posibilitaran su accionar efectivo. Por ejemplo, mantener conversaciones, realizar pedidos efectivos y delegar la atención de jóvenes en otras personas del equipo.
*Terapia*: investigaría qué aspectos personales de su propia adolescencia se movilizan así como circunstancias de su situación actual. Por ejemplo, envidia y rivalidad.

Coaching y psicoterapia se constituyen como procesos conversacionales. Operan en el lenguaje, en la corporalidad y la emocionalidad. No se trata de definir si una es mejor que otra, sino de honrar la teoría y la práctica de cada una en sus áreas específicas de competencia y –por sobre todo– respetando la persona y los deseos en la demanda del consultante.

- *Hablar en primera persona, intervenir desde el* ***yo***. Tratar de no hablar de "uno" ni hacer generalizaciones envolventes. Siempre intervenir desde la propia experiencia, "lo que yo creo", "lo que yo siento", "lo que a mí me parece, me pasa o me pasó", etc.

- *Evitar la hostilidad*. Sí, plantear críticas constructivas con el ánimo de colaborar.
  La relación entre profesional y consultante no es simétrica; no es la única razón, pero el solo hecho de abonar honorarios así lo determina.
  He observado y supervisado coaches y terapeutas que desde el supuesto poder que les otorga esta asimetría, más que interpretaciones emiten juicios muchas veces descalificadores. Por ejemplo, "estás lleno de resentimientos en tu alma".

- *Derecho a "pasar"*. Nadie está obligado a intervenir. Si bien la participación es deseable y enriquecedora, tener presencia es un desafío por elección.

*2ª a 9ª reunión*

El compromiso, la interacción, la integración y el diálogo fueron claves para el aprendizaje.

La modalidad de trabajo fue diseñada en los encuentros individuales previos y fue reiterada y explicitada en la primera reunión del grupo.

Como fuera acordado en el inicio del grupo, en cada una de estas ocho reuniones, y siendo ocho los participantes, en cada sesión

uno de ellos ocuparía centralmente la atención. Todos sabían que en algún momento les tocaría traer su inquietud o necesidad.[4]

Al cierre de cada sesión uno de ellos se propondría (según su necesidad e interés) para ocupar ese lugar en la siguiente sesión.

Días antes de la reunión enviaría por e-mail a los otros integrantes del grupo una descripción de la situación que lo aquejaba o respecto de la cual tenía una brecha.

Cada sesión se estructuró en varios pasos o acciones:

- Comenzó con una ronda de "registro de inicio" (ver la dinámica de esta herramienta en el capítulo VI).
- Inmediatamente después, cada uno de los miembros participantes tuvo la oportunidad de describir su situación actual, compartir qué acontecimientos significativos han ocurrido en su existencia personal y profesional/laboral y también pedir –aunque no sea el protagonista designado de esa reunión– una parte del tiempo para atender algún problema agudo o que requiera cierta urgencia en su resolución.
- El paso siguiente, antes de que el designado comenzara con su tema, aquel o aquellos que presentaron sus temas en la reunión anterior, hicieron un reintegro de acciones realizadas y resultados obtenidos al grupo.
- Luego se presentó la situación preanunciada.

A estas sesiones pueden ser traídas como tema todo tipo de situaciones. Temas varios de la organización, liderazgo, conflictos interpersonales, relaciones problemáticas con superiores así como con pares o reportes, o con personas de otras áreas, temas referentes a roles, decisiones e indecisión en la tarea, elecciones profesionales o de carrera, etc.

4. Recordemos que la experiencia fue planteada así desde el comienzo. El objetivo fue que todos compartieran una situación personal y la estrategia fue diseñada para dar cumplimiento con ello. La temática de esa sesión fue traída por uno de ellos pero se grupalizó de tal modo que todos se vieran comprometidos. En grupos donde la frecuencia de encuentros es semanal o quincenal la pauta es más libre y espontánea. Suelo preguntar quiénes quieren trabajar en esa sesión o hago algún ejercicio de donde emerge el protagonista.

Si el grupo acuerda –y es definido consensuadamente– también pueden ser presentados temas personales y otros, como la conflictiva entre roles familiares y roles del trabajo.

Aquel que trae su "tema" generalmente tiene la creencia de que "eso" le pasa únicamente a él.

Grande suele ser la sorpresa cuando los demás se identifican total o parcialmente con la situación presentada. Cuando esto sucede baja muchísimo el nivel de ansiedad y se aceleran los tiempos en cuanto a integración y participación individual y grupal. La interacción se va tornando más dinámica y el compromiso se incrementa. Temas insospechados de ser traídos, son compartidos con toda naturalidad y confianza.

Todos los miembros tienen el mismo status dentro del grupo. Cada individuo se torna en coach y colaborador del otro.

La riqueza que ofrece el coaching grupal es que, si bien hay alguien que ocupa centralmente la atención (en rigor, "protagonista" significa "el que vive centralmente la agonía"), el problema o la brecha presentada por uno de los participantes suele verse multiplicada por múltiples observadores. Ya sea porque están atravesando situaciones similares o porque es una escena temida para otros o ya vivida por algunos. Y es en el momento de los comentarios donde los otros se transforman en excelentes coaches auxiliares del propio coach, así como de su compañero de grupo. Ellos conocen muy bien de cultura y comportamiento organizacional y comparten e intervienen desde sus vivencias y experiencias. En el momento del compartir final (*sharing*) el tema ya no es del protagonista sino que se grupaliza y, a través del compartir, cada uno de los otros participantes puede recibir también observaciones acerca de su propio accionar y llevarse como resultado sus propias y específicas propuestas de acción.

Estas participaciones pueden producirse desde la identificación, la resonancia, la consonancia y también desde la complementariedad o la oposición. Siempre serán miradas enriquecedoras y multiplicadoras que surgen de las diferencias en los modelos mentales o los sistemas de creencias de los participantes.

En el coaching no suelen darse consejos (excepto en algunos casos en que el coach considere adecuado hacerlo). Es algo a lo que el coach facilitador deberá estar muy atento ya que la tendencia es siempre –hasta que se incorpora el aprendizaje– a buscar las soluciones rápidas. Si, además, el coach se siente exigido por su propio "furor curandis" (otra expresión usada entre mis coacheados que significa sentir la necesidad de saberlo todo o de tener siempre una respuesta), la tendencia, más que a abrir indagando, será la de cerrar con interpretaciones prematuras.

Y en el coaching es preciso indagar, razonar y reflexionar no solo acerca de lo manifiesto, de lo obvio, sino acerca de los datos latentes y los significados faltantes.

Ya que hablamos de "observadores", podemos decir que hay operando un grupo visible y otro no tan visible en el que hay que intervenir. Hay que tener competencias de ser observadores de aquellos aspectos no visibles en la dinámica grupal.

También en el grupo se reproducirán situaciones del afuera grupal y de la realidad cotidiana. En psicoterapia a esto lo llamamos "transferencia".[5]

En el vínculo bipersonal (tanto del coaching como de la terapia), la participación y la presencia del coach son totales y la relación transferencial allí es mucho más notable.

En cambio, en el coaching grupal la relación transferencial no es exclusiva con el coach sino de los miembros entre sí donde, además de lo transferencial, se produce un interjuego de proyecciones–introyecciones. Esto es, proyecto en el otro propios aspectos personales que no reconozco en mí.[6]

---

5. "Designa, en psicoanálisis, el proceso en virtud del cual los deseos inconscientes se actualizan sobre ciertos objetos (personas) dentro de un determinado tipo de relación establecida, especialmente la relación analítica. Se trata de una repetición de prototipos infantiles y sentimientos vivida con un marcado sentimiento de actualidad." (Laplanche-Pontalis, 1971)
Esta transferencia a veces es positiva y otras negativa. Este término adquirió sentidos muy amplios que dificultan a veces su definición. Se podría definir como un conjunto de fenómenos, sentimientos y sensaciones que se juegan en la relación del paciente con el terapeuta. También del coacheado con el coach

6. "Proyección: operación por medio de la cual el sujeto expulsa de sí y localiza en el otro (persona o cosa) cualidades, sentimientos, deseos que no reconoce o rechaza de sí mismo. Es una defensa muy arcaica." (Laplanche-Pontalis, 1971)

Jung hablaría de "la sombra", como aquellos aspectos negados de uno mismo. Se refirió a la sombra personal como *el otro* en nosotros. "Entiendo por sombra el aspecto 'negativo' de la personalidad, la suma de todas aquellas cualidades desagradables que deseamos ocultar…" (Carl Jung, 1981) Serían los deseos no reconocidos y los aspectos reprimidos de la personalidad. Rabia, envidia, resentimiento, tendencias suicidas o asesinas, etc. Expulsamos nuestra sombra y pretendiendo desterrarla mediante la proyección atribuimos esas cualidades a otros.

En mi experiencia, tanto en el coaching como en la terapia, la proyección de la propia hostilidad es un tema frecuente y recurrente.

Aquí cobra importancia la pericia del coach para operar con estos muy enriquecedores procesos de reintroyección y asunción de responsabilidad.

En algunas sesiones es común realizar *role-playing* y utilizar otras dinámicas (juegos, dramatizaciones, sociodrama).

Si el tema fue elaborado y procesado adecuadamente, al finalizar la sesión el protagonista tendrá una mayor claridad sobre las acciones a realizar, acerca de las cuales hará un reintegro en el inicio de la siguiente reunión grupal.

Como cierre final solemos hacer una ronda de registro de cierre (ver capítulo VI) con reflexiones personales acerca de dos disparadores: ¿cuál y cómo fue el proceso del grupo hoy? y ¿qué aprendí/mos?

*10ª reunión*

Corresponde al cierre y evaluación del proceso personal y grupal.

Durante el tiempo de vida del grupo se van generando vínculos, los participantes van conociéndose más y muestran ante otros no solo su potencial y sus riquezas, sino también sus flaquezas, dudas y debilidades. La relación y la vincularidad que se establecen son muy poderosas. Un procesamiento del duelo por el cierre, la pérdida y la separación del grupo no puede ni debe ser subestimado y requiere su propio tiempo y espacio de elaboración.

En el desarrollo de distintos grupos fui introduciendo algunas variantes creativas en la dinámica de las sesiones.

Lo descripto más arriba como desarrollo en las sesiones 2 a 9 es una modalidad tipo.

Sobre esta base, con la que más habitualmente operamos, hemos experimentado dentro de la misma sesión con otro tipo de intervenciones. Por ejemplo, usando la técnica de la pecera o el acuario (ver capítulo X, Hablar en ausencia I y II).

*Resultados*

Las personas de empresas u organizaciones viven y conviven en contextos de altísima presión y con muy poco tiempo para reflexionar. Se les pide soluciones "para ayer", con la mayor efectividad y al menor costo. El costo mayor es absorbido por el propio manager, quien paga con su cuerpo, su emocionalidad, su salud y, a veces, con su vida.

Las recompensas también son varias y, por cierto, algunas muy gratificantes. No todo es "tan" malo ni despreciable. Hay también posibilidades de crecimiento personal, profesional, desarrollo de muy interesantes proyectos y resultados auspiciosos.

Ante esta realidad, lo obtenido en el desempeño personal de cada uno de los participantes fue:

- Logros en mejorar la comunicación y en el ejercicio del liderazgo.
- Reducción del nivel de estrés.
- Mayor comprensión respecto de la organización como un sistema.
- Expansión de sus competencias para resolver problemas desde sus respectivos roles.
- Hablar y reflexionar juntos en un contexto de confianza y de seguridad era algo necesario y deseado.
- Disminuyó el nivel de tensión en los equipos que ellos lideran.

*Evaluación de los participantes*

Las evaluaciones acerca del coaching grupal señalan que la experiencia resulta altamente recomendable.

Los participantes también coincidieron en manifestar que los aprendizajes obtenidos resultaron muy transformadores en comparación con programas tradicionales de coaching y de management.

Resultó altamente valorizado el hecho de recibir apoyo, colaboración y *feedback* de pares que atraviesan circunstancias iguales o parecidas.

La experiencia fue también una oportunidad de interiorizarse acerca de las tareas en otras áreas organizacionales o lugares laborales (respecto de las cuales podría haber visiones distorsionadas, prejuicios o equívocas inferencias).

*¿Qué pasa a posteriori con estos grupos?*

Los destinos son diferentes. Puede acontecer que:

a. El grupo se disuelva como tal. Continúan algunos vínculos a título personal, algunos a muy largo plazo, inclusive a nivel amistoso e interfamiliar.
b. El grupo decide re-contratar un nuevo período con el coach. A veces todos y en algunos casos con alguna deserción. Los que quedan pueden resolver en conjunto la integración o no de algún nuevo miembro que quiera ingresar o que sea propuesto por el coach o algún miembro del grupo preexistente.
c. El grupo continúa reuniéndose en forma autogestiva, sin el coach. Hasta donde tengo conocimiento algunos perduraron largo tiempo y otros se fueron diluyendo al no poder hacerse cargo de la ausencia del coach como figura aglutinante.

En todos los casos los participantes siguen recordando y rescatando lo valioso de la primera experiencia tanto en lo personal como en lo profesional o laboral.

## 2. Intraorganizacional

La concepción del coaching grupal y su fundamentación teórica y práctica fueron las mismas que en el grupo anterior.

Se trata también de grupos de gerentes, jefes y supervisores, hasta un segundo nivel, que trabajan en una misma organización.

Todos lideran equipos; algunos pequeños, de solo tres personas, y otros más numerosos.

Las diferencias con respecto al grupo anterior fueron:

- Si bien la elección fue personal, la invitación o convocatoria a participar fue hecha desde la empresa. Se envió una convocatoria abierta masiva a las personas de esos niveles y cada uno tenía el derecho de aceptar o no la invitación. Gran parte de los aceptantes lo hizo desde una fuerte convicción y un alto grado de aceptabilidad (muchos ya me conocían por haber participado en mis cursos de competencias gerenciales y liderazgo transformacional). Otros vinieron contagiados por el entusiasmo de los primeros, aunque –no todos– con cierto grado de escepticismo; algunos más aceptaron participar, considerándose "inducidos" o porque resultaba políticamente correcto hacerlo. (No lo mencionaron desde el comienzo, pero después de tantos años y experiencia en empresas y organizaciones, el prejuicioso que aún hay en mí sabía o suponía esto. Por suerte, con el correr del trabajo grupal, generamos el contexto como para que los que habían concurrido desde esta posición, pudieran expresarlo de frente con honestidad, y también con reconocimiento hacia lo beneficioso de la experiencia). Finalmente, otros, desde el inicio, declinaron la oferta a participar.
- Se armaron cuatro grupos: uno tenía doce participantes, dos estaban formados por diez y uno por ocho.
- Si bien hay criterios varios de agrupabilidad, se dispusieron posibilidades en cuatro días y horarios diferentes y los participantes fueron anotándose en el de su conveniencia.

- Las reuniones fueron quincenales, en el ámbito laboral, en alguna sala de reunión espaciosa y adecuada en cuanto a la privacidad. Confidenciales pero no secretas, sino íntimas. Todo el mundo sabía de qué se trataba.
- Las sesiones eran de dos horas.
- A diferencia del grupo de coaching grupal interorganizacional arriba ejemplificado, no había aquí una agenda previa acerca de quién sería el protagonista de cada reunión.

Al inicio de cada sesión operábamos igual que en el caso anterior: registro de entrada y reintegro informativo de quienes habían trabajado en la sesión anterior.

A partir de allí quedaba abierta la posibilidad de que cualquiera iniciara algún planteamiento o expresara necesidad o deseo de ser escuchado.

Cuando esto no ocurre –cosa que a veces acontece por prevalecer aspectos resistenciales o defensivos en el grupo– es el coach quien, además de hacer señalamientos al respecto, puede introducir algún ejercicio o dinámica facilitadora o motivadora.

Sugiero no abusar de este recurso, ya que el riesgo es acostumbrar al grupo a esta dinámica de trabajo, donde depositan en el coach la responsabilidad de hacer algo que los movilice. Produce una inercia perjudicial para la espontaneidad y la creatividad requeridas.

Como coaches, muchas veces equivocadamente, contribuimos a la resistencia del coacheado. Otras veces, desde intervenciones erradas, también provocamos resistencias.

Resumiendo, en una misma sesión hay varias posibilidades:

- *Un solo protagonista*: aunque, como ya sabemos, por identificación su aporte puede ser compartido y aprovechado por varios o por todos. Comentarios habituales suelen ser: "¡¿Cómo no se me ocurrió que el tema que trajo X también me pasa?!" o "Qué bueno que Z lo mencionó, ¡yo no me animaba!"
- *Más de uno*: al finalizar el primero que se propuso como protagonista y habiendo aún tiempo, la "posta" puede ser tomada por otro, ya sea con algo que se le disparó por el trabajo anterior o con una temática nueva y diferente.

- *Todo el grupo*. La temática traída por un participante se generaliza y se transforma en "el" tema de esa sesión, o es el coach quien introduce una ejercitación o tema motivador que se desprende de los comentarios del registro de inicio.

Metodológica y didácticamente podemos hacer la distinción entre:
  – *Situación dada*: desde donde partimos; es la dinámica espontánea del grupo al inicio.
  – *Situación conseguida*: es la creada a partir de la intervención del coach o que surge del desarrollo de la dinámica grupal.

- La confidencialidad también se mantenía con respecto a los otros grupos participantes de esta experiencia.
- Si la empresa tiene ejecutivos, mentores o coaches entrenados dentro de la organización como facilitadores grupales, es posible que alguno de ellos se incluya como observador participante, siempre y cuando esta propuesta sea aceptada por el conjunto del grupo. El grupo es soberano. Y decide.
  En mi experiencia, el coach interno suele ser resistido porque puede ser visto por sus compañeros de trabajo como representante de las autoridades de la organización. Como coach interno me refiero a empleados de la misma empresa, que fueron entrenados para ser coaches del personal. No se le otorga demasiada confianza a su promesa de confidencialidad.
  Suele haber mayor aceptación cuando un jefe o superior tiene competencias o habilidades como líder-coach o si le otorga autoridad o confianza a algún superior o colega a quien considera como un mentor.

*Resultados*

Los cuatro grupos cumplieron con todo el proceso. Tuvimos solamente un 10% de deserción. Uno de nuestros temores era que, ante una mayor deserción, alguno de los grupos se disolviera,

frustrando la expectativa, el esfuerzo y el trabajo de los miembros "sobrevivientes".

Al finalizar el proceso de coaching cada grupo realizó su balance y evaluación y también hicimos una reunión conjunta de todos los grupos para compartir aprendizajes de la experiencia.

También en este caso los resultados fueron muy alentadores. En mayor o menor medida todos acordaron en que significó una experiencia muy comprometida y comprometedora.

Los aprendizajes, más allá de la significación personal, fueron de alta aplicabilidad en el ámbito de los equipos y para el ejercicio de sus liderazgos.

Algunas de las herramientas, como por ejemplo el registro de inicio, fueron integradas en sus reuniones de trabajo.

Finalizado el año todos los grupos completaron el programa previsto.

Aún seguimos intercambiando correos electrónicos y con algunos participantes comparto eventuales encuentros informales.

## 3. Institucional o comunitaria

Esta experiencia con grupos de profesionales médicos y psicólogos de un hospital municipal se realizó a pedido del área de salud mental a partir de la solicitud de un psicólogo del servicio.

El objetivo manifiesto planteado era el de ayudarlos a resolver conflictos propios del área y con la institución, así como dificultades en las relaciones interpersonales (por motivos personales y sectoriales) entre los profesionales que conformaban el servicio (médicos, psicólogos, asistentes sociales, psicopedagogos y personal auxiliar).

Yo participé con mi equipo de coaches. Éramos cuatro: tres varones y una mujer.

La intervención se extendió a lo largo de seis meses, en reuniones de frecuencia quincenal. Aunque con reservas por parte del jefe del servicio, contamos con su anuencia y también con su asistencia a las reuniones. Desde el inicio, y partiendo de una

concepción sistémica, nuestra sugerencia fue que se incluyera a toda persona que cumpliera alguna función en el área. No siempre concurrían todos los profesionales del servicio, pero en general hubo mayoría de presentes.

Realizamos una primera etapa diagnóstica con entrevistas y relevamiento de información sobre políticas de atención, tránsito de los pacientes desde la admisión hasta el alta, comunicación entre los profesionales, relación de éstos con la tarea, contactos entre las áreas, relación con el jefe, etc.

En esta etapa pudimos detectar un disgusto generalizado, sentimientos de impotencia frente a la necesidad del cambio, falta de productividad, comunicación casi nula entre áreas, etc. El jefe, si bien reconocido como prestigioso profesional, era considerado estricto, autosuficiente, a veces descalificador y, por sobre todo, muy controlador. Actuaba como un "patrón de estancia", entendiendo que el servicio le pertenecía y que el compromiso de los profesionales era antes que nada con él.

Hubo luego un tiempo de inversión inicial en la generación de un contexto de confianza y seguridad. En esa etapa, que llevó tres reuniones, no se habló específicamente de lo profesional sino que se trabajó con ejercitaciones tanto comunicacionales como corporales para quebrar la rigidez inicial y perder –en lo posible– el temor a expresar. Indagamos también en las expectativas y los deseos.

Cabe destacar que el coacheado no era una persona. El sujeto del coaching, el coacheado, era "el equipo", el conjunto de profesionales, el servicio. Esto fue claramente estipulado en el contrato inicial.

Luego vino la etapa de intervención propiamente dicha, donde se focalizó en acortar la brecha entre el equipo que eran y el equipo que deseaban ser.

*Ejercicio*

---

*Una actividad emotiva y reveladora realizada en esta etapa fue la construcción corporal de la imagen que tenían de sí mismos como equipo. Como consigna les pedimos que construyeran entre*

*todos una estructura corporal que expresara la imagen actual que ellos tenían de sí mismos como grupo, incluida la sensación emocional. Una vez lograda, cada uno podía salir de su lugar y, desde la posición de observador, expresar en un soliloquio lo que sentía. Luego volvía a su posición y otro salía a observar. Así hasta que todos pasaron por el lugar de observador. Además de la opresión, el malestar, la desmotivación y la tristeza, fue muy interesante darse cuenta de que, en su rol profesional, muchos de ellos se identificaban en lo emocional con el sentir de sus propios pacientes.*

*En la siguiente reunión, trabajando de manera similar, la consigna fue construir –también corporalmente– la imagen deseada. Ya no cómo se veían sino cómo les gustaría verse. Después, el grupo focalizó en detectar los obstáculos que se interponían entre ambas representaciones, proponiendo acciones que posibilitaran su superación.*

*En resumen, entre una y otra reunión lo que hicimos fue definir la brecha entre el "equipo existente" y el "deseado".*

---

*Resultados*

No todo fue un "jardín de rosas", ya que muchas de las situaciones padecidas como frustrantes eran la consecuencia de factores externos (deficiencias en las políticas sanitarias, falta de presupuesto y recursos, etc.).

En lo que respecta a sus posibilidades los logros fueron:

- Adaptación del jefe a un rol menos narcicista y concentrador. Pudo entender y aceptar cómo contribuía desde su accionar a la desmotivación del equipo.
- El equipo en su conjunto pudo iniciar el camino de dejar una posición de víctima-dependiente y pasar de una estructura paternal a una comunidad fraterna.
- Cada área se dio una organización interna propia con un coordinador responsable, pero en una posición simétrica con respecto al resto.

- Reuniones interáreas para compartir información y coordinar acciones con respecto a pacientes comunes.
- Realización de ateneos para el mutuo aprendizaje.
- Comenzaron a reconocerse como un sistema (equipo) dentro de otro sistema (institución) dentro de otros sistemas (sanitario, socioeconómico, etc.).

En el ámbito educacional tuvimos una intervención similar en un colegio privado donde operamos conjuntamente con los propietarios, la directora y el personal docente.

## 4. Coaching para coaches

El proceso de coaching es una tarea que involucra al coach tanto como al coacheado.

Desde mi concepción del coaching, lo personal impregna lo profesional del coach y viceversa.

Para "soplar brasas" el coach deberá entrenarse en la práctica de una adecuada disociación instrumental que le permita discriminar lo expresado por el coacheado de las vivencias de su propio mundo interior, lo que evitará intervenciones contaminadas o tóxicas que muchas veces se hacen presentes.

Esta modalidad de coaching entre pares, planteada como un método de formación para coaches, integra varios objetivos. Son grupos de aprendizaje, supervisión y profundización del ejercicio del rol.

El trabajo es teórico-vivencial y la frecuencia de los encuentros es semanal o quincenal.

Los coaches participantes investigan compartiendo sus propias brechas, dificultades y aciertos en el ejercicio profesional. El desarrollo conceptual y la práctica vivencial son realizados a partir de los casos y situaciones presentadas por los coaches participantes, basadas en casos de sus propios coacheados y/o de circunstancias imaginarias. Es frecuentemente utilizado el *role playing*.

Traen al grupo material de sesiones tenidas con sus propios coacheados. Este material es tomado por el grupo, procesado, multiplicado y enriquecido por diferentes miradas. También se trabajan las "escenas temidas del coach", que refieren a aquellas situaciones en las cuales no sabrían qué hacer o cómo reaccionar.

"En su cotidianeidad profesional, un coordinador de grupos es sobresaltado por escenas temidas… Profundizando su reflexión sobre cada escena temida hacia su propio interior puede encontrarse con una escena de su propia historia personal (*escena consonante*). Al compartir esta escena exteriorizándola con sus pares, la misma resuena en el conjunto, adquiriendo así una visión enriquecida (*visión multiplicada*) transformándose en una escena descubridora (*escena resonante*) que puede ser re-incorporada por el coordinador con el objeto de munirse de un repertorio mayor de recursos para volver a examinar amplificadamente las escenas temidas de la vida cotidiana profesional (*escena resultante*)." (Kesselman, Pavlovsky, Frydlewsky, 1978)

---

Ejemplo

*Un alto ejecutivo de una empresa en proceso de coaching concurría quincenalmente al estudio del coach, a quien llamaremos Juan. Esa semana Juan olvidó la cita así como de avisarle a su coacheado, quien habiendo concurrido se encontró con que nadie le abría la puerta.*

*Juan llega al grupo de coaching para coaches mortificado por autorreproches acerca de su irresponsabilidad.*

*El coach "presta" entonces al grupo su escena temida que no es otra que la de hablar con su coacheado y enfrentarse a su enojo y a cuestionamientos de orden ético.*

*De las intervenciones de sus colegas surge en Juan el recuerdo de una escena (consonante) siendo niño. En su cuarto, de noche, y acostado para dormir, entró su madre a despedirse porque salía de viaje. Si bien él se quedaba con su padre la sensación ante la despedida fue de temor, angustia y tristeza. Cuando le*

*pido que haga un soliloquio en la escena que estaba siendo dramatizada, dice: "No va a volver... no la veré mas."*
*A partir de aquí, en vez de cerrar rápidamente con una interpretación, la escena es apropiada por el grupo multiplicándola a través de las visiones resonantes propuestas por los otros.*
*Los comentarios posteriores acerca del temor al abandono, la pérdida del coacheado y quizás de su afecto, conducen a Juan y al resto del grupo a la elaboración de una escena resultante con nuevos recursos creativos para diseñar una nueva respuesta ante la escena temida original.*

---

Desde la concepción teórica del coaching decimos que de esta manera ampliamos la posibilidad de hacer distinciones. Transformamos al observador que somos y expandimos nuestra capacidad de acción.

Con el conjunto del grupo de coaches, construimos así una especie de repertorio de escenas temidas compartiendo sin miedo (a la exposición ante colegas, a la crítica, etc.) nuestros propios miedos habituales en el desempeño del rol y, junto a colegas que están en la misma búsqueda, exploramos en los mecanismos defensivos con los que luchamos contra esos temores.

El repertorio incluye, entre otros, temas relacionados con la violencia, lo económico, la sexualidad, la omnipotencia, la distancia afectiva, la necesidad de mostrarse inteligente y el miedo al descontrol.

Participar en estos grupos implica aceptar el desafío de integrar "lo personal" y "lo profesional".

La tarea es movilizante; representa un desafío que requiere tomar recaudos y un contrato inicial muy claro.

## 5. Intervenciones focalizadas o específicas

Otra experiencia sumamente interesante fue la realizada en un grupo amplio (*large group*) integrado por la gerencia de RRHH, representante de una empresa, y la comisión gremial interna, representante de los empleados.

El objetivo se focalizó en generar espacios de confianza, de escucha mutua, en desactivar prejuicios para mejorar la comunicación con pedidos, ofertas, promesas, reclamos y disculpas efectivas. Desde el inicio se explicitó que no era un espacio para negociaciones específicas como mejoras salariales, reivindicaciones sectoriales, etc.

En esta intervención resultó de gran importancia el aprendizaje de herramientas conversacionales para la acción efectiva. A los representantes gremiales, en vez de descalificarlos con el lamentable y despreciable juicio del "si no los maltratas no aprenden", se los capacitó en las mismas herramientas de comunicación efectiva que a los gerentes. Sus intereses eran y siguen siendo diferentes. Ambos grupos representan a sectores diferentes. Pero ambos aprendieron a comunicar y dialogar con las mismas competencias, entendiendo que su aprendizaje y su utilización son concebidos desde la comprensión de que redundarán en un mutuo beneficio y respeto. Estas herramientas no deberían usarse para ejercer poder sobre otros ni para la manipulación.

Aprender a escuchar y dialogar con las prácticas de comunicación efectiva fue de enorme facilitación y constructividad.[7]

## Conclusión

Soy un apasionado de los grupos. Me entusiasma trabajar y aprender con ellos y considero que el coaching grupal abre oportunidades y contribuye al aprendizaje.

7. Ver ejercicio "Hablar en ausencia II" en el capítulo X. Ése fue uno de los recursos que con mayor éxito implementamos en nuestra intervención.

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

Un grupo no siempre es un equipo y me emociona ver a un equipo bien constituido trabajando como tal. Suenan y resuenan como una orquesta afinada y alineada o con la precisión de un equipo en el quirófano. Cada cual conoce su parte y su responsabilidad y se reconoce a sí mismo como parte imprescindible de ese sistema.

En ese sentido, entiendo el liderazgo como el arte de coordinar personas, acciones y recursos para obtener resultados en una organización, emprendimiento, proyecto, etc. Realizamos esta compleja coordinación a través de la comunicación en todas sus formas: verbal, corporal, emocional. De la calidad de nuestra comunicación y de nuestras interacciones dependerán en gran medida los resultados que obtengamos.

Somos humanos con recursos (no recursos humanos) y nuestros deseos, expectativas y aspiraciones son más parecidos a los de otras personas de lo que creemos.

Comprobar si este tipo de intervención tiene efectos duraderos en el mundo de las organizaciones es un tema para observar e investigar.

# Capítulo III

## *Coaching psicodramático*
## *Aporte del psicodrama al coaching para una teoría de los roles y de lo grupal en las organizaciones*

*Al principio fue el Verbo, dice el Evangelio de San Juan.*
*Al principio fue el Acto, dice el Fausto de Goethe.*
*Al principio fue el Encuentro, dirá Moreno.*

Palabra, acción, encuentro. Lenguaje, cuerpo, emoción. Ésta es una perfecta síntesis de la articulación que practico entre la teoría y la técnica del coaching con la teoría y la técnica de lo psicodramático y lo sociodramático y que me propongo exponer a continuación.

Las técnicas de acción –no solo psicodramáticas– han tenido un amplio desarrollo y aplicación. Es un hecho. Pero también es un hecho que no siempre se conoce la teoría que fundamenta esas técnicas.

Apropiándome de una frase –cuya fuente desconozco– que dice "no hay nada más práctico que una buena teoría", entiendo que no solo es útil, sino interesante e importante desarrollar a modo de introducción y brevemente, algunos de esos fundamentos conceptuales.

El foco estará puesto en breves conceptualizaciones presentadas desde una perspectiva histórica hasta los principios de una teoría de roles tan presente hoy en lo personal y en los ámbitos organizacionales.[8]

En el coaching psicodramático, los postulados básicos del coaching son puntos de referencia.

8. Mi objetivo aquí es presentar una muy breve síntesis de la teoría y la práctica del psicodrama; su desarrollo en profundidad forma parte de nuestros programas de formación para coaches y aspirantes a psicodramatistas.

Es **coaching**, ya que es un proceso de aprendizaje transformacional con el objetivo de acortar brechas y expandir la capacidad de acción efectiva en un ámbito específico o en una determinada situación. Como tal, es un proceso bien definido, con inicio y fin, estableciendo metas claras y diseñando acciones para alcanzar los resultados deseados.

Es **psicodramático** porque adopta entre sus modos de intervención los procedimientos y técnicas fundados en los postulados de J.L. Moreno –su creador– y los continuadores de su teoría y práctica hasta nuestros días.

Lo llamo **coaching psicodramático** porque considero que la mirada u observación del coach puede verse enriquecida desde los aportes del psicodrama aunque su finalidad no es aquí psicoterapéutica. Es abrirse a la posibilidad de observar y comprender la problemática del ser humano desde el lenguaje o la comunicación verbal y también desde lo corporal, gestual y emocional. Amplía la capacidad de dar respuesta a los requerimientos del coacheado con diversidad de recursos.

## Orígenes

El creador del psicodrama –también del sociodrama e iniciador de la psicoterapia de grupo– fue Jacobo Levy Moreno. Nació en Bucarest, Rumania, en 1890. Su apellido de origen – Morenu– fue cambiado por la familia durante la Inquisición. A los cinco años de edad se trasladó a Viena con sus padres; allí residió hasta 1925, cuando emigró a Estados Unidos. Murió en Beacon, ciudad cercana a Nueva York, en mayo de 1974.

En Viena estudió medicina y se graduó en 1917. Contemporáneo de S. Freud, tuvo con él un solo encuentro. Su interés no era –aún– la psicoterapia. Su tarea era más la de educador y haciendo teatro. Será recién en 1924 que empleará las representaciones con una finalidad terapéutica.

Antes de ello, junto con Kafka, Buber, Scheller, entre otros, colaboró en la revista *Daimon*. Siendo aún estudiante se dedicó a trabajar

con prostitutas en las cárceles y con niños en los parques de Viena, invitándolos a hacer en grupo representaciones improvisadas. También lo hizo en hospitales y campamentos militares.

Discutido,[9] pero sin duda creativo y genial, cuenta que su primer psicodrama fue a los cuatro años de edad. Sus padres habían salido de visita dejándolo con amigos del barrio en el sótano de su casa. Ante la propuesta de hacer algo, sugirió jugar a Dios y sus ángeles. Él sería Dios y sus amigos los ángeles. Apilaron sillas sobre la única mesa que había y de esa forma representaron el cielo. Como era Dios debía volar: así fue como se cayó, fracturándose un brazo.

Años después dijo que en esa situación nació su concepción acerca de la escena psicodramática y la comprensión de que hasta el ser más alto en jerarquía necesita también de los "yo auxiliares". También dijo que mientras Freud analiza los sueños de la gente, él trata de darles el valor de soñar nuevamente y les enseña cómo jugar a Dios. (Moreno, 1987)

No obstante la dificultad por parte de Moreno de reconocer la influencia que en su obra tuvo S. Freud, es indudable que conceptos como tele y transferencia son derivados del concepto freudiano de transferencia. Acontece lo mismo con libido y espontaneidad o su concepción de lo co-inconsciente, que entraña el reconocimiento del inconsciente.

Basado en sus trabajos e investigaciones anteriores, en 1921 fundó su Teatro de la Espontaneidad, comenzando a sentar las bases de lo que llegaron a ser el psicodrama y la psicoterapia de grupo.

En un teatro cercano a la Ópera, en un escenario vacío, sin escenografía y también sin elenco ni libreto, solamente con un sillón, invitaba al público a representaciones espontáneas.

El público era el elenco, y él, el director. Las obras eran generalmente las tramas traídas por los asistentes al teatro y en su mayoría

9. Muchas veces aparece en sus formulaciones con un rol mesiánico en un trasfondo místico religioso. Sus técnicas posibilitaron una apertura en la práctica de la psicoterapia; en cambio la teoría es presentada a veces en forma confusa y contradictoria. Recordemos asimismo que su desarrollo conceptual recién comenzaba cuando Viena ya se hallaba bajo la égida del psicoanálisis y en una época de plena productividad de S. Freud y sus discípulos.

giraban alrededor de la búsqueda de un nuevo orden, para una Europa de posguerra con numerosas tensiones políticas. Más tarde haría dramatizar sucesos publicados en los diarios y acontecimientos cotidianos que se comentaban entre los participantes.[10]

Las fuentes que reconoce Moreno son las siguientes:

- *El teatro*
  Buscaba un cambio del drama representado al drama no escrito, no planeado, sino vivido. Algunas de sus concepciones y muchas de sus técnicas abrevaron en el teatro.
- *El grupo, la psicoterapia y la sociología*
  J.L. Moreno utilizó técnicas grupales en Viena antes de 1920 y acuñó la expresión "psicoterapia de grupo" en 1931, contribuyendo a la dinámica grupal con su énfasis en la interacción social y en las posibilidades psicológicas y sociales latentes, invisibles, inconscientes, en cada grupo.
  Jerarquizó la importancia de lo grupal, desarrolló las bases técnicas del psicodrama y el sociodrama y –entre otras cosas– creó la sociometría como el procedimiento para medir y objetivar los modos en que se dan los procesos interpersonales en los grupos. Al posibilitar el pasaje de lo verbal a la acción su aporte a las ciencias humanas es innegable.
- *La religión*
  Buscaba atraer a Dios a lo cotidiano y establecer con Él una relación más directa. Desde el jasidismo –corriente a la que adhería– propugnaba encontrar a Dios en cada acto de la vida cotidiana.
  La idea central era una nueva concepción de lo divino. Lo divino no está lejano sino que también reside en la Tierra.

10. El Teatro de la Espontaneidad sigue practicándose hasta el presente. A veces solo con finalidad lúdica o expresiva y otras con finalidad terapéutica. Junto con Celia Riskin, Carlos Olivera, Graciela Rodríguez, Jorge Paz, Olga Carretoni, Alicia Orfali y Gastón Vidal, equipo de profesionales de La Casa, Instituto de Asistencia, Docencia e Investigación Psicodramática, lo desarrollamos hasta 2004 en hospitales, escuelas y en el Centro Cultural Recoleta de la Ciudad de Buenos Aires con la participación espontánea del público.

Todos los seres tienen una chispa divina que aspira a ser liberada. Este fondo místico religioso aparece en varios de sus escritos, reivindicando a grandes líderes como Jesús, Mahoma y San Francisco de Asís, quienes –dice– "tuvieron un sentido del drama y aisladamente y en grupos conocieron con su propia carne y sangre de la realización de grandes roles y del enfrentamiento cotidiano con circunstancias escabrosas. Su escenario fue la comunidad... Conocían de primera mano, y no por libros, la espontaneidad y el desempeño de roles. Jesús, como un actor terapéutico principal, tuvo sus yo auxiliares en sus apóstoles y su director psicodramático en el mismo Dios, quien le apuntaba lo que tenía que hacer". (Moreno, 1987)

Es importante destacar el sentido más profundo y respetuoso del ser que manifiesta Moreno al hablar de Dios. Moreno ama al ser en todo su ser, y su "yo soy Dios" no significa la exaltación de sí mismo, sino que se refiere al "tú eres Dios" que hay en cada ser humano. (Bustos, 1975)

Procuraba siempre encontrar lo divino en el ser humano.

---

*Cuéntase de un rabino que ante la sorpresa e intriga de la congregación siempre se ausentaba en la víspera del* shabat.[11] *Ante la sospecha de que se encontraba con Dios, designaron a una persona para que lo siguiera. Este así lo hizo, descubriendo que después de vestirse con ropas de campesino, iba a la cabaña de una mujer pagana que se hallaba enferma postrada en su cama. Le limpiaba sus cosas y preparaba para ella la comida del sábado. Antes de que saliera la primera estrella se retiraba.*

*Al volver ante la congregación le preguntaron:*

*–¿Has visto al rabino? ¿Subía hasta el cielo?*

*–No –respondió–. ¡Lo he visto ascender aún más alto que el cielo!*

---

11. Sábado, día de descanso ritual en el judaísmo.

## El encuentro

Es una de las bases conceptuales del pensamiento filosófico de Moreno. Hace referencia a la integración del ser con los demás. Es el verdadero encuentro, unión, acercamiento entre los individuos.

Cuando hoy, reiteradamente en el coaching, como en la vida, hablamos del respeto hacia el otro como un legítimo otro, no hacemos otra cosa que hablar de los dos atributos del Dios moreniano: su subjetividad (es decir, su condición de sujeto), y su creatividad.

Sus ideas, impregnadas por el pensamiento de Kierkegaard, Scheller y fundamentalmente Martin Buber, nos dicen que "así como su teología borra las distancias entre Dios y el hombre, el Encuentro la borra entre los hombres; el Tú pasa a ser el Yo y el Yo el Tú; el intercambio personal a través del diálogo adquiere su plenitud; no es una fusión, sino una comunicación perfecta. La obra entera de Moreno arranca y culmina en el concepto de Encuentro". (Anceline Schützenberger, 1970).

El Encuentro es una idea central en la filosofía de Buber. Según él, las personas se relacionan con otros seres y con objetos o cosas. La relación personal se expresa con la díada **Yo-Tú** y la relación con las cosas con la díada **Yo-Ello.** En esta última se desvirtúa el Encuentro, ya que el otro es tratado como objeto.

El Encuentro se da en el **Yo-Tú** y en el diálogo –Moreno diría en la acción–, que es lo que ocurre **entre** ambos, en la interacción.

### Teoría del encuentro y práctica del coaching

Me resulta maravilloso reconocer en las palabras de Moreno la vigencia de sus conceptos aplicados a lo que son los fundamentos y la práctica del coaching.

Ya entonces –como Freud– destacaba el poder generador del lenguaje y, aunque en otros términos, hacía referencia al concepto ontológico del ser, a la empatía, a la comunicación efectiva, al respeto.

Las técnicas dramáticas son recursos para intensificar las posibilidades de Encuentro.

Moreno (1987) no habla de otra cosa que de la compasión cuando dice:

---

*"Un encuentro de a dos. Ojo a ojo, rostro a rostro.*
*Y cuando esté cerca, Yo tomaré tus ojos y los pondré en lugar de los míos;*
*Y Tú tomarás mis ojos y los colocarás en lugar de los tuyos*
*Y entonces Yo te miraré con tus ojos*
*Y Tú me mirarás con los míos."*

---

Desde esta filosofía, ya entonces, nos introducía en la temática del observador, de la empatía, y en su concepción de la técnica de la "inversión de roles".

Hoy, desde el coaching, diríamos que estamos hablando del observador que cada uno es, y de la transformación de ese observador.

También podremos entender el concepto de modelos mentales cuando decimos que "no vemos el mundo como es, sino como somos" y la empatía no será otra cosa que ponernos en los zapatos del otro, entender lo que observamos desde la mirada del otro.

Comprender esto es asimismo encarnar el concepto de humildad. No existe tal cosa como "la" verdad. Existen mi verdad y tu verdad. Será a partir de allí que lograremos encontrarnos para abrir y posibilitar el diálogo y la acción.

Coaching es Encuentro. Es "encontrarse" (con uno mismo y con el otro) y dialogar, accionar con los deseos del ser. Deseos de proyecto, de crecimiento, de transformación.

## Espontaneidad-creatividad

Es un concepto medular en la obra de Moreno y de enorme significación para una teoría de los roles.

Espontaneidad es la respuesta adecuada a una nueva situación y/o la nueva respuesta a una situación antigua.[12]

La espontaneidad (del latín *sua sponte*, que significa "desde adentro"), no consiste en hacer cualquier cosa, de cualquier forma, con cualquiera y en cualquier momento; se trata de hacer lo oportuno, en el momento indicado, para dar una respuesta a una situación dificultosa.

En el ejercicio de la espontaneidad se darían las condiciones para la máxima expresión del ser humano: la creatividad. Ambas están presentes con cierto caudal desde el nacimiento. Ésas son fuentes de posibilidades creadoras y requieren desarrollarse.

El concepto opuesto a espontaneidad es el de "conservas culturales". La conserva es todo lo ya hecho: libros, normas, sinfonías, etc. No las descalifica sino que señala que son el producto de la creatividad y no la creatividad misma. En el decir de D. Bustos (*op. cit*.), la conserva es el no cambio; la creatividad es el cambio mismo.

## Teoría de la espontaneidad y práctica del coaching

Hacemos coaching para darnos la oportunidad de expandir capacidad de acción efectiva, entendiendo asimismo que allí se expone y se expresa el ser.

Todos tenemos una innata capacidad lúdica y, según Moreno, un impulso vital que se expresa en un "hambre de actos" y un "hambre de transformación".

El concepto de aprendizaje en la teoría moreniana reclama el aprendizaje de acciones que se adquieren en la experiencia.

Vivimos en un mundo de cambio permanente que exige de las personas (observadores) una rápida adaptación al dinamismo

12. En su *Diccionario de Psicodrama y Sociodrama*, C. Menegazzo, M. Zuretti y M. Tomasini señalan que el término "adecuación" tiene en las descripciones morenianas un sentido claramente axiológico y es utilizado por él en el sentido de la justeza de los valores puestos en juego intrínsecamente en la acción misma. Nunca, como a veces quiso ser entendido en el sentido de acomodación al *status quo*.

situacional. La imposibilidad de dar respuestas adecuadas genera patologías individuales y también colectivas (en los grupos, los equipos, la sociedad).

Desde el coaching, decimos que al aprender cambiamos el observador que cada uno es y que este cambio de observador posibilita generar nuevas acciones. Hay un mundo que pasa a ser observado de modo diferente y esto habilita acciones diferentes para obrar y diseñar un mundo también diferente

El coacheado trae un quiebre, un sufrimiento, un dolor; siente que le faltan actos y necesita transformación. Aferrándose a la seguridad de lo ya conocido observa el mundo desde la inercia de lo ya aprendido o del condicionamiento, olvidándose de sí mismo, de sus potencialidades, de su originalidad.

Coaching es dar respuesta de acción, abrir posibilidades de acción donde no las hay o donde no vemos que las hay. La tarea del coach es asistir al coacheado soplando brasas para contribuir a la liberación de esa espontaneidad para generar nuevas y adecuadas respuestas. Entiendo como adecuadas aquellas respuestas que no solo nos aproximan a los resultados deseados, sino que son también auténticas, sustentadas en los valores que manifestamos, creativas y efectivas.

Espontaneidad para no hacer lo mismo una y otra vez, esperando obtener un resultado diferente. La espontaneidad de estar "en la mente del aprendiz", humildemente abiertos a la creatividad y a las cambiantes exigencias del mundo actual.

Esa espontaneidad no significa instinto puro sin normativa o sin ley. Por el contrario, refiere a "despertar" la originalidad dormida, perdida o apagada, asumiendo la responsabilidad de completarse como persona, haciéndose cargo de su libertad y de la elección de sus acciones.

Desde la teoría moreniana –psicodramática–, el ser es concebido como un ser biológico, psicológico, social, y también cósmico. "Porque o bien es co-responsable de todo el universo, de todas las formas de ser y de todos los valores, o bien su responsabilidad no significa absolutamente nada." (Garrido Martín, 1978)

El ejercicio de la espontaneidad –por ende, también la creatividad resultante– y la responsabilidad, tiene profundos efectos transformadores. Creo que es una disciplina a ser estimulada por el coach. Las técnicas psicodramáticas tienden y contribuyen a liberar esa espontaneidad. Pero…"la espontaneidad exige riesgo y esfuerzo y por ello el hombre le teme como su antepasado le temía al fuego: tuvo miedo hasta que aprendió a encenderlo. Del mismo modo el hombre temerá a la espontaneidad hasta que aprenda a ejercerla y a servirse de ella". (Garrido Martín, *op. cit*.)

Por naturaleza buscamos la liberación de la espontaneidad, pero al mismo tiempo buscamos la seguridad de lo no cambiante, que se expresa como resistencia al cambio. Convertimos a las conservas culturales, a los productos de la creación, en falsos ídolos, inhibiendo así el poder del Dios creador que hay en cada ser.

Para Moreno, aprender será fomentar y desarrollar el hábito de la espontaneidad para prepararse ante situaciones inesperadas y no solo responder a situaciones específicas.

Se trata de reconectar al hombre con su Dios perdido; Dios en tanto Creador y asumir la responsabilidad de ser co-creadores desde la incompletad del ser. ¡Tenemos toda una vida para conseguirlo y la libertad esencial y existencial de elegir cómo hacerlo!

El **Yo** coach no le dirá al otro quién o cómo ser, sino que con su "soplido" creador estimulará al **Tú** del coacheado a ser un co-creador de sí mismo y a responsabilizarse por ello. Coaching hará también al ejercicio de la libertad, entendida como potencial para la creatividad y para la expansión del autoconocimiento y la capacidad, para actuar en forma responsable como un **Yo** en el respeto del otro como un **Tú.**

## Matriz, *locus* y *status nascendi*

Son conceptos nucleares en la teoría moreniana. Moreno habló de estos tres factores que deben tomarse en consideración y que referencian cualquier hecho o acontecimiento. Dijo que para una

comprensión total de todo ser y de todo acto, deberán tomarse en cuenta un *locus*, una *matriz* y un *status nascendi*. Son tres visiones de un mismo proceso.

El ***locus*** es el lugar donde un hecho ocurre, es el escenario de todo. Todo nace en algún lugar y se torna importante para la comprensión de un hecho. Por ejemplo, para un recién nacido, el locus habrá sido el útero y la placenta de la que se nutre. (Bustos, *op. cit.*)

La **matriz** es una especie de coordenada espacio-temporal, entendida como el lugar donde acontecen actos o situaciones fundantes. En el ejemplo anterior, la matriz será el óvulo fecundado. No debe confundirse este término con el concepto matricial de molde donde se copian objetos, sino como el espacio-tiempo donde acontecen acciones e interacciones constitutivas y fundantes de lo que serán características particulares de un individuo.

El ***status nascendi***, por su parte, hace referencia a lo que va siendo; es decir, al proceso de desarrollo de algo que fue generado. Es muy importante como condicionante. Por ejemplo, el proceso de nueve meses de gestación.

Hay muchas investigaciones hechas en neonatología que nos hablan de vivencias intrauterinas según las cuales no será lo mismo un recién nacido que ha tenido una gestación en paz, que aquel que se gestó en medio de una situación de guerra, con sentimientos de pánico en la madre.

Moreno concibió un modelo evolutivo humano en el que, a partir del nacimiento, el ser atravesará por tres matrices en el proceso de crear una propia identidad: matriz de identidad, matriz familiar y matriz social.

## *Locus*, *status nascendi*, matriz y práctica del coaching

En coincidencia con la propuesta moreniana para el psicodrama, desde mi concepción psicodramática entiendo que el espacio del coaching puede constituirse en un *locus* (el escenario) y un *status nascendi* (proceso de aprendizaje) en los cuales el coacheado se asume

como protagonista de una travesía, de una búsqueda para re-matrizar o construir nuevas matrices reestructurantes. Esto es, creativamente, generar un espacio, un contexto en el que, en un proceso de aprendizaje y expansión, el coacheado encuentre oportunidades para hallar nuevas respuestas allí donde creía que no las había.

Operar como coach desde esta perspectiva es tener en consideración que el *locus*, el lugar donde algo ocurre, no es determinante, pero sí condicionante. Será importante comprender las circunstancias o condicionantes, así como las redes vinculares en las que abreva o se nutre determinada conducta de una persona.

Conocer estos datos amplía la capacidad de observador tanto para el coach como para el coacheado. En los cursos de formación psicodramática, insisto y señalo muy especialmente –tanto para terapeutas como para coaches– que este *locus* es un punto que usamos como orientador referencial del pasado para entender el presente, pero cuidando (como también dice Bustos) de no quedarnos en el *locus* como campo operativo en el cual focalizar la acción del coaching o de la terapia. ¿Qué quiero decir con esto? Los padres no nos despertamos pensando en el daño que voluntariamente les haremos ese día a nuestros hijos. Cometemos errores no deseados. Nuestras acciones no siempre son justas o precisas.

El objetivo de una terapia (o un coaching) no deberá nunca ser el enfrentamiento o el juzgamiento de los padres; uno no hace terapia o coaching para hallar culpables o transferir a otros la responsabilidad. La identificación del *locus* como condicionante es importante para una comprensión profunda del hecho, pero será hacia la matriz donde deberán direccionarse las operaciones terapéuticas o intervenciones desde el coaching.

En psicodrama hablamos de rematrizar, porque es allí donde entendemos que algo puede ser modificado con una nueva respuesta. Y es aquí donde también se pone en juego y se articula con la concepción psicodramática uno de los aspectos fundantes del coaching: la asunción de respons(h)abilidad.

Una matriz se genera frente a una situación-estímulo (ocurrida en un determinado *locus*) o frente a una situación conflictiva se activa

una defensa dentro de un repertorio posible de respuestas/salidas/defensas. Ante un peligro o situación que pueda suscitar angustia, la persona genera un modo de defenderse (entre otros: racionalización, desplazamiento, negación, regresión, proyección, sublimación o represión).

La persona no generó el *locus*, las circunstancias, pero sí produjo la respuesta (matriz). Esa respuesta –que es la conducta defensiva frente a los estímulos del *locus*– no deberá criticarse, sino entenderse desde la empatía como la mejor respuesta que esa persona supo o pudo dar en ese momento particular de su existencia. Esa respuesta matrizada queda grabada como una conserva y se reproducirá como respuesta ante múltiples otras circunstancias vitales de la persona. Es lo que aprendió y lo que probablemente le haya sido útil en su momento, en el pasado, pero que no necesariamente le es efectivo en el presente.

---

Ejemplo

*Javier, ejecutivo de 34 años.*
*Consulta por coaching expresando, con cierto aire de suficiencia, tener dificultades de relación con sus compañeros. Esto no lo reconoce él mismo, sino que repite lo que los demás dicen de él. Generado el contexto y definido los objetivos, surge de las indagaciones que J. no pide ayuda, no comparte, ni muestra necesidad y esta conducta le trae serias consecuencias no solo en relación con los otros sino también en cuanto a resultados. Esta situación no es nueva sino que es una reiteración de lo que acontecía en su empleo anterior.*
*En sesiones posteriores, promediando el proceso de coaching lo invito a reflexionar acerca de cuándo creía él que había comenzado a tener esta actitud. Respondiendo a mi invitación reconoce que esto le sucedía también en su casa, con su esposa, con la familia y que ya le ocurría antes en la universidad y con amistades. Dice aquí "algo" que en mi escucha resultó clave para lo que siguió…*

Me permito aquí una digresión teórico conceptual para continuar luego con el ejemplo. Estamos hablando de *locus*, *status nascendi* y matriz. La escucha activa del coach deberá focalizarse en contenidos ideacionales (ideas, pensamientos, reflexiones), cenestésicos (registros internos corporales como, por ejemplo, estómago revuelto, dolor en el pecho, etc.), emocionales (enojo, culpa, etc.) y corporales (gestos, muecas, movimiento en extremidades, etc.).
Continúo…

*Lo que escuché que dijo y llamó mi atención fue que en todas esas circunstancias lo que se proponía era "pasar desapercibido".*
*Lo invito a ir un poco mas atrás en el tiempo en su búsqueda y es entonces cuando –con enorme sorpresa de su parte y, para qué negarlo, de la mía también– surgió un recuerdo infantil, arcaico, de cuando tenía 6 años.*
*A esa escena preliminar la llamamos* ***matriz****. Es la escena en la que algo se generó. El* ***locus****, como circunstancia, fue el acontecimiento de la muerte de un hermano, el dolor de sus padres, la tristeza de la casa y, por otras razones, el miedo al abandono.*
*–Vamos a ir a ese momento –le digo–, porque ahí estás tomando alguna decisión, estás construyendo una respuesta, un recurso... ¿Qué es...? ¿Qué ves?...*
*Solo, en un rincón de la sala, se observa prometiendo entonces (defensa-conducta-matriz) que "pasaría desapercibido", que "no daría trabajo", que "no resultaría molesto".*

Nueva interrupción teórico conceptual:
Esta respuesta frente a las circunstancias, se implanta en ese *locus* y será luego en el *status nascendi* (proceso) de su vida que se irá sofisticando y estereotipando, persistiendo como dramática actual y perjudicando el *locus* actual (empresa, familia, etc.).
Negación y represión que devienen en un recurso autosuficiente y omnipotente. Ésta fue la respuesta-matriz

elegida como defensa, que pudo entonces esgrimir a los 6 años, adaptativa, empobrecedora y útil en su momento, pero que en su presente de 34 años ya no le sirve.
Es aquí –en la matriz– donde se debe focalizar la acción del terapeuta o el coach. Asumir responsabilidad, generando nuevas, adecuadas y actualizadas respuestas ante la conducta/defensa creada. Rematrizar es la acción. Este será un acto creativo ya que produce una modificación-transformación, tanto en el que lo realiza como en su medio circundante. La propuesta de Moreno es justamente la de ofrecer el escenario psicodramático como un espacio resolutivo que posibilite generar una matriz reestructurante.
Continúo:

*En ese momento me pongo de pie invitando a Javier a que haga lo mismo. Pongo un almohadón en el lugar donde él estaba sentado y le digo:*
*–Ése que está sentado allí es el Javier que fuiste; murió su hermano; está solo, asustado, y quiere pasar desapercibido... ¿Qué recomendación le darías desde el Javier que sos hoy?*
*Muy emocionado le dice:*
*–Sos muy chiquito para no pedir ayuda... te vas a quedar solo y vas a sufrir mucho... por favor, aprendé a decir, aprendé a compartir...*
*Tras un silencio, lo invito a volver a su lugar y abrimos un espacio de procesamiento de lo realizado. Javier agrega que se dio cuenta de que no había aprendido a compartir y estar con pares (hermanos-compañeros de tarea).*
*Expresa alivio y gratitud.*
*Le digo que esto no es magia... que ahora deberá comenzar su tarea personal de asumir responsabilidad transformadora.*

## Los roles

Desde la antropología moreniana la persona es concebida como un ser fundamentalmente vincular. Desde sus múltiples maneras de vincularse desempeña y desarrolla diferentes roles.

En su origen, la palabra rol no es un término sociológico o psiquiátrico. Es una acepción tomada del teatro. En la antigua Grecia, y también en Roma, los textos estaban escritos en "rollos" que eran leídos a los actores por los apuntadores. En los siglos XVI y XVII, con el surgimiento del teatro moderno, las partes correspondientes a cada personaje fueron leídas y concebidas como "roles" o fascículos de papeles.

El concepto de rol fue adoptado mucho más tarde por las ciencias humanas.

La formulación y el desarrollo de este concepto y de las técnicas de desempeño de roles ha sido obra de quienes se ocuparon del psicodrama.

Moreno definió el rol como la forma de funcionamiento que asume un individuo en el momento específico en que reacciona ante una situación determinada en la que están involucrados otras personas u objetos. (Moreno, 1987)

Moreno diferencia:

- *Roles psicosomáticos*: en una escala evolutiva son los que primero aparecen y expresan la dimensión fisiológica (ingeridor, respirador, kinésico, etc.). El niño aprende así a integrar un yo fisiológico, a experimentar su cuerpo.
- *Roles psicodramáticos*: son los que surgen en el escenario psicodramático (un amigo, un padre, un gerente, un médico, etc.). En éstos, lo más significativo está puesto en el proceso de desarrollo psicoemocional.
- *Roles sociales*: expresan la dimensión social. Son aquellos que jugamos cotidianamente en el contexto social. Su surgimiento y expresión se desarrollan sobre la base de los vínculos y el intercambio con los roles ejercitados por otros (amigo, médico, padre, gerente, etc.).

Otra definición de rol será concebirlo como una unidad psicosocial de experiencia o de conducta en la que se fusionan elementos personales, sociales y culturales. Estos roles son considerados por Moreno como unidades culturales de conducta que vamos aprendiendo a desempeñar a lo largo de un proceso evolutivo.

Desde lo vincular diremos que todo rol es una experiencia interpersonal que necesita de otros para expresarse o ser puesto en acción.

Recordemos que en la teoría moreniana el concepto de vínculo con otro es fundante. Un **Yo** y un **Tú**. Y es en el **Encuentro** y en la interacción vincular donde se producen cambios. Del vínculo entre dos roles nace una interacción con influencias recíprocas.

## Coaching y teoría de los roles

Todos los seres humanos somos parte de una red de relaciones, una red vincular. Formamos parte de configuraciones amplias y complejas en las que nuestro entorno se constituirá con relaciones, algunas directas y muchas otras indirectas

El coacheado –también el coach– viene al coaching "acompañado" por su red. Comprender adecuadamente la red vincular de una persona nos revelará aspectos de su comportamiento. ¿Por qué alguien es de una manera en un lugar y diferente en otro? Moreno dirá que la persona no "es" sino que "va siendo" dentro de ciertas variables o frente a determinadas estimulaciones de la red vincular con la que interactúa. Su "ser en el mundo" se manifiesta por el conjunto de roles que representa, por su espontaneidad, por su mundo personal afectivo y por la red de interacciones acorde con la dinámica del grupo en la que se integra. En cada interacción, el rol de cada uno está determinado o condicionado por el rol de otro.

La representación dramática en un coaching posibilitará tomar conciencia de qué rol o papel representa la persona ante el rol de otro, en determinada situación.

La persona podrá desarrollar tantos más roles cuando mayor espontaneidad tenga.

Cuanta más capacidad para el desempeño de roles, mayor flexibilidad tendrá un individuo.

## Los personajes y los roles

Un concepto útil para nuestros fines es el de "personaje". El personaje es un conjunto de representaciones. Como concepto es más amplio que rol, ya que el personaje tiene o desempeña diferentes roles. El rol está contenido en el personaje.

Carlos Calvente (2002) dice que jugamos diferentes personajes. También un mismo personaje puede aparecer en varios roles. Así el personaje padre desempeña también roles de esposo, amante, jefe de compras, etc.

Persona o personaje es un término que proviene del concepto de máscara. *Per-sonare* se denominaba a la máscara utilizada en el teatro griego, detrás de la cual resonaba la voz del actor o protagonista. Moreno dice que detrás de la máscara (del personaje) acecha la personalidad privada del actor, y denomina a esto conflicto primario entre rol y persona.

En los grupos y en las organizaciones se hacen presentes múltiples personajes y roles; entre otros, encontramos el líder, el depositario o chivo expiatorio, el boicoteador (de sí mismo y de otros), el desconfiado, el ingenuo, el manipulador, el autoritario, el sometido, el encubridor… Entre ellos se van construyendo procesos vinculares de subjetividades e intersubjetividades.

Aparece también lo que Moreno llamaba "aspectos colectivos del rol".

Éstos son definidos con generalizaciones que hacen referencia a características particulares como, por ejemplo, "los de sistema", "los de compras", "los del palo de…", "los del interior".

El objetivo de Moreno era llegar a desactivar esas generalizaciones, que suelen ser de carácter despectivo y prejuicioso.

En general, los personajes y los roles que "habitan" en cada coacheado expresan una parte importantísima de su ser, de su identidad y contribuyen a comprenderlo.

En el coaching será relevante dar la oportunidad para que se expresen.

Trabajar en coaching grupal facilita la emergencia de roles y personajes, pero las técnicas que posibilitan su aparición pueden ser también implementadas en coaching bipersonal. En este último caso, ante la ausencia de yo-auxiliares, se opera con objetos (por ejemplo, almohadones o sillas) que simbolizarán otros personajes o cosas.

## Ejercicio para facilitar la emergencia de personajes

Lo utilizo tanto en sesiones de coaching como en el entrenamiento del rol de director en los cursos de formación psicodramática.

El coach deberá tener la capacidad para asumir y desempeñar roles ya que muchas veces, sobre todo en coaching bipersonal, tomará roles auxiliares o intervendrá en cambios de roles o hará roles complementarios o imprevistos.

*Desarrollo*

Les pido que caminen por el salón tomando conciencia de la respiración y que, sin hablar, caminen de diferentes maneras: apurados, cansados, con viento en contra, etc. Después les solicito que lo hagan como caminan habitualmente. Cuando digo "stop", deben quedar congelados en la posición en que se encuentren.

Luego digo: "Tomen conciencia de esa posición (…)[13] presten ahora atención a sus manos (...); qué gesto tienen (...); agreguen ahora a esas manos un movimiento (...); ahora, desde ese movimiento de

13. (…) representa una pausa para dar tiempo a los participantes para responder a cada parte de la consigna.

manos incorporen un rostro (...); ¿qué expresa el rostro que acompaña esas manos? (...); háganlo (...); incorporen ahora todo el cuerpo al movimiento y creen un personaje. Sin dejar de expresarse piensen (...) ese cuerpo y esa emocionalidad (...) ¿a qué personaje pertenecen? (...); ¿quién es? (...); ¿de qué sexo es? (...); ¿qué hace en su vida? (...) ¿cómo y con quién vive? (...); ¿de dónde viene? (...); ¿a dónde quiere ir? (...); ¿qué siente? (...). Desde ahí, agréguenle ahora un lenguaje, un discurso (...); actúen el personaje e interactúen con los otros."

Finalmente, les solicito que vayan despidiéndose de ese personaje, que lo vayan dejando allí en un costado (por si quisiéramos volver luego para seguir investigando) y recuperando el que cada uno es, nos reunimos para compartir y procesar lo descubierto.

Es sorprendente lo que posibilita este ejercicio. Sin duda surgirán aspectos muy fáciles de identificar y otros insospechados y sumamente reveladores.

---

*Recuerdo el caso de J. Su personaje emergente resultó ser Atlas. Sostenía al mundo; a todos. Al agregarle un texto a su acción, dijo: "Si no lo sostengo, me caigo".*

*En el compartir del procesamiento final, refiriéndose no solo a su vida personal sino también a su entorno empresarial pudo darse cuenta de cuán pesado le resultaba sostener y cuánta energía invertía en ello; pero ese era el "peaje" que él pagaba; sostener lo valorizaba y le daba sentido a su existencia. Si no, se caía.*

*En sesiones posteriores pudimos continuar la investigación tomando conciencia de cómo el pago de estos peajes lo empobrecía al impedirle la asunción de otros roles y finalizamos indagando la matriz en la que se fundó esta conducta.*

---

## Coaching, teoría de los roles y pensamiento en escenas

La práctica del coaching nos sitúa frente a la narrativa del coacheado. En esos relatos hay tiempos, situaciones varias, escenarios

donde ocurren los hechos, protagonistas, personajes que interactúan, estados emocionales, etc. Si bien entre coach y coacheado se desarrolla un modo verbal de expresión, nuestro pensamiento no solo está constituido por encadenamientos significativos de palabras sino que también se originan imágenes, escenas, y es con ellas que también pensamos lo que los coacheados relatan.[14]

Denominamos a esto "pensamiento en escenas". Suele pasarnos a todos, pero no somos conscientes de ello.

La práctica reiterada hace que esto me ocurra de modo automático y, no solo como terapeuta sino como coach, suelo prestarle mucha atención a las imágenes que se presentan. Las más de las veces, como en una meditación, las dejo pasar; pero hay algunas que me convocan y suelen ser muy reveladoras. Selecciono un trozo de esa escena y la propongo como escena a dramatizar.

Así como pienso en escenas, también el relato del coacheado me remite por analogía a un personaje. Esto es, que lo que ocupa en ese instante mi atención ya no es toda una escena sino un personaje. Puede ser una persona, un animal, un objeto. A veces al igual que con las escenas, lo desestimo. En otras oportunidades, lo incluyo en la conversación y en la sesión de coaching, de dos maneras:

- Comparto la imagen con el coacheado y quedo a la expectativa de ver/escuchar qué resonancia tiene. Casi como si se tratara de una intuición que, como tal, debe ser chequeada con y validada por el coacheado. A veces es rechazada y otras –muchas– genera sorpresa y revelación.

---

*Coacheando con Olga, ejecutiva de una entidad financiera, presté atención a su corporalidad en la sesión. Muy delicadamente sentada, intervenía poco y nada y miraba en derredor con su cuello estirado, como olfateando. "Parece una gacela",*

14. En su libro *Fundamentos para una teoría del Psicodrama* (1977), Carlos Martínez Bouquet desarrolla el concepto de Teoría de la Escena. Cabe destacar que J. Rojas Bermúdez, C. Martínez Bouquet, Eduardo Pavlovsky, Fidel Moccio, D. Bustos, entre otros, introdujeron el psicodrama en Argentina.

*pensé. Compartí con ella mi observación, solicitándole que me dijera qué le sugería. Pese al disgusto que le produjo, sonrió y abrió una posibilidad más amplia de imágenes, actitudes y roles asociados al personaje.*[15] *Pudo reconocer y darse cuenta de que ése es un personaje –gacela– que le sirve para tomar distancia. Se queda distante, pero atenta y alerta a cualquier ataque. Provoca justamente un efecto contrario al que ella desea: el de ser aceptada. En ocasiones es considerada por otros como altiva y no comprometida.*

---

- Sugiero hacer dramáticamente una escena con el personaje en la que luego incluiré otras variables. Por ejemplo, hacerle interpretar un rol opuesto (león, tigre), o incluyo en la escena a otro personaje que actúe un contra-rol (cazador). A veces es más fácil ver o reconocer un rol o personaje afuera que en uno mismo.

Es sorprendente darse cuenta cómo determinados roles son, en realidad, encubridores de otros temidos, rechazados o disfrazados. El pacífico puede encubrir al violento; el enojado al triste; el cansado al deprimido.

La gacela de Olga le servía defensivamente ante sus dificultades para relacionarse, pero también encubría y pacificaba sus propios aspectos agresivos.

15. Considero importante que en intervenciones de este tipo explicitemos con un *quizás, tal vez, me parece, me da la impresión*. Las interpretaciones del coach no son *verdades omnipotentes* que se inoculan sino hipótesis a ser completadas, ratificadas, refutadas o corregidas por el coacheado o el grupo.

## Ejercicio
## Pares antitéticos de roles y personajes

Es una dinámica que utilizo indistintamente en los entrenamientos del rol de director de psicodrama o en sesiones de coaching. En la oportunidad que estoy relatando fue empleado en un coaching grupal con ejecutivos de diferentes empresas. El grupo era mixto. El emergente fue Jorge, uno de los participantes, cuya brecha y dificultad era que él se consideraba exigente con la tarea en relación con sus reportes, pero sensible y emocional en lo privado o fuera de la oficina. Se muestra "duro" y es evaluado como tal, pero le gustaría ser conocido y reconocido en su otro aspecto. Es lo que Moreno llamaba "conflicto primario entre rol y persona". Dadas las resonancias e identificaciones con el protagonista decidí "grupalizar" esta temática con la siguiente ejercitación:

*Desarrollo*

Comencé con la consigna: "Piense cada uno en una característica que los particularice. Entre todas las que se les aparezcan seleccionen una pero no la digan. Una vez elegida piensen en una escena real o imaginaria en la que esa característica o particularidad se ponga en evidencia. Al dramatizar distribuirán roles a las otras personas que participarán en la escena pero sin mencionar ni revelar al público la característica que van a trabajar."

A medida que surgían las escenas, eran dramatizadas. Hubo escenas en parejas, en tríos, grupales. Los miembros del grupo asumieron los diferentes roles, para los cuales actuaron como yo-auxiliares.

Al finalizar cada escena, los observadores debían decir cuál creían que había sido, en cada caso, la particularidad expresada. Finalmente, cada protagonista revelaba cuál era y se trabajó la diferencia de percepción entre su creencia y la del público.

Como cierre se hizo un procesamiento e interpretación.

Ejemplo

*Dos parejas salen del cine. Tres, conversan animadamente acerca del film exponiendo sus diferentes y contrapuestos puntos de vista. El cuarto –el protagonista que introdujo la escena– permanece escuchando, atento pero sin opinar.*
*Al finalizar revela que la particularidad elegida para la escena es ser "parco", que es la forma como se considera a sí mismo, y su par o rol antitético es el "conversador". Fue muy sorprendente y revelador para el protagonista que los demás compañeros, desde el rol de espectadores, vieran en esa actitud a alguien "cauteloso" en lugar de parco, y al rol antitético como alguien "que se juega". En el procesamiento posterior pudo tomar conciencia de que en muchas circunstancias su personaje parco encubría un aspecto más defensivo y controlador para no quedar expuesto ante otros.*

Desde las enormes posibilidades que brinda el coaching grupal ocurrió también que esta escena posibilitó un darse cuenta también a Jorge, el participante que había introducido el tema en un principio. Pudo compartir que también él era controlador y que muchas veces lo que le reprochaba su equipo es que él dejaba hacer mientras los demás hicieran lo que él decía. Quizás esto –entre otras cosas– explicara la falta de motivación y creatividad en su equipo.

Una variante que introduzco a veces es hacer salir de la escena al protagonista e invitar a alguien del público a ocupar ese lugar interviniendo en la escena desde otro lugar o rol. Es una manera de mostrar la posibilidad de dar nuevas o diferentes respuestas desde la espontaneidad y la creatividad.

## Conclusión

Vivimos en un mundo de relaciones y redes de relaciones. Los roles se van desarrollando –siempre en relación con otros– como

unidades de conducta desde las más simples hasta otras más complejas. Dan cuenta de los vínculos y las interacciones. A mayor espontaneidad, mayor posibilidad de desempeñar roles. Si la espontaneidad está afectada, las conductas y los roles serán limitados y estereotipados. Roles y personajes pueblan nuestras sesiones de coaching. Aparecen en las narrativas y en las escenas del coacheado.

El coaching psicodramático es una alternativa enriquecedora para colaborar con el rol transformador del coach en relación con el coacheado, pero también siendo un observador de sí mismo, cuestionando y replanteando su propio rol, susceptible también de ser trasformado. Más plástico, más creativo y mas integrador

El desempeño de roles llega a ser, sin duda, una acción liberadora y transformacional.

El coaching también lo es.

# Segunda Parte

## *Soplar brasas en acción*
### *Prácticas transformacionales*

# Capítulo IV

## *El juego y otras prácticas*
### *Consideraciones teóricas y metodológicas*

Una tarde, conversando con mi amiga Inés sobre este libro mientras se gestaba, ella me dijo: "Pero, ¿vas a compartir tus ejercicios?, ¿vas a darles la fórmula, el secreto de las prácticas que en tantos años recreaste?"

Su pregunta, con la intención de cuidarme, me invitó a la reflexión y me acordé de la historia que ahora quiero compartir:

---

*Un hombre tenía un sembrado con las flores más bellas y fragantes que nadie pudiera conocer. Año tras año ganaba el premio a las flores más grandes y de mejor calidad y como era de esperarse, era la admiración de todos en la región.*

*Un día se acercó a él un periodista para preguntarle el secreto de su éxito y el hombre contestó:*

*–Mi éxito se lo debo a que de cada cultivo saco las mejores semillas y las comparto con mis vecinos, para que ellos también las siembren.*

*–¿Cómo? –dijo el periodista– pero eso es una locura. ¿Por qué comparte su mejor semilla con sus vecinos, si usted también participa en el mismo concurso año tras año? ¿Acaso no teme que sus vecinos se hagan famosos como usted y le quiten su prestigio?*

*–Verá usted señor –dijo el floricultor–: el viento lleva el polen de las flores de un sembrado a otro. Si mis vecinos cultivaran una semilla de calidad inferior, la polinización cruzada degradaría constantemente la calidad de mis flores. Si deseo cultivar las mejores y más bellas flores, debo ayudar a que mi vecino también lo haga.*

*Lo mismo ocurre con otras situaciones de nuestra vida. Quienes quieren lograr el éxito, deben ayudar a que sus vecinos también tengan éxito. Quienes decidan vivir bien, deben ayudar a que los demás vivan bien, porque el valor de una vida se mide por las vidas que toca. Y quienes optan por ser felices, deben ayudar a que otros encuentren la felicidad, porque el bienestar de cada uno se halla unido al bienestar de todos los demás. Es necesario compartir nuestras mejores semillas de cualidades y virtudes para obtener una excelente cosecha que se verá reflejada en una mejor sociedad.*

---

Esta parte teórico-práctica es una invitación. Invitación a crecer y a la transformación.

Me propongo también que sea una oportunidad para:

- expandir tus competencias para el coaching.
- reflexionar, recordar, compartir nuevos desarrollos.
- tu desarrollo personal; ser tu propio coach.
- coachear a otros.
- liderar con mayor efectividad.
- tomar conciencia; darnos cuenta.
- ayudarnos… los unos a los otros. Para amar y respetar.

Se trata de poder balancear adecuadamente entre el desarrollo personal y el soporte del crecimiento, desarrollo y transformación de otros.

Ambos hacen a un coaching eficaz.

Comencé muy joven –a los 17 años– a trabajar con grupos. Entonces lo hacía como instructor de actividades educativas y recreativas en clubes e instituciones sociales y deportivas. En un principio con niños y, más tarde, con grupos de adolescentes.

Ése, mi primer trabajo, fue un hito que comenzó a delinear una travesía de vida que se prolonga hasta hoy y al que recuerdo muy entrañablemente. Como ya conté en "*Soplar brasas*" (forma abreviada de llamar a mi primer libro) fue de uno de estos grupos que me contactaron "los chicos", hoy ya hombres, cuarenta años después,

porque se reunían y querían que yo estuviera presente. De ellos escuché una de las frases de amor y gratitud que más impactaron en mi vida: "Cómo no nos vamos a acordar de vos, si fuiste la matriz de lo que muchos de nosotros somos hoy."

Desde entonces con ellos, y luego a lo largo de mi actividad profesional como psicólogo, psicodramatista y consultor en organizaciones y empresas, he continuado aprendiendo que *no hay nada más práctico que una buena teoría* y que *es tan crítico pensar sin actuar como actuar sin pensar*.

¿Por qué esta introducción? Porque al escribir pienso, como psicodramatista, en escenas; porque me gusta compartir reflexiones con el imaginado lector y fundamentalmente para destacar que cada una de las actividades diseñadas y planificadas para la tarea con personas, grupos y equipos en mi actividad, allá lejos y también ahora, estaban y están fundadas en sólidos fundamentos teóricos.

Sin esta básica concepción, solo se trataría de (otra vez el éxtasis de las palabras) prácticas "dinamiqueras" o técnicas "movilizacionistas" sin contenido, que lamentablemente abundan.

En la actualidad –pero desde 1995– agrego una perspectiva de acción transformadora que está presente en cada una de las dinámicas y prácticas que presentaré en esta segunda parte.

Las herramientas y conceptos que aquí presento son un camino; por cierto, y por suerte, no el único. Postular el juego y otras dinámicas como instrumentos de intervención no es excluyente de la palabra y la comunicación. Las técnicas lúdicas son complementarias de otros aspectos a considerar. Es una propuesta de integración para –a partir de la comprensión del juego como acción, corporalidad, creatividad, etc.– configurar un modelo operativo que enriquezca el accionar del coach.

Los ejercicios que siguen, prácticas que he vivido y experimentado personalmente, son solo algunos de los miles de ejercitaciones posibles y que yo invito a explorar y descubrir, con el deseo y la expectativa de que se constituyan en nuevos aportes y en una contribución válida para la transforma**C**ción.

Es una continuación en el proceso de aprender a ser un observador diferente.

He seleccionado aquellas actividades que yo más utilizo o a las que con mayor frecuencia recurro y que me convienen (vienen conmigo) porque resuenan con mis creencias, mis sentimientos, mis competencias. Las considero útiles y poderosas en sus resultados, ya probadas y practicadas por mí con centenares de personas, grupos, equipos y organizaciones. No me siento el autor. Algunas prácticas han sido relatadas y hasta publicadas.

Si bien algunos ejercicios fueron creados por mí desde la práctica cotidiana, otros son adaptaciones, modificaciones y recreaciones basadas en la experiencia. Muchas de las fuentes no están documentadas porque sus orígenes ya pertenecen a la herencia humana. En general, todos son el resultado de un trabajo colectivo en el que simplemente soy un coautor agradecido con colegas coaches, terapeutas, consultores, educadores, creativos, niños de todas las edades, actores, pacientes, alumnos y maestros varios, quienes son en realidad quienes han prestado su sensibilidad, su espontaneidad y creatividad, su inteligencia, su amor, su entrega y hasta la historia de sus vidas, creando la mayor parte de los ejercicios aquí presentados.

Muchos de ellos tienen un fuerte componente lúdico en relación con nuestro entramado relacional, comunicacional y vincular y hay otros de carácter más reflexivo e introspectivo que remiten a lo que llamamos mundo interno.

El propósito es compartirlos con aquellos que personalmente, consigo mismos, o desde su función con otros, asuman el desafío de practicarlas.

## El juego. Su significado en la expansión del sí-mismo y del entorno

*Para jugar, hay que jugar en serio.*

El juego es una actividad espontánea o inducida, realizada por una o más personas, que se realiza en un espacio y tiempo determinados, con un objetivo y un sistema de reglas o consignas obligatorias pero de libre aceptación.

En el juego, el individuo toma conciencia del mundo interior y exterior, desarrolla la fantasía y expande su creatividad.

El juego también es un medio para el aprendizaje y la transformación. Desde Freud, pasando por Melanie Klein, D.W.Winnicott y muchos más, el juego fue definido como un intento de elaboración de situaciones traumáticas pero, además, como una expresión de la potencialidad creadora del ser.

Jugar es un hacer, pero es asimismo un hacer-se. (Gili y O´Donnell, 1978). Ya S. Freud hacía la distinción entre jugar y fantasear. La fantasía ocurre en el espacio de lo intrapsíquico, la acción está en el pensamiento; el jugar es transformador porque se trata de un hacer donde lo imaginario adquiere categoría de acción.

El juego ocurre entre el adentro y el afuera, lo interno y lo externo, entre lo objetivo, lo subjetivo y lo relacional intersubjetivo. Su carácter de aprendizaje transformacional involucra tanto al coacheado como al coach.

Parafraseando a Winnicott (1972),[16] podríamos decir que el coaching es la zona de encuentro entre el juego del coach y el juego de su coacheado y cuando uno de los dos no sabe jugar el coaching es imposible.

16. Winnicott habla de psicoterapia, terapeuta y paciente; reemplazo estos términos por coaching, coach y coacheado, respectivamente.

## Como el niño, el adulto puede aprender jugando

Desde el inicio de su existencia el ser humano es jugador. Con sus padres hay juegos corporales, de miradas, de gestos, de formas, de sonidos, de palabras.

Nuestros primeros aprendizajes de vida fueron realizados a través del juego.

Investigaciones de culturas milenarias revelan la existencia del juego en la antigüedad.

Las pinturas rupestres halladas hablan de juegos que ya existían; lo mismo revelan las ruinas incaicas del Perú y las muñecas encontradas en tumbas de niños del siglo IX a.C. (Maria R. Gramigna, 1994).

Para muchos el juego es el ejercicio más potente que el hombre puede hacer desde su libertad. Ortega y Gasset decía que es la única actividad en la que el ser puede experimentar hasta su propia muerte.

La rayuela, juego universal de más de 4000 años, simbolizaba originalmente el tránsito de la Tierra al cielo, de la vida a la muerte. Primero se jugaba con la cruz egipcia y, con la llegada del cristianismo se empezó a jugar con un esquema que es como de templo. Están el pasillo, las dos naves y el altar. Saltamos hasta llegar al cielo y retornamos de la muerte con una visión diferente de la que teníamos al comenzar.

El barrilete, igualmente antiquísimo, significa el alma que se lanza a viajar por el aire en una región sin límites. También hace referencia al despliegue del yo y en algunas comunidades tiene el objetivo de ahuyentar los malos espíritus. (Cañeque, 1988)

Sin dudas, la actividad lúdica es un poderoso instrumento para el aprendizaje y la transformación.

No obstante, muchas personas plantean serias dificultades para jugar. Culturalmente se estipula que el adulto debería ser serio y socialmente aparecen roles reglamentados. Todo aquello que no se ajuste al rol determinado es reprimido y rechazado. Proponer una dinámica es entrar en una zona de riesgo. Es una propuesta de enfrentarse a lo nuevo, a lo desconocido –propio y de los otros– e invita a una situación de cambio. He definido al coach como provocador

y soplador de brasas. La propuesta de un juego o ejercicio conlleva cierta cuota de provocación. Es una invitación a salir de la zona de confort, de lo ya conocido, para entrar en el ámbito de la espontaneidad y la creatividad, del cambio y del aprendizaje. Es una provocación transformacional para soplar brasas en el potencial transformador del mismo ser.

## Teoría de la práctica

El juego y otras actividades, como dinámicas y ejercicios varios, ofrecen múltiples posibilidades. A través de estas prácticas el sujeto descarga, imita, procesa, elabora, realiza deseos, expresa, se manifiesta, recuerda, cambia, crea, transforma.

Entiendo a las prácticas como un medio y/o como instrumentos de un proceso de aprendizaje, formación y transforma**C**ción.

Existe una concepción y una metodología transformacional que atraviesa cada uno de estos instrumentos.

En la sesión de coaching, el juego o ejercicio es propuesto por el coach a partir de los emergentes en la sesión o porque lo considera adecuado y conveniente en función de un proceso previo.

En principio, partimos desde la práctica. Los resultados dependerán mucho de la creación previa de contexto como también del compromiso y la entrega del o de los coacheados participantes.

No siempre aparece en lo inmediato un efecto educativo, didáctico o transformador de estas actividades. Lo importante se manifiesta en lo que se expresa o se recupera posteriormente.

Luego, entonces, elaboramos y teorizamos sobre lo realizado como parte de un proceso que posibilita descubrir y descubrir-nos. Las actividades también proveerán material para el desarrollo de nuevas y diferentes ejercitaciones o re-creaciones. Son medios que permitirán ver y vernos más allá de lo que se ve. Desde lo subjetivo a lo intersubjetivo y a lo colectivo, ubicando además esto dentro de un sistema, dentro de relaciones y redes de relaciones dadas en un contexto histórico, social, estructural.

En este proceso reconstruimos lo vivenciado a partir de lo que aconteció. ¿Qué fue lo que pasó?, ¿qué hicimos?, ¿cómo respondimos?, ¿qué pensamos y sentimos sobre lo realizado y los resultados obtenidos?, ¿cuál es la analogía entre la actividad realizada y lo que acontece cotidianamente en nuestra realidad laboral, social, de pareja, cuidado personal, etc?

Finalmente, como conclusión:

- ¿Qué aprendimos? De nosotros, del otro, del vínculo, de la tarea, de nuestra conducta, de nuestra realidad.
- ¿Qué situaciones de nuestra vida cotidiana son similares a la desarrollada en la práctica o el juego y qué nos señala la conducta que tuvimos en él?
- Si esta situación volviera a repetirse, ¿qué podríamos hacer de diferente?

Desde aquí, la teoría se convertirá en nuevas prácticas transformadoras que nos permitirán operar expandiendo nuestra capacidad de acción efectiva en lo personal, lo interpersonal y lo social, asumiendo respons(h)abilidad y compromisos para dar creativamente nuevas respuestas a situaciones antiguas y respuestas adecuadas a nuevos desafíos.

## Siete consideraciones para elegir una actividad[17]

Dada una circunstancia debemos determinar:

- **Para qué** la utilizaremos. Focalizar así el objetivo, que definirá lo instrumental que sigue a continuación.

17. Un coacheado periodista me enseñó cierta vez el concepto de 5 W y 1 H para concebir una nota:
· *What*: qué
· *When*: cuándo
· *Where*: dónde
· *Why*: por qué
· *Who*: quién
· *How*: cómo
Me permití agregar una más que suele ser la más importante y de la cual se derivarán las anteriormente mencionadas: **para qué**.
Adopté este criterio y lo transfiero a la concepción de la utilización de técnicas varias para el coaching, para la sesión psicoterapéutica, para la docencia, etc.

- **Qué** herramienta vamos a utilizar; también **qué** tema estamos trabajando.
- **Por qué** vamos a utilizarla.
- Con **quién**.
- **Dónde**.
- **Cuándo**.
- **Cómo**.

Las técnicas o prácticas son solamente herramientas. No son ni buenas ni malas. Eso dependerá del juicio o la valoración subjetiva del observador. No son en sí mismas formativas, educativas, etc. Son herramientas o procedimientos que empleamos en función de un proceso y del carácter que el coach, terapeuta, facilitador, educador, quiera imprimirle.

Antes de seleccionar una técnica o práctica será imprescindible:

1. Definir el objetivo. ¿**Para qué** haremos eso? ¿Qué objetivo persigo? A veces el objetivo es simplemente indagar de un modo no verbal sino de acción; otras es abrir posibilidades, otras más demostrar o facilitar el darse cuenta.
2. Circunscribir no solo **qué** tema o temas estamos trabajando, sino también definir claramente **hasta dónde** podemos y queremos llegar.

   Coachear implica trabajar no solo con el lenguaje; también lo hacemos con el cuerpo, la emocionalidad y el psiquismo de los seres humanos, lo que requiere conocer y respetar el límite de nuestras propias competencias.
3. Considerar con **quién** estamos trabajando. Cuáles son las particularidades de la persona, el grupo o el equipo; hay enormes diferencias, por ejemplo, si se trata de ingenieros o de filósofos, de personas del área de ventas o de RRHH, si se trata de jóvenes o de personas mayores, patologías de riesgo o no, etc. También es relevante tener en cuenta los componentes culturales del país, de la empresa u organización y, por supuesto, del grupo humano con el que interactuamos; el contacto corporal, por ejemplo, no es

considerado de igual modo en todo lugar. (Rosinski, en prensa).

4. El espacio donde se llevará a cabo una dinámica hace al **dónde**. Al igual que para el coaching o la psicoterapia también en estas circunstancias se requiere un ámbito acorde con las necesidades. Me refiero al espacio físico así como al espacio de resguardo psicológico, confianza, intimidad y privacidad, con acuerdos claros de respeto mutuo. No podré planificar una dinámica de mucha acción en un espacio reducido, de la misma manera que se torna poco íntimo trabajar a la vista de personas que nada tienen que ver con los implicados en las dinámicas.
   También el dónde se relaciona estrechamente con el qué, de acuerdo con el tiempo disponible y la cantidad de participantes.
5. El **cómo** se refiere a la necesidad de conocer muy bien la dinámica que se pondrá en práctica, sus posibilidades y limitaciones, utilizarla oportunamente y conducirla de manera adecuada.
   Es frecuente utilizar más de una dinámica. En oportunidades, una es el peldaño obligado para el siguiente escalón y, en otras, algunas prácticas son introductorias o generadoras de contexto para la técnica que quiero emplear a continuación (por ejemplo, ejercicios de respiración y relajación).
6. **Cuándo** y **por qué**. La respuesta a estos interrogantes dependerá de cada profesional/coach/facilitador. Hay un *timing*, una "sensibilidad perceptiva" en cada coordinador que lo guía en la definición del momento oportuno para sugerir una dinámica.

A pesar de estas consideraciones preventivas no siempre se logra que las actividades, sobre todo las que incluyen un componente lúdico, resulten todo lo exitosas que esperamos. A veces, el resultado se logra plenamente y en otras hay solo "momentos". Participar en un juego o dinámica implica movilizar temores y

ansiedades varias.[18] Muchas veces es vivido por algunos participantes como peligroso o prohibido y, ante la imposibilidad de reconocer esta limitación, defensivamente suelen descalificar la propuesta.

En otros casos, cuando los participantes que al principio se muestran renuentes a jugar descubren el placer de hacerlo, los resultados son muy satisfactorios.

Me ocurre con frecuencia que recién cuando estoy frente al grupo, percibiendo la energía, la modalidad particular, la disposición y los emergentes, puedo definir y seleccionar la dinámica que aplicaré.

*En mi casa he reunido juguetes pequeños y grandes, sin los cuales no podría vivir.*
*El niño que no juega no es niño, pero el hombre que no juega*
*perdió para siempre el niño que vivía en él y que le hará mucha falta.*

Pablo Neruda, *Confieso que he vivido*

## Sugerencias

¡No compres a ciegas! ¡No aceptes incondicionalmente! ¡Prueba!

No leas solamente. Practica. Anímate al desafío de practicar.

Si no puedes con alguna de las prácticas trata de no descalificar el ejercicio; quizás no puedes ahora o simplemente no es para ti.

No trates de hacerlo todo de una vez.

Algunos –muchos– de los ejercicios y prácticas que siguen pueden implementarse tanto en coaching bipersonal como grupal y otros son autodirigidos. Tú decides cuándo, cómo y con quién. Te invito a que explores tu creatividad para su adaptación e implementación.

No emplees técnicas o ejercitaciones porque sí.

18. Entre muchas otras: mirarse, verse, ser mirado, exponerse, no ser visto, ser criticado, ansiedad por la proximidad corporal con otros, a ser confundido con el rol que interpreta, temor al descontrol, al ridículo, a mostrar aspectos desconocidos, quedar expuesto a la expresión de afectos, a lo erótico, al amor, etc.

Puede pasar que se utilice abusivamente de dinámicas, lo que provoca un efecto paradojal; esto es, genera un efecto contrario al que se esperaba producir. Muchos ejercicios con el objetivo de "caldear" o prepararnos para la acción "descaldean" hasta la desmotivación; muchas veces el ejercicio es propuesto defensivamente, ya sea porque no se entendía lo que estaba pasando y el "furor curandis", el narcisismo herido del facilitador, o la exigencia de tener respuesta para todo, nos hace introducir una dinámica. Otras simplemente porque muchas veces una ejercitación es más fácil de "digerir" que la emocionalidad de un diálogo íntimo, intenso y profundo.

Por último, no te aferres a la técnica en sí. Lo que más importa es el proceso de aprendizaje y transformación.

Las diferentes actividades: prácticas, ejercicios, dinámicas, fueron puestas al alcance de todos también para ser re-creadas, modificadas, adecuarlas y para que en ese mismo proceso transformacional sean creadas otras nuevas.

*Escucho y olvido.*
*Veo y recuerdo.*
*Hago y aprendo.*

Confucio

# Capítulo V

## *Autorreflexión y conocimiento de sí mismo*

Nada ocurrirá sin transformación personal. Aprender acerca de nosotros mismos más que una obligación es un desafío y una oportunidad. Animarnos a ser nuestros propios observadores indagando en nuestro mundo interior, conocernos y dejarnos conocer es una buena razón para comenzar con estos ejercicios.

Pueden ser practicados por el coacheado en la intimidad, así como realizarlos en presencia del coach. Muchas veces los doy como tareas para el hogar que se transformarán en temáticas para el siguiente coaching. En ellos predomina lo reflexivo a partir de la introspección y la autoobservación.

El coach decidirá si utiliza cada uno en forma aislada o combina dos o más ejercicios entre sí.

### 1. Indagándome

- ¿Cuáles fueron las cinco actividades principales que desarrollaste la semana pasada?
  ¿Cuánto tiempo empleaste en cada una de ellas?
  ¿Cuáles de ellas querías realmente hacer y cuáles hiciste por obligación?
- Escribe un listado de quince cosas que te gusta hacer. Por ejemplo, leer, caminar, escuchar música, trabajar, hacer el amor, viajar un fin de semana, etc.
  Al lado de cada ítem del listado escribe la fecha aproximada de la última vez que te diste permiso para realizarla (quizás te sorprendas del paso del tiempo).

- Del listado precedente proponte dos (solo dos) actividades como metas personales a realizar en la próxima semana. (No tienen que ser necesariamente las más difíciles de llevar a cabo. A veces son tan simples como comprarte ese CD que deseas o salir a caminar con tu pareja.)
- Completa con dos o tres oraciones las siguientes frases:
  – De niño me gustaba …
  – No lo hago mucho, pero me gusta …
  – Invertir el tiempo en mí es …
  – Disfruto secretamente de …
  – Si me animara podría …
  – Tres cosas divertidas que nunca haría son …
  – Tres cosas que me gustaría probar…
  – Los rasgos que más me gustaban de mí cuando era niño son…
- ¿Cuáles son los aspectos de mí mismo con los que estoy en desacuerdo y que querría modificar?
  Elige alguno de ellos, el menos complicado; tómalo como meta y comienza con acciones para llevarlo a cabo. Ahora.

Una vez realizados los ejercicios arriba mencionados, tómate un tiempo de reflexión y escribe:

- ¿Cómo me siento con lo realizado?
- ¿Qué aprendí?

Creo no equivocarme al pensar que desde aquí ya tienes bastante material para trabajar.

¡Éxito!

## 2. Gente conocida

a. Intenta responder estas preguntas:

- ¿Cuáles son las diez personas más ricas del mundo?
- ¿Quiénes son los últimos cinco ganadores del Grand Slam?
- ¿Quiénes son los últimos cinco equipos campeones en fútbol en las Olimpíadas?
- Menciona diez personas ganadoras del premio Nobel.
- ¿Quiénes ganaron el Oscar al mejor actor y a la mejor actriz en las últimas cinco ediciones?

¿Cuál ha sido tu desempeño? ¿Has logrado responder la mayoría de estos interrogantes?

b. Prueba ahora a ver cómo te resulta el siguiente listado:

- Pon en una lista a algunos maestros o guías que te dejaron un aprendizaje esencial.
- Menciona a tres amigos que estuvieron junto a ti en momentos difíciles.
- Recuerda cinco personas que te hicieron sentir querido/a o especial.
- Menciona tres personas con quien te gusta estar o compartir.
- Menciona cinco líderes, héroes o personajes cuyas biografías te inspiraron.
- Recuerda tres personas a quienes en el último mes hayas ayudado o con respecto a las cuales alguna actitud tuya haya tenido significado.

Te resultó más fácil, ¿no es así?

Ocurre que las personas que hacen la diferencia en nuestras vidas, tal vez no sean las de credenciales más famosas, con más dinero o más títulos o premios.

Son aquellas a quienes queremos o que nos gustan.

*Ayer uno fue aquel y hoy uno es éste; pero es útil ver hoy el que uno fue ayer porque en esta dialéctica se está construyendo el que uno será mañana.*

Eduardo Pavlovsky

## 3. Autobiografía

a. Escribe tu **autobiografía** (en dos cuartillas como mínimo).

Intenta hacer un relato exhaustivo, destacando los hechos y las personas que en tu opinión han contribuido a hacer de ti la persona que eres hoy.

b. Una vez terminada tu autobiografía, reflexiona sobre las siguientes preguntas y escribe breves reportes:

- ¿Qué aprendiste/de qué te diste cuenta o tomaste conciencia haciendo este ejercicio?
- ¿Qué dice tu historia acerca de ti mismo/a?
- ¿Qué emociones atraviesan esa historia, después de escribirla?
- ¿Qué decía y sentía tu cuerpo mientras la escribías?

c. Basándote en tu autobiografía, transfórmate en un observador de ti mismo respondiendo por escrito a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es lo que **no puedo** cambiar? (Por ejemplo, mi pasado.)
- ¿Qué es lo que **no quiero** cambiar o **elijo** no cambiar? (Por ejemplo, mi pareja.)
- ¿Qué es lo que **deseo o necesito** cambiar? (Por ejemplo, mi bloqueo emocional.)

### *Versión grupal*

La tercera parte de este ejercicio también puede ser realizada en grupo empleando una dinámica diferente. Personalmente lo practico de la siguiente manera:

Señalo en un extremo del salón una línea de partida y en el extremo opuesto otra de llegada. El tránsito entre una y otra línea representa "el camino de la vida".

Todo el grupo se ubica detrás de la línea de partida.

*Consigna*

Dice el coach:

–De a uno por vez irán transitando el camino entre una y otra línea. En el trayecto harán tres paradas. En la primera –después de una reflexión– dirán qué es lo que **no pueden** cambiar. En la segunda, lo que **no quieren** cambiar. Finalmente, en la tercera, lo que **desean o necesitan** cambiar. Pasan así tras la línea de llegada. Esto se hace en voz alta, compartiendo con el resto del grupo, que permanece en silencio.

Una vez que todos han pasado, se reúne el grupo para procesar.

## 4. Argumento de vida

Como el argumento de un film o de una novela, solemos desarrollar una suerte de argumento de vida que termina siendo un guión de nuestra existencia. Esto es, un conjunto de roles, actitudes, modos, que en forma inconsciente, automática, esquematizada, repetimos frente a las circunstancias a las que la vida nos enfrenta. Así, por ejemplo, alguno será el que "no tiene suerte" (con lo cual inhibirá acciones o iniciativas); otro, un niño engañado (no se puede creer o confiar en nadie, por lo tanto permaneceré encerrado en mí); otra será la "cenicienta" (y requerirá que venga un príncipe a rescatarla).

*Participantes*

Este ejercicio puede ser hecho en forma individual, en parejas o en grupo.

- *Individualmente:* se trata de reflexionar y registrar por escrito lo observado.
- *En parejas:* sentados frente a frente, reflexionar en silencio y luego compartir con el compañero.
- *En grupo:* sentados en ronda cada uno va compartiendo con los otros. Lo enriquecedor de hacerlo en grupo es que si los

otros son conocidos, pueden ir agregando cosas que conocen o saben del que expone y que se vinculan con el argumento que expresa.

Te propongo que reflexiones respondiendo por escrito a las siguientes preguntas guía:

- ¿Cuál es mi argumento vital actual?
- ¿Qué condiciones requiere ese argumento para sostenerse (personales y de los demás)?
- ¿Para qué me sirve? (encontrar el para qué; valorizarlo, no denigrarlo)[19]
- ¿En qué me perjudica?
- ¿Qué ejemplos tengo?
- ¿Cómo contribuyo a que ese argumento de vida se sostenga?
- ¿Qué podría hacer de diferente?
- ¿Qué condiciones requiero para cambiar ese argumento?
- ¿Qué voy a hacer?

## 5. Viajeros del tiempo I

*Participantes*

Individual, parejas o grupal.

*Preparación*

Sentados, con los ojos cerrados.
Ejercicio de relajación centrado en la respiración y relajación.

19. En algún momento de nuestra existencia nos fue de utilidad y quizás no tomamos aún conciencia de que hoy lo repetimos sin ya necesitarlo. En otras palabras, se trata de darnos cuenta de qué nuevas competencias hemos desarrollado y no estamos usando por aferrarnos a lo ya conocido; a aquello que nos fue útil en el pasado pero hoy es limitante y condicionante de nuestro accionar.

*Consigna*

Dice el coach:

–Trata de recordar cómo eras a los siete años (...); ¿dónde vivías? (...); ¿cuáles eran tus juegos favoritos? (...); ¿qué habilidades tenías? (...); ¿qué te gustaba de ti cuando tenías esa edad? (...)[20]

(El coach puede agregar y/o utilizar la mejor inducción que le parezca en función del conocimiento que tiene de su coacheado.)

A continuación, después de abrir los ojos: "Escribe una carta desde ese niño de siete años dirigida a este ser que eres en la actualidad (...). Si pudieras, ¿qué le dirías?"[21]

*Cierre*

*Sharing* y procesamiento sobre lo escrito. Los que deseen podrán compartir su carta en duplas y/o con el grupo. Trabajo sobre los emergentes.

*Nota*

Un recurso sumamente interesante y poderoso es que el coach retenga esa carta y al cabo de un tiempo se la haga llegar al coacheado por correo postal.

La redacción de la carta puede ser hecha también en privado, como tarea para un encuentro posterior de coaching.

20. (…) representa una pausa para dar tiempo a los participantes para responder a cada parte de la consigna.

21. Como recurso inductivo de cierta regresión, a veces solicito que escriban con la mano contraria a la que usan habitualmente. Ejemplo: a los diestros les pido que escriban con la mano izquierda.

## 6. Viajeros del tiempo II

*Introducción*

Igual a Viajeros I.

*Consigna*

Dice el coach:

–Imagínate que has llegado a los 80 años. ¿Cómo te imaginas? (...); ¿cómo te ves? (...); ¿qué fue aquello de lo que has disfrutado a partir de tus 50 años? Trata de ser muy honesto con tu visión, y bien específico.

A continuación: "Escríbete una carta desde ti mismo teniendo 80 años dirigida a ti en tu momento actual (...). Si pudieras, ¿qué te dirías? (...); ¿qué consejos te darías? (...); ¿qué sueños alentarías? (...)."

*Cierre*

*Sharing* y procesamiento sobre lo escrito. Trabajo sobre los emergentes.

*Nota*

Un recurso interesante y poderoso es que el coach retenga esa carta y al cabo de un tiempo la haga llegar al coacheado por correo postal.

La redacción de la carta puede ser hecha también en privado, como tarea para un encuentro posterior de coaching.

## 7. Respirar y escuchar I

Normalmente nuestros sentidos se dirigen hacia afuera; nos relacionan con el mundo circundante. Mientras enfocamos nuestra observación en algo, al mismo tiempo hay cosas que permanecen

fuera del foco pero no por ello son inexistentes. Muchas veces los "ruidos" externos impiden escuchar nuestro mundo interior.

*Objetivos*

- Dirigir nuestros sentidos hacia adentro de nosotros mismos. Facilita aprender a escuchar realmente, con plena conciencia y atención.
- Al aprender a escuchar los ruidos/sonidos internos, los externos adquieren otra presencia y también descubrimos otra resonancia interior.
- Descubrir la complejidad de cada sonido y, por qué no, la riqueza y la complejidad del silencio.
- Aprender a ser un observador diferente.

*Participantes*

Puede realizarse individualmente, en parejas y en grupos.

*Desarrollo*

Sentados con comodidad. En silencio. Taparse los oídos con los pulgares y, al mismo tiempo, tapar los ojos con las manos.

Inhalar y exhalar profunda y detenidamente escuchando los sonidos de la respiración.

Después de diez repeticiones, mantener los ojos cerrados y descansar las manos sobre el regazo o las piernas. En silencio.

Registrar el cuerpo y el estado emocional.

Siempre con los ojos cerrados, escuchar ahora **todos** los sonidos posibles, internos y externos, el más suave, el más lejano, etc. Todos conjuntamente, como el sonido de una orquesta en su conjunto.

Al cabo de unos instantes, elegir **un solo sonido** para escuchar (como si de la orquesta escucháramos a un solista).

Registrar el lenguaje de nuestro cuerpo, el estado emocional y, por sobre todo, ¿qué aprendimos?

## 8. Respirar y escuchar II

Este ejercicio puede realizarse a continuación del anterior o en forma aislada.

*Participantes*

Individual o grupal.

*Consigna*

Sentado o acostado, solo o en grupo, en silencio.

Dice el coach:

–Respira pausadamente, tranquilo (...); transfórmate en un observador de todo lo que te das cuenta diciendo "En este momento me doy cuenta de ..." y completas la frase con aquello que entra en tu darte cuenta como observador. La observación puede ser referida a algo interior o exterior a ti o a pensamientos, imágenes, etc. Repite esto varias veces. ¿Hacia dónde se dirigió tu observación? ¿A tu cuerpo o al exterior?

Dirige ahora tu atención a lo que escuchas y registra de qué te das cuenta, repitiendo nuevamente en cada oportunidad "Ahora me doy cuenta o percibo ...", agregando qué escuchas.

Sigue con el ejercicio y mientras tu atención se dirige de una cosa a otra o de un pensamiento a otro di: "Ahora me estoy dando cuenta de ... (completar con algo interior o exterior)" y a continuación agrega "y al mismo tiempo no me estoy dando cuenta de ..." (completar con algo que hasta entonces no percibía). Repite el proceso un par de veces para observar qué descubres acerca de ti.

Finalmente respiramos profundamente y vamos soltando el aire, intentando relajar y aflojar.

Así varias veces hasta llegar a nuestra respiración normal.

## 9. Darse cuenta en la comunicación

*Objetivos*

- Tomar conciencia de nuestros modos particulares de comunicación y cómo puede verse afectada o facilitada nuestra interacción con otros.
- Observar cuán atentos y/o auténticamente interesados estamos en el diálogo o en el encuentro.
- Comprobar cómo nuestras maneras de comunicar/nos abren o cierran posibilidades de interacción.

*Participantes*

Para trabajar en parejas o en grupos.

Si el grupo fuese grande –no importa el número de integrantes– se trabajará en pequeños grupos de hasta cuatro participantes.

*Preparación*

Dice el coach:

–Las que siguen son varias ejercitaciones que se van sucediendo y encadenándose. Después de cada ejercicio les pediré que se comuniquen según determinadas reglas o con algunas restricciones. También los invitaré a que registren cómo se sienten, qué vivencian o de qué se dan cuenta, cómo se perciben desde el hablar y también desde el escuchar, percibir cómo se facilita o dificulta la interacción y hasta que punto se conectan. Yo, como facilitador, los iré guiando.

*Disposición*

Sentados frente a frente.

*Consigna*

a. "Los invito a conversar durante cinco minutos. Háganlo respetando vuestro modo coloquial habitual hablando de lo que quieran. Cualquier tema es importante para tomar conciencia de cómo hablan y cómo se sienten mientras se comunican.
Al cabo de cinco minutos (les puede parecer una eternidad) interrumpan, quedándose en silencio para reflexionar: ¿de que habló cada uno?, ¿cómo habló?, ¿se miraron o se evitaron?, ¿sienten que se comunicaron o solo dijeron cosas?
Compartan sus reflexiones con el compañero o el grupo.
Como el ejercicio continúa, pueden tomar alguna nota que les sirva de recordatorio".
b. "A continuación, continuarán conectando, pero únicamente a través de **afirmaciones impersonales (el, las, lo), no estando permitidas las oraciones en forma de pregunta**. Por ejemplo, 'el día está hermoso', 'las paredes son de ladrillo', etc.
Reflexionen, escriban y compartan la experiencia con su compañero de trabajo: ¿cómo fue comunicarse de esta forma?, ¿cómo se sintieron al hablar y escuchar estas frases?"
c. "Comuníquense ahora **solo usando oraciones que comiencen con la segunda persona del singular (tú, vos)**. Son frases referidas a la persona con la que están compartiendo la experiencia. No usar interrogantes. Por ejemplo, 'tú tienes cabello oscuro', 'tú eras la persona que yo menos conocía'.
Reflexionen, escriban y comenten cómo les resulta este estilo de comunicarse."
d. "Conversen ahora **solamente con declaraciones en primera persona del plural (nosotros)**. Por ejemplo, 'nosotros tenemos la misma edad'.
Reflexionen, registren y compartan sus vivencias; háganlo también en relación con las experiencias precedentes."
e. "Conversen utilizando **solo oraciones o afirmaciones que comiencen con la primera persona del singular (yo o mi).** Por ejemplo, 'mi deseo es aprender a escuchar' o 'yo no sé

qué decirte'. Reflexionen, escriban, compartan y comparen con los ejercicios anteriores."

f. Finalmente, "conversen **usando solamente declaraciones/afirmaciones de primera a segunda persona del singular (yo-tú).** Es decir que empiezan con "yo", "mi", o "me", e involucran al otro. Por ejemplo, 'me gusta el color de tus ojos'; 'me siento muy cómodo compartiendo la experiencia contigo'."
"Ahora conversen y, al recordar lo experimentado en cada tipo de conversación que tuvieron, compartan aprendizajes de lo vivenciado."

La experiencia intenta demostrar que en general nos cuesta hablar desde el **yo**, en primera persona del singular.

Muchas veces ponemos la cuestión afuera de nosotros mismos y suena distinto decir "el día está hermoso" en vez de "me gusta este día". En este caso hablo más de mí mismo que del día. O en el caso de decir "estás bonita" en vez de "me gustas".

Cuando hablamos desde el **yo** nos revelamos más y nos comprometemos más. Hago una clara declaración personal acerca de mis pensamientos, sensaciones, emociones, etc.

Al expresarnos en primera persona asumimos responsabilidad de nuestras opiniones, agrados o desagrados, posiciones, peticiones, etc. Hablando desde el yo asumimos responsabilidad en la relación con el otro.

El modo de comunicar afecta las relaciones. Tomar conciencia de esto nos posibilitará diálogos más directos y honestos.

Esta distinción es relevante en las conversaciones de coaching.

## 10. ¿Quién eres?

*Participantes*

Este ejercicio es para realizar en parejas.

Puede llevarse a cabo en sesiones bipersonales donde el coach hará de auxiliar facilitador, o en grupos, donde se trabajará de a dos.

*Preparación*

Sentarse frente a frente, observándose. En silencio.

Un participante es A; el otro es B.

A pregunta: ¿Quién eres?

B responde.

A pregunta nuevamente: ¿Quién eres? (como queriendo saber más o esperando una respuesta que vaya más allá de lo formal como el nombre o el sexo).

B responde.

A pregunta otra vez y esto se repite nueve veces.

El sentido de la repetición es que ésta es una forma de profundizar cada vez más, abriendo las defensas o las respuestas mecánicas como si fuesen las capas de la cebolla.

Tanto uno como otro descubrirán aspectos impensados de la propia identidad.

Si el trabajo fuera en parejas de participantes, a continuación se invierten los roles repitiendo la dinámica.

Al finalizar harán un breve diálogo acerca de cómo se sienten con lo descubierto y qué significó esta experiencia para sí mismos y al compartirla con el otro.

---

*Una mujer estaba agonizando. De pronto tuvo la sensación de que era llevada al cielo y presentada ante el Tribunal.*

*–¿Quién eres? –dijo una Voz.*

*–Soy la mujer del alcalde –respondió ella.*

*–Te he preguntado quién eres, no con quién estás casada.*

*–Soy la madre de cuatro hijos.*

*–Te he preguntado quién eres, no cuántos hijos tienes.*
*–Soy una maestra de escuela.*
*–Te he preguntado quién eres, no cuál es tu profesión.*
*Y así sucesivamente. Respondiera lo que respondiera, no parecía dar una respuesta satisfactoria a la pregunta ¿quién eres?*
*–Soy una cristiana.*
*–No he preguntado cuál es tu religión, sino ¿quién eres?*
*No consiguió pasar el examen y fue enviada nuevamente a la tierra. Cuando se recuperó de su enfermedad, tomó la determinación de averiguar quién era. Y todo fue diferente.*

*Tu obligación es ser.*
*No ser un personaje, ni ser esto*
*o lo de más allá,*
*sino simplemente ser.*

Anthony de Mello, *La oración de la rana*.

---

## 11. Yo te doy…

*Participantes*

Este ejercicio es para realizar en parejas.

Puede llevarse a cabo en sesiones bipersonales donde el coach hará de auxiliar facilitador, o en grupos, donde se trabajará de a dos.

*Desarrollo*

Sentarse frente a frente, observándose. En silencio. Sentados, mirada con mirada.

Un participante es A; el otro es B.

A pregunta: ¿Quién eres?

B responde: Yo te doy… (agrega aquí algo que le daría a su interlocutor; puede ser un objeto, o la expresión de una forma de su

ser que lo particularice, tanto aspectos que le agraden como aquellos que no. Por ejemplo: un libro, mi colección de CDs de jazz, mi risa, mi desconfianza, mi temor, mi nobleza, etc.).

Se repite tres o cuatro veces la pregunta y se espera la respuesta.

Luego, invierten los roles y, al finalizar, dialogarán acerca del significado de la experiencia.

## 12. Identificaciones parciales

Muchas veces escuché a coacheados o pacientes decir, por ejemplo, "Soy diabético" o soy… (y agregan algún adjetivo que se ha transformado en una carga de la existencia).

Corrijo diciendo: "Eres (nombre) y tienes diabetes."

### *Preparación*

Para el coach: tomar una hoja de papel cualquiera. Lisa o rayada, de cuaderno o de diario. Sosteniéndola con la mano y dejándola colgar preséntenla al interlocutor o al grupo, pidiéndoles que describan lo que ven con la mayor cantidad de detalles: es una hoja, sostenida por los dedos de una mano, tiene ángulos rectos, es liviana, tiene colores, lisa, se mueve, etc., etc.

### *Consigna y desarrollo*

Dice el coach:

–Cierren ahora los ojos e imaginen que cada uno de ustedes es esta hoja. Piensen y sientan en primera persona (el coach va expresando cosas antes dichas). Traten realmente de sentirse como esta hoja: "Soy una hoja, estoy siendo sostenida por una mano, me muevo por el temblor de la mano, tengo cosas escritas en mí, etc."

El coach hablará de manera pausada, contribuyendo a lograr esa identificación.

Al cabo de unos instantes, sorpresivamente y haciendo que se escuchen los ruidos que genere, romperá la hoja a lo largo,

desgarrándola varias veces. Luego hará un bollo estrujando los trozos y hasta podrá arrojarlo contra el piso y también pisarlo.

Pedirá que registren lo que están sintiendo en ese mismo momento. Qué les sucedió internamente. Luego pedirá que abran los ojos y que compartan pensamientos y sensaciones.

Generalmente los interlocutores se sienten estrujados, partidos, arrojados y a veces también sienten enojo hacia el facilitador. Puede ser legítimo y bastará con expresar disculpas y compartir el sentido y el objetivo del ejercicio. La finalidad no es abusar o burlarse de los sentimientos de otros, sino evidenciar que eso que nos pasó en un ejercicio (realizado además en un ámbito de intimidad y de resguardo psicológico) es muchas veces lo que nos acontece en nuestra vida cotidiana cuando no discriminamos entre "ser" e "identificación".

Dice el coach:

–Lo roto y estrujado fue el papel, no ustedes. Nos perdemos a nosotros mismos identificándonos con aspectos parciales (por ejemplo, una enfermedad. Decimos "Soy diabético, en vez de soy X y tengo diabetes") o con objetos o cosas externos a nosotros y que, al perderlos, sentimos que se pierde nuestra razón de ser (la pérdida de un trabajo, una separación amorosa, etc.). Tener conciencia de esto no evitará el dolor de la pérdida, ni el temor a circunstancias desconocidas; tener conciencia del ser nos posibilitará la generación de acciones para responder a las circunstancias a las que la vida nos enfrenta.

Muchas veces pensé lo narcisisísticamente halagador que puede resultar que alguien nos diga "sin ti no puedo vivir".

Al mismo tiempo esa declaración se transforma en una pesada carga por ser responsables de la vida del otro.

Otro tema interesante a remarcar por parte del coach es que si bien todos miraron el mismo objeto, cada uno mencionó y fue consciente de aspectos parciales del objeto observado, la hoja.

Quizás hubo aspectos de los que solo se percataron cuando otro los mencionó, o que para alguno fue significativo y no así para otros. Recordemos los modelos mentales: "No vemos el mundo como es, sino como somos."

## 13. Cruzar los dedos

*Objetivo*

- Demostrar que el aprendizaje puede producir incomodidad porque requiere salir de una zona de confort y que, por ello, hay resistencia pues, en mayor o menor medida, conlleva cierta molestia o sufrimiento.

*Tiempo*

Aproximadamente 10 minutos.

*Lugar*

Aula normal.

*Participantes*

Sin límites.
También puede realizarse en coaching bipersonal.

*Consigna*

Dice el coach:
–Dejen todo lo que tengan en sus manos (…); ahora les pediré que entrelacen los dedos de ambas manos (el coach facilitador lo ejemplifica) como lo hacen habitualmente. (Posición 1)

Permanezcan así unos instantes percibiendo cuál es la sensación.

Continúen con las manos cruzadas hasta que dentro de unos instantes yo les solicite –no lo hagan todavía, solo escuchen y observen lo que yo haré– que descrucen los dedos, que giren las manos como un engranaje que se corre un lugar, y vuelvan a cruzar los dedos, esta vez en otra posición.

Una vez seguro de que todos han comprendido la consigna, les solicita que –ahora sí– abran las manos, corran un lugar el engranaje y vuelvan a cruzar. (Para chequear comprensión, el pulgar que estaba arriba en la posición anterior, ahora deberá estar abajo.) (Posición 2)

–Nuevamente dense unos instantes para percibir ahora cuál es su sensación. Luego pueden soltarse y colocar las manos y los brazos en la posición que quieran.

*Procesamiento*

Se abre un espacio de comentarios, sensaciones y reflexiones.

*Preguntas disparadoras:*

- ¿En qué posición se sintieron más cómodos? ¿1 ó 2?
- ¿Alguno se sintió incómodo en la posición 2?
- ¿Dónde tenían mayor conciencia de los dedos?
- ¿Nos resistimos al cambio? Si es afirmativo: ¿por qué?

A partir de esto, el coach invita a reflexionar acerca de la aplicación de este ejercicio a diferentes aspectos de la vida. Cómo desde la resistencia y la evitación del dolor, nos impedimos a nosotros mismos el aprendizaje y la transformación. [22]

Salir de la zona de confort abre la posibilidad de tomar mayor conciencia. Se trata de salir, expandir y ampliar.

*Nota*

Este ejercicio también puede practicarse cruzando los brazos a la altura del pecho en lugar de hacerlo con las manos.

22. Ver Wolk, *op. cit.*, capítulo II.

# 14. ¿Quién soy?

*Objetivos*

- Que la persona tome mayor conciencia acerca de sí misma.
- Reflexionar sobre lo que comúnmente contestamos cuando se nos pregunta "¿Quién eres?". Señalar que habitualmente nos definimos por profesión, por el nombre, estado civil, etc., pero rara vez damos a conocer cuestiones más esenciales de la persona que somos.

*Participantes*

Este ejercicio puede desarrollarse en forma individual o grupal.

*Duración*

30 minutos.

*Lugar*

Un salón amplio acondicionado para que los participantes puedan escribir cómodamente.

*Material*

Un cuestionario y un lápiz para cada participante. El cuestionario se presenta en la próxima página. Cada facilitador podrá agregar o quitar items que a su criterio mejor se ajusten a los objetivos que se planteen.

*Desarrollo*

a. *Individual*
   El coach solicita al coacheado que por escrito responda al interrogante: "¿Quién soy?"

Luego le presenta el cuestionario guía y le solicita que lo responda.

Finalizada la tarea, abrir un diálogo acerca de qué se dio cuenta; de qué tomó conciencia.

b. *Grupal*

El coach/facilitador solicita que por escrito respondan en forma individual al interrogante: "¿Quién soy?"

Una vez respondido entrega a cada participante un cuestionario guía para que lo conteste en forma individual

En pequeños grupos comparten lo escrito y las impresiones que tienen de lo realizado.

Finalmente se reúne el grupo en su totalidad para realizar un procesamiento final.

El coach puede guiar los comentarios a través de las siguientes preguntas:

- ¿Qué dificultades tuvieron al llenar el cuestionario?
- ¿Qué pregunta fue la más fácil o la más difícil?
- ¿Cómo se sintieron al contestarlo?
- ¿De qué se dieron cuenta? ¿qué aprendimos?

## 14. ¿Quién soy?
## Cuestionario[23]

1. Mi actividad favorita es .....
2. Si pudiera tener un deseo, sería .....
3. Me siento feliz cuando .....
4. Me siento triste cuando .....
5. Me siento muy importante cuando .....
6. Una pregunta que tengo sobre la vida es .....
7. Me enojo cuando .....
8. La fantasía que tengo a veces es .....
9. Cuando me enojo, yo .....
10. Cuando me siento triste, yo .....
11. Cuando tengo miedo, yo .....
12. Me da miedo cuando .....
13. Me sentí valiente cuando .....
14. Amo a .....
15. Me veo a mí mismo/a .....
16. Algo que hago bien es .....
17. Estoy preocupado/a .....
18. Más que nada me gustaría .....
19. Si fuera niño/a .....
20. Lo mejor de ser yo es .....
21. Odio .....
22. Deseo .....

23. CD *1000 dinámicas para grupos*, DESA Desarrollo Empresario. Mi gratitud a Horacio Cairo y Asoc. por la autorización.

## 15. Logros y aprendizajes

En la vida hemos hecho aprendizajes y tenemos recursos que muchas veces olvidamos; pero están. Solo hace falta… "soplar brasas".

*Objetivos*

- Concientizar los logros obtenidos en diferentes circunstancias y áreas de la vida, relacionándolos con los recursos que utilizamos para obtenerlos.
- Identificar los recursos personales con los que cuenta cada uno en la actualidad.

*Participantes*

Este ejercicio puede ser realizado individualmente o como actividad grupal.

*Duración*

Aproximadamente 45 minutos.

*Materiales*

Hojas de papel y lápiz para cada participante.

*Desarrollo*

a. El coach/facilitador distribuye entre los participantes las hojas de papel y lápices.
   Las hojas podrán estar ya impresas con la tabla o en blanco para que cada participante la dibuje en el momento.
b. La hoja se dividirá en tres columnas. En la primera pondrán períodos de edades de siete años y en las otras dos escribirán: Medio ambiente social y profesional en una y Vida Personal o privada en la otra. (Ver gráfico.)

c. Consigna: "Dibujen en la hoja un gráfico o tabla en donde irán indicando acontecimientos y logros que han tenido en su vida." Explicitar que será necesario que reflexionen y vayan recorriendo su vida, desde su infancia hasta la actualidad (puede ser hecho a la inversa) y que los logros pueden ser de cualquier área de su vida: escolar, familiar, salud, profesional, social, deportiva, material, afectiva y/o espiritual.
d. Se les da un tiempo para que los participantes elaboren su gráfico/tabla.

Dos posibilidades para continuar:

- El coach solicita voluntarios que quieran compartir su producto con el grupo.
- Dividirlos en pequeños grupos para compartir allí.

*Cierre*

En grupo grande, compartir y procesamiento acerca de lo aprendido.

## 15. Logros y aprendizajes
## Hoja de trabajo[24]

| *Edad* | *Medio ambiente* | *Vida personal* |
|---|---|---|
| 0 a 7 | | |
| 8 a 14 | | |
| 15 a 21 | | |
| 22 a 28 | | |
| 29 a 35 | | |
| 36 a 42 | | |
| 43 a 49 | | |
| 50 a 56 | | |
| 57 a 63 | | |
| 64 + | | |

24. Adaptación de CD *1000 dinámicas grupales*.

# 16. En busca de metas

*Objetivos*

- Formular metas personales
- Identificar fortalezas y debilidades.
- Enunciar los compromisos y definir la secuencia de acciones necesarias para el logro de dichas metas.

*Duración*

Una hora.

*Material*

Hojas de papel y lápices para cada participante.
Un sobre para cada participante con la hoja de trabajo.

*Tamaño del grupo*

Hasta 25 participantes.

*Lugar*

Un salón amplio.

*Desarrollo*

a. El coach divide a los participantes en subgrupos de cuatro o cinco personas. Les distribuye dos hojas de papel, lápices y un sobre a cada participante.
b. Les indica que escriban en una lista cinco fortalezas (habilidades, conocimientos, rasgos, valores, etc.) que crean tener y que los ayudarían para alcanzar sus metas personales. Les solicita a los participantes que después de escribir su lista la

compartan con las personas de su grupo. Este procedimiento se repetirá para cada uno de los items.

c. Una vez terminada la actividad anterior, el coach les pide que escriban ahora cinco debilidades y/o deficiencias posibles de corregir, como conocimientos aún no adquiridos, libros no leídos, actividades no experimentadas o habilidades no desarrolladas.
d. El coach pondrá énfasis en la necesidad de fijarse metas y solicitará que elijan una o dos metas a lograr en relación con el listado anterior.
e. Escribir los posibles obstáculos que impedirían su logro.
f. Pedirá que hagan otra lista de cinco pasos para lograrlas a pesar de los obstáculos.
g. Cada participante irá mencionando a sus compañeros los pasos y obstáculos que cree tener para el logro de sus metas. Los demás le darán sugerencias de pasos a seguir, el orden de ellos para empezar ese mismo día y lo que va a lograr cuando lo haga.
h. Como último paso, el coach pedirá a los participantes que en forma individual escriban un contrato consigo mismo.
i. Solicita a los participantes que sellen el sobre con su contrato adentro y les indica que pueden llevárselo a casa o intercambiarlo con algún compañero haciendo una cita para compartir sus logros, lo cual puede servir de motivación mayor.
j. Los contratos pueden ser preparados entre el coach y los participantes para ayudarlos a obtener metas personales.
k. En sesión plenaria los participantes comentan en grupo la vivencia.
l. Procesamiento.

## 16. En busca de metas
## Hoja de trabajo

1. Cinco fortalezas, habilidades, competencias, rasgos, valores, que me particularizan:

.....

.....

2. Cinco debilidades o áreas de oportunidad:

.....

.....

3. Metas (una o dos, no más) que me gustaría alcanzar en relación con el paso anterior:

.....

.....

4. Obstáculos que podrían dificultar o impedir el logro de metas:

.....

.....

5. Pasos que considero conducentes al logro de las metas:

.....

.....

✂ – – –

# Capítulo VI

# *Actividades para generar contexto*
## *Presentación y quiebra hielo*

En *Coaching, el arte de soplar brasas* (2003, capítulo V) menciono la importancia de generar contextos para el aprendizaje. Digo allí que "es el contexto el que le da sentido a un texto".

El buen resultado de una conversación, de un coaching, de una dinámica, dependerá mucho del contexto previamente generado. Muchas ejercitaciones tienen meramente el objetivo de caldear, ya sea para una dinámica posterior o para la tarea cotidiana, otras conllevan un aprendizaje que puede ser procesado al finalizar. Es preciso invertir un tiempo inicial y predisponerse para la acción desde la acción. Del mismo modo que para el deporte, donde calentamos el músculo previamente para evitar desgarros, no generar contextos adecuados podría provocar quiebres personales y nos alejaría de la obtención de los resultados deseados.

## Bastón del hablar y escuchar

Estudios sobre culturas primitivas nos cuentan que, a semejanza de las actuales reuniones ejecutivas, desde tiempos remotos los indios se reunían para debatir y tomar las grandes decisiones. Si vale la analogía, lo hacían en la carpa del "gran jefe" (actual director) a donde asistían los jefes de las diferentes tribus (actuales gerentes o jefes) para decidir migraciones, declarar la guerra o firmar la paz, sembrar y cosechar, qué hacer ante una epidemia, etc.

Sabiamente (y quizás previendo la vorágine y las dificultades de comunicación de nuestros tiempos) utilizaban un elemento para

ordenar las reuniones al que denominaban el "bastón del hablar y escuchar". Quien lo tenía hacía uso de su derecho a hablar sin interrupciones.

Así, cada persona tenía la oportunidad de hablar, opinar y compartir; ya entonces, respetuosamente, entendían que en todo grupo o equipo hay personas que tienen mayor facilidad de expresarse y pedir su lugar, y que hay otros, más introvertidos que sienten dificultades para hacerlo o para "pelear" un espacio para ser escuchados o simplemente tienen dificultades para hilvanar rápidamente sus pensamientos y/o sus reflexiones.

*Objetivos*

- Me hace recordar (tener presente) cada sagrado punto de vista dentro del círculo. Permite que todos los miembros presenten su punto de vista.
- Escuchar de tal modo de no repetir informaciones ni hacer preguntas innecesariamente.
- Honrar al otro permitiendo que exprese su propia visión personal aunque difiera de la mía.
- Reconocer y respetar el valor de cada orador.
- Abrirnos a la posibilidad de ampliar conocimientos y aprender.
- Ofrecer un espacio para aquellos que tengan dificultades para expresarse.
- Aprender a escuchar.

*Materiales*

Para su fabricación se utilizaba madera de cualquier tipo de árbol.

Cada madera elegida tenia un significado (fuerza, verdad, paz, protección, claridad de visión, sanación, etc.) y revelaba la magia de su dueño.

Los colores denotaban amor, voluntad, intuición, sentimiento de parentesco con todas las cosas vivas, etc.

Plumas o pieles también adornaban los bastones con significados. Por ejemplo, el águila significaba ideales elevados; el pavo: actitudes pacíficas e impedír que el fraude penetrara en el espacio sagrado del concejo; el alce: vigor; la víbora: cura y transmutación de dolencias del cuerpo y del espíritu; el búfalo: abundancia; el caballo: conexión con la tierra y los espíritus del viento.

*Utilización*

Nutriéndonos de esa ancestral sabiduría adaptamos la herramienta y la modalidad a nuestro medio y utilizamos algún elemento que simboliza el bastón. Yo utilizo una piedra, simplemente porque me agrada y por el significado de la energía en ella acumulada. En una empresa cliente que fabrica bebidas utilizan una lata de gaseosa, en una telefónica un celular y en una fábrica de cerámicos han elaborado sus propias piedras en ese material.

Quien tiene el objeto en su poder hace uso de la palabra, sin ser interrumpido y lo pasa a quien continúa una intervención.

Esta herramienta contribuye a la generación de contexto para la tarea, ordena las intervenciones en aquellas reuniones donde, en medio de acaloradas discusiones, se torna difícil la escucha activa y posibilita la intervención de todos los presentes.

Sin duda, su uso puede resultar extraño. Sin embargo, doy fe de que existen equipos en los cuales esta herramienta ya forma parte de su cultura.

Nuevamente sugiero: no compren... ¡prueben!

---

*Me encontré hace un tiempo con un líder que había sido participante en mis cursos. Al preguntarle por este tema me dijo:*
*–Todavía no me animé con mi gerencia, pero lo implementé en mi hogar con mi família. Le conté a mis hijos la historia de los indios y muchas veces por las noches en la mesa de la cena usamos la piedra para compartir nuestra jornada; mi esposa, que es maestra jardinera, cuenta de su trabajo; mi hijo, de su escuela de fútbol; la nena, de sus clases de acrobacia y yo relato cosas que*

*hice en la oficina. ¿Y sabes qué?, una noche, mientras hablaba mi hijo, me acerqué a decirle algo a mi mujer al oído. Fue entonces que Pablito golpeó la mesa con un vaso y nos reprendió diciendo: "Habíamos dicho que cuando uno hablaba los demás debían escuchar sin interrumpir." ¡No solo llamó nuestra atención, sino que se transformó en un maestro!*

La idea nuclear es que utilicemos el elemento como un medio para el aprendizaje y que algún día podamos practicar el respeto y la escucha activa sin necesidad de él.

La siguiente es una dinámica en la que puede ser implementado el uso del "bastón", para promover la escucha activa.

## 17. Registro de comienzo y registro de cierre

Es una dinámica para aplicar al inicio y/o al cierre de reuniones, contribuyendo a optimizar su efectividad.[25]

El proceso de esta herramienta es simple y sus resultados suelen ser muy poderosos. Sin embargo, simple no significa fácil, ya que requiere una inversión de tiempo, de generar ámbitos de confianza, comprensión y apertura para que su resultado sea significativo y no se transforme en una rutina sin compromiso.

*Objetivos*

- Estar presentes y disponerse para la tarea posterior.
- Alienta a una escucha empática y activa. Invita no solo a hablar sino a escuchar, suspendiendo nuestros juicios auto-

25. Invito a coaches y facilitadores a que adecuen su aplicación en otras instancias. Personalmente la utilizo al inicio de jornadas de capacitación. Con el correr de los años supe de líderes, coacheados y alumnos que han introducido variantes muy creativas acorde con sus necesidades o posibilidades. Uno de ellos, por ejemplo, los lunes hacía con su equipo el registro de entrada de la semana y los viernes el registro de cierre.

máticos condicionados por nuestros modelos mentales, con respeto, sin temor, desde el corazón.

*Participantes*

Puede realizarse de manera individual o grupal.

*Individual*: en la casa, antes de salir para comenzar la jornada laboral, en la oficina al llegar, en cualquier lugar que cada uno elija. Poner alguna música de fondo puede ser de utilidad pero no es condición necesaria.

*Grupal/equipo*: todos los participantes sentados en círculo, de modo de poder verse.

*Desarrollo*

Para hacer esta ejercitación acostumbro a poner una música suave. También puede hacerse sin música.

*Consigna*

a. En silencio. Sentarse relajado con la espalda bien apoyada en un respaldo, el coxis bien pegado en la juntura entre respaldo y asiento (esto posibilitará mantenerse recto sin esfuerzo), las manos apoyadas una sobre cada pierna o una mano sostenida por la otra, ambas sobre el regazo, sin cruzar las piernas ni brazos (para que fluya la energía), los ojos cerrados (en lo posible) para que la mirada se dirija al interior.
b. Centrarse prestando atención al inhalar y exhalar de la respiración.
c. Registrar si hay alguna zona de tensión corporal y enviar mentalmente su respiración hasta esa zona.
d. Relajar hasta el "camino del medio": ni tan confortable como para dormirse, ni tan incómodo como para no poder "estar presente".

e. "Registren cuáles son los pensamientos, sensaciones y emociones en cada uno y tomar conciencia de qué es lo ocurre o tiene mayor presencia en uno mismo. No se circunscriban solamente a lo laboral… dejen que toda su existencia, todo su ser, se haga presente."
   A partir de aquí, silencio; o solo música. Son instantes para la autorreflexión, para el darse cuenta o tomar conciencia de aspectos que luego serán voluntariamente compartidos.
   Algunas preguntas facilitadoras que el coach puede presentar invitando a la reflexión o a la introspección pueden ser: ¿cómo vengo?; ¿cómo me siento?; ¿cuál es mi propósito o qué me gustaría que pasara en esta reunión?; ¿por qué lo que quiero que pase es relevante para mí?; ¿qué obstáculo o situación podría impedir mi total presencia en esta reunión?
f. Finalizado el tiempo estipulado o la música elegida, respiramos profundamente, abrimos los ojos y nos reconectamos con el afuera o con los demás.
g. Si la ejercitación fue individual continuamos con nuestras acciones cotidianas.Si fue en grupo/equipo, un voluntario comienza a hablar compartiendo con los demás lo que percibió de sí mismo, sus pensamientos, sus emociones, etc. Lo que desee y hasta donde desee, sin obligación. En el caso de grupos numerosos, esta etapa del compartir se realizará subdivididos en pequeños grupos. La razón de esto es que el tiempo para esta dinámica deberá ser breve. Si la reunión o actividad agendada durará una hora, no podemos invertir media hora en este ejercicio; pero sin duda, diez minutos, contribuirán a generar un contexto mas adecuado.
h. El pedido es que quien habla lo haga brevemente y desde el corazón. Esto es, con la mayor honestidad y autenticidad posibles. Si no quisiera o no pudiera compartir, así como tiene el derecho a hablar, tiene el derecho a pasar. Simplemente dirá "paso" reservándose el derecho de no hacerlo o de hacerlo al finalizar la ronda. Cuando el primero de la ronda finaliza, cede la palabra al de su derecha y así de seguido

hasta llegar nuevamente al primero que tomó la palabra. Mientras alguien hace uso de la palabra, los demás no pueden ni deben hablar, solo practicar la escucha activa.[26]

Las temáticas compartidas reflejarán estados corporales, emocionales, pensamientos, preocupaciones, sensaciones, etc.

Como no es un espacio de resolución de conflictos ni se espera respuesta alguna a lo dicho, esta herramienta ayuda a tomar conciencia de uno mismo, propicia una apertura y una empática conexión intra e interpersonal.

Es un espacio para hablar de uno mismo, no de la temática de la agenda convocante, lo cual colabora a reducir nuestras –muchas veces equivocadas– inferencias acerca del otro. Así, podremos enterarnos de que alguien parece distraído o inquieto, no –según nuestra apresurada inferencia– porque no se interesa por nuestros dichos o porque se aburre sino, por ejemplo, porque no durmió en toda la noche preparando el informe que horas más tarde deberá presentar ante el CEO de la compañía. Tener la posibilidad de compartir su preocupación con el equipo seguramente reducirá su ansiedad, le evitará tener que invertir energía en disimular, disolverá las equívocas inferencias y posibilitará una presencia más auténtica.

i. Una variante posible es que el coach o quien coordina la reunión le dé la palabra en primer lugar a la persona que está a su derecha, de tal modo que al dar vuelta la ronda, será él quien compartirá sus reflexiones en último lugar o, por el contrario, que sea el primero en hacerlo, mostrando un camino de acción.
j. Al finalizar, se continúa con la reunión o la actividad programada basada en la agenda estipulada o a los efectos de la convocatoria.

26. Es en esta instancia que sugerimos el uso del bastón, la piedra o el elemento del hablar y escuchar.

*Registro de cierre*

Este mismo procedimiento es utilizado para finalizar reuniones o actividades. A veces no hago el registro de inicio pero sí el de cierre (o viceversa).

En este caso se siguen los mismos pasos señalados más arriba, pero la consigna del coach-facilitador solicitará registrar cómo se sienten ahora al finalizar, qué pensamientos o sensaciones querrían compartir o, simplemente, dejar alguna reflexión acerca de lo realizado.

Siempre... ¡breve y desde el corazón![27]

## 18. Quebrando el hielo

Se trata de ejercitaciones muy simples pero potentes que sugiero para el inicio de actividades grupales donde los participantes no se conocen. Se percibe usualmente una ambivalencia de sensaciones entre el deseo de aproximación y el temor o el pudor. Hacerse cargo de esto y expresarlo en la acción es legitimar y facilitar el encuentro, que a través del juego afloja tensiones y deja al grupo predispuesto para la actividad.

*Participantes*

Actividad grupal.

*Consigna*

Todo el equipo/grupo de pie. El facilitador solicita que comiencen a caminar por la sala en silencio, respirando y tomando conciencia de su respiración, así como de sus pensamientos, sensaciones y emociones.

27. F. Kofman (2001) llama a esta herramienta *check in* y *check out*.

A partir de aquí hay varias opciones para hacerlas de a una por separado, o combinando varias entre sí. A saber:

a. "Siguen caminando pero van expresando lo que perciben en sí mismos; por ejemplo, sensación: calor, frío, sueño, tengo tensión en la espalda; pensamientos: ¿qué estará haciendo mi familia ahora?, ¿se habrán despertado los chicos?; emoción: estoy entusiasmado, me da vergüenza, etc."
   El facilitador va repitiendo lo que se dice e invita a todos a que hagan lo mismo.
   También, sabiendo que el grupo no está aún caldeado y hay pensamientos que quedan ocultos detrás de temas formales que son muy poderosos si los podemos expresar para procesarlos, el facilitador puede ir agregando cosas que supone que no son dichas e invita a todos a repetirlas. Por ejemplo: "y esto que me hacen hacer ¿para que será?"; "¿se arreglarán sin mí en la oficina?" (se puede bromear sobre eso mismo: ¿y si se arreglan sin mí en la oficina?); "esto que haremos, ¿será 'más de lo mismo'"?
   Esto generará un valor agregado al objetivo inicial de romper el hielo y caldearse para la acción: ponerle nombre a cuestiones que se piensan pero no se nombran, incorporando también las emociones.
   La manera de desactivar los "innombrables" es justamente nombrarlos. Con toda seguridad este procedimiento aflojará tensiones y comenzará a generar un espacio de mayor desenvoltura y confianza.
b. Para incluir el dominio de lo corporal. Caminando, el facilitador solicita reconocer y señalar apoyando una mano en un lugar de tensión o molestia en el propio cuerpo. Pedimos automasajearse esa zona, expresando también sonidos de dolor y/o de alivio. Luego pedimos a todos ponerse en un círculo mirando hacia adelante. Le preguntamos al de adelante dónde tiene su molestia y lo ayudamos con un masaje. Después giramos 180º y repetimos el procedimiento con la

persona que estaba detrás de nosotros. Además de ir generando redes de relaciones es indudable que después de poder tocar a otro se facilita la comunicación.

c. Otra variante para incluir lo corporal mientras el equipo o grupo está en movimiento, es señalar al azar a alguna de las personas y solicitar a los demás que copiemos sus acciones, movimientos y expresiones corporales y verbales. Cuando esta persona quiera le pasará la conducción (liderazgo) a otro y se seguirá repitiendo el procedimiento con algunos más. No con todos, ya que el riesgo es que muchas veces, con el objetivo de caldear para la acción, provocamos un efecto contrario, descaldeando por prolongado o por tornarse aburrido.
d. Caminar de diferentes maneras: sobre arena caliente, pisando huevos, con viento en contra, apurados porque llegamos tarde a una reunión, cansados al terminar el día de trabajo, etc. Hasta recuperar el ritmo que sienta cada uno en ese momento en particular.

## 19. Respirar, observar, escuchar

El siguiente ejercicio, además de quebrar hielo y generar contexto, es útil porque permite introducir un tema conceptual: la importancia de estas tres competencias en lo personal e interpersonal y que, por lo general, no son consideradas.

*Consigna*

Dice el coach:

–Todos caminando. Observar todo el espacio, objetos, personas, detalles, etc. Cuando el facilitador diga "stop" o "congelen", todos serán invitados a cerrar sus ojos (se puede agregar alguna broma acerca de lo difícil que puede resultar eso, pero alentándolos a confiar) y con la mano que prefieran, extendida, señalar algo, una persona o un objeto. Por ejemplo, ¿dónde está Juan?, ¿dónde está el rotafolio?,

¿dónde está la planta con flores amarillas? Siempre con el brazo extendido abrir los ojos y corroborar.

Repetir esto algunas veces señalando la importancia de ser un buen observador y tomando conciencia de cuánto no lo hacemos. Distinguir entre mirar y ver.

Luego siguen caminando y agregamos alguna complejidad.

Cuando el facilitador diga "uno" buscarán a la persona más cercana y solo se saludarán de manera formal; cuando diga "dos" no se saludarán sino que se presentarán con el nombre; al decir "tres" mencionan posición/cargo que tengan en la empresa o cuál es su trabajo, oficio, actividad o profesión.

Atención: al decir el número, sólo deberán hacer lo que se les pidió. Por ejemplo, si digo "dos", sólo tendrán que presentarse con el nombre, no se saludarán ni dirán su ocupación.

El facilitador podrá luego combinar indicaciones. Por ejemplo, "uno y dos", "dos y tres", o las tres juntas. Además de promover un clima agradable, es una invitación a presentarnos de otra manera y, sobre todo, de reconocer cuántas falencias tenemos en el escuchar.[28]

Retoman luego el ritmo normal de caminata centrados en la respiración, chequeando las diferencias que perciben comparado con el inicio del ejercicio

*Recurso final optativo para los ejercicios*

La siguiente opción me da extraordinarios resultados.

Ya caminando normalmente, cada uno con su ritmo y cadencia. Indico entonces que cuando yo (el facilitador) diga "ya", la persona con la que circunstancialmente se crucen y a quien saludarán, será alguien muy querido a quien hace diez años que no ven y se alegran de reencontrar. Muchas veces juego con esto y les digo que caminando piensen que han pasado diez años desde esta experiencia de la cual guardan los mejores recuerdos. Que todos han crecido y se

28. Utilizo estos ejercicios también en los grupos de aprendizaje del coaching, para desarrollar temas como el del observador y la escucha efectiva.

desarrollaron personal y profesionalmente. Y que la persona con la que se cruzarán es uno de los compañeros aquí presente. El contacto corporal y la frecuente algarabía generada resulta un excelente potenciador.

## 20. Agrupamientos sociométricos

a. De pie todos. Primera ronda: un voluntario se presenta con una frase que elija; por ejemplo, "soy administrador de empresas", o "Mi desafío es... (aprender)", o que exprese alguna particularidad o gusto personal, como "Detesto levantarme temprano", o "Me gusta el cine" (los animales, los deportes). Todos los que se identifiquen con ese voluntario se agrupan sumándose al que se presentó y tocándose todos en el hombro.
   Quedarán así formados dos grupos: los que coinciden en determinada característica y los que no. En cada subgrupo, todos tocándose en el hombro. A partir de allí seguirá presentándose otra persona, pero del grupo que no se identificó. Así tres o cuatro veces.
   La invitación será a que las cosas que digan sean cada vez más comprometidas; por ejemplo, quienes creen que somos un equipo y quienes no, quienes son escépticos con respecto a la posibilidad de cambio y quienes no.

---

*Una anécdota interesante que muestra el grado de compromiso: en cierta oportunidad alguien preguntó quiénes creían que eran un equipo. Los que contestaron positivamente fueron muchos y dado que era un grupo convocado por tener muchos conflictos internos fue evidente que no habían contestado con confianza. El siguiente participante, muy ingeniosamente, dijo entonces: quienes mintieron en la respuesta anterior y quienes no. Para la sorpresa de todos, ya con mayor compromiso fueron muchos nuevamente quienes cambiaron reagrupándose.*

---

Después de tres o cuatro veces hacemos una segunda ronda con aspectos emocionales relacionados a la actividad que los convocó. Por ejemplo, "Me gustan los desafíos", "Me gusta sentir la adrenalina", "A veces tengo miedo", etc. Se repite tres o cuatro veces y finalmente pasamos a una tercera ronda, referida a competencias personales para trabajar en equipo. Por ejemplo, "Sé negociar", "Me gusta aprender", "Cuestiono preconceptos", "Soy ordenado", "Apago incendios", etc.

b. Todos de pie. El facilitador dirá: "Los que tengan hasta 25 años"; todos los que contesten positivamente se agruparán. Los que tengan entre 26 y 35, y se agruparán; más de 35 y se agruparán.

   Se continúa con otras divisiones. Por ejemplo, los que tienen hijos y los que no; aquellos a quienes les gusten los deportes de tierra, de agua, y aquellos a quienes no les gustan los deportes.

c. Todo el grupo parado en círculo, mirándose. Cada persona se presentará con el nombre junto a una cualidad que lo particularice. Por ejemplo, inteligente, tímido, sociable, malhumorado, etc. Se trata de estar atento y practicar la escucha, ya que una vez finalizadas todas las presentaciones, y de a uno por vez, deberán acercarse a alguien del que recuerden su presentación y, después de decir el nombre de esa persona y la cualidad que mencionó, intercambiarán lugares. Continúan haciendo lo mismo varias veces.

Además de generar una dinámica de acción divertida que prepara para la acción, estas elecciones sociométricas tienen el objeto de presentar la diversidad como una ventaja para el enriquecimiento del aprendizaje; la diversidad como una realidad para trabajar en equipo; el respeto hacia el otro y hacia uno mismo, etc.

## 21. Presentación personal al inicio de un grupo

Esta práctica es útil en los comienzos de un grupo o equipo de trabajo porque facilita la integración e interacción; por ejemplo, específicamente al inicio de una tarea o proyecto, cuando los integrantes no se conocen entre sí.[29]

### *Contexto*

Suele suceder que cuando los miembros de un grupo que no se conocen entre sí se reúnen por vez primera hay mucha ansiedad, inquietud, atracción y rechazo, entusiasmo y resistencia, mucha emocionalidad y, por sobre todo, deseo de observarse y saber quiénes son "los otros".

Pero, como también hay pudor o vergüenza, se evita la mirada y se observa de reojo intentando "descubrir" sin "descubrirse". Se hacen también muchas inferencias.

### *Objetivos*

- Presentación personal de forma lúdica.
- "Jugar" con las inferencias, proyecciones y los modelos mentales.
- Hacer obvio el "como si".
- Mostrar en la práctica el modelo de trabajo deseado por el coach.

Justamente el propósito de esta actividad es facilitar esa mirada, compartir las inferencias y los juicios a partir de ellas, divirtiéndose con la intuición, los errores y los aciertos.

Sirve también para tener una idea de cuál es la "primera impresión" que causamos, evidenciar los pre-juicios que solemos tener y

29. También es de suma utilidad para ejemplificar el desarrollo de temas teórico conceptuales como "la escalera de inferencias"; esto es, cómo generamos juicios automáticos –muchas veces infundados– basados en supuestos o en nuestros sistemas de creencias.

mostrar un modelo de trabajo de compromiso, amplitud y confianza donde el error es una oportunidad de aprendizaje.

*Preparación*

Reunido el equipo o grupo, se sientan en círculo de modo que puedan observarse unos a otros.

*Consigna*

Dice el coach:

–Les voy a pedir que, en silencio, se observen durante unos instantes. En lugar de evitar la mirada, observen al otro. Fíjense cómo es (...) cuál es su actitud (...) su vestimenta, su aspecto físico (...) todo lo que se les ocurra. Sin hablar (...) Imaginen cómo es esa persona (...), qué hace (...), de qué vive (...). Con quién vive y cómo es su vida (...) ¿tiene hijos? (...) ¿qué cosas le gustan? (...) ¿qué hace en su tiempo libre? (...) etc., etc.

Al cabo de un rato de observación: "Ahora sí podrán hablar compartiendo lo observado. Lo haremos de a uno por vez." (Aquí el facilitador podrá señalar arbitrariamente a alguno para ser el primero o preguntará quién quiere ser el primero acerca del cual se le harán devoluciones de lo observado).

Por ejemplo, se decide que X será primero. Entonces, cada uno de los integrantes del grupo irá diciendo lo que observaron de X y cuáles son sus creencias acerca de él.

X no podrá hablar. Ni afirmar ni negar. Sólo escuchar. Será muy importante tener esa primera mirada de los otros acerca de la cual se aprende mucho.

Una vez que todos han compartido sus observaciones y creencias, entonces sí será el turno de X para presentarse ratificando y/o rectificando lo escuchado, agregando lo que quiera a su propia presentación.

El ejercicio continúa con la misma dinámica hasta que todos se han presentado.

*Cierre*

Al final, se realiza un compartir entre todos y un procesamiento del ejercicio.

El coach podrá entonces hacer también un breve cierre conceptual.

*Nota*: digo breve, para no quebrar la carga emocional del ejercicio. En una siguiente reunión se podrá conceptualizar tomando ese ejercicio como punto de referencia.

## 22. Presentación por equipos

Juego en el que los participantes se presentan mutuamente.

*Objetivos*

- Es un ejercicio rompe-hielo y generador de contexto para la tarea posterior.
- Recordar nombres de los que no se conoce, a través del juego y la broma.
- Generar sentimiento de unión.
- Aliviar tensión inicial ya que todos tienen que hablar.
- Aproximación a conocerse a través de datos personales (por ejemplo, nombre y sector en el que trabaja).

*Preparación*

Los participantes se subdividen en grupos.

Todos los miembros de un grupo se paran en fila mirando al frente.

*Desarrollo*

Comienza presentándose el primero de la fila diciendo su nombre y agregando algo como profesión, estado civil, hobby, posición en la empresa, etc.

A partir del segundo y los que siguen hasta el final de la línea al mismo tiempo que repiten la presentación de los que lo hicieron antes que él (para ello deben prestar atención y recordar) hacen su autopresentación.

Si alguno no pudiera hacer la presentación correcta de los anteriores, va al final de la fila y es sustituido por la persona siguiente.

Si el que se equivoca fuera el último de la fila, será el que está primero en la fila quien lo sustituya (de esta manera también el primero, quien aparentemente tiene la tarea más fácil debe continuar atento).

El juego termina cuando se presentan todos.

Sugerimos no hacerlo con subgrupos de más de 7 u 8 personas.

Si son pocas personas y se hace en un solo grupo, sirve para conocerse.

En caso de ser un grupo amplio con varios equipos puede plantearse en términos de competencia. En este caso, se mide el tiempo que cada grupo empleó en su presentación y al final se entrega el premio a aquel que consiguió hacerlo en el menor tiempo.

## 23. Redes de relaciones

*Objetivos*

- Presentación y/o caldeamiento para la acción.
- Destacar la importancia de la escucha activa.

*Materiales*

Ovillo de hilo o de lana.

También se puede hacer con un almohadón o una pelota.

*Preparación*

Todo el grupo de pie formando un círculo.

Se entrega el ovillo a un participante.

*Desarrollo*

Este participante se presentará diciendo su nombre y luego algo más que el coach facilitador decidirá previamente entre varias opciones y de acuerdo con el grupo participante o el objetivo de la tarea. Por ejemplo, de qué país o región es (este recurso lo utilizo con frecuencia en congresos o talleres de carácter internacional donde hay participantes de diferentes países o provincias), empresa en la que trabaja (o si son de una misma compañía, en qué área trabaja), cargo o posición que tiene y/o tarea que desempeña, estado civil, etc.

Hecho esto, tomará la punta del hilo y arrojará el ovillo a otra persona del círculo.

El que recibe el ovillo hará su propia presentación. Al finalizar toma el hilo con una mano y arroja el ovillo a otro participante. Esta acción se repite hasta que todos se hayan presentado, quedando entrelazados en una red o trama.

Una vez que todos se han presentado, el último en recibir el ovillo comenzará el ejercicio a la inversa. Esto es, devolverá el ovillo a quien se lo entregó, pero esta vez ya no se presentará a sí mismo sino que dará los datos presentados por el compañero. Éste hará lo mismo de forma tal que el ovillo hará el trayecto inverso donde cada uno presenta al compañero a quien le entrega el ovillo hasta que lo recibe aquel que inicialmente lo arrojó.

*Cierre*

Si bien es un ejercicio de caldeamiento, generación de contexto y presentación, suelo hacer una breve reflexión acerca de las redes de relaciones que se arman en los grupos y las interconexiones sistémicas que sostienen al conjunto.

Destacar también la importancia de estar atentos y practicar la escucha activa. (Se sorprenderá de cuánto no escuchamos.)

*Nota*

Si no hubiera hilo o por elección del coach, este ejercicio puede practicarse pasando un almohadón o pelota.

## 24. Mensaje de bienvenida o de despedida

*Objetivos*

- Generar contexto para la acción.
- Facilitar el caldeamiento.
- Presentación por grupos o equipos.

*Materiales*

Es interesante disponer de papeles, hojas, marcadores de colores varios, y otros elementos a elección (por ejemplo, telas o ropas por si quisieran usar vestuario).

*Espacio*

Salón amplio que permita desplazamientos.

*Preparación*

El total de participantes se subdivide en grupos.

Si son de distintas áreas, gerencias, o países (caso de encuentros internacionales o regionales, como congresos o convenciones), la división se hará según ese criterio.

Si fuesen todos pertenecientes al mismo sector, área, país, empresa, etc., se dividirán en grupos de igual cantidad de miembros conforme a cualquiera de las dinámicas ya presentadas para dividir en subgrupos.

*Consigna*

Dice el coach:

–Dispondrán de veinte minutos para diseñar y presentar un mensaje de bienvenida y buenos deseos a los otros subgrupos usando vuestra espontaneidad y creatividad a través de medios como mímica, dramatización, música, canto, etc. La única condición es no hacerlo con verbalización como único recurso expresivo.

*Nota*

Este ejercicio también puede ser utilizado al cierre de un evento a modo de despedida.

## 25. El círculo

*Objetivos*

- Caldeamiento.
- Interacción, integración y comunicación.
- Coordinación de acciones.
- Divertimento.

*Espacio*

Amplitud acorde con la cantidad de personas.
Puede realizarse bajo techo o al aire libre.

*Preparación*

Si el grupo fuese muy amplio se dividirán en subgrupos y se le podrá dar un carácter competitivo, resultando vencedor el subgrupo que primero resuelva el problema.

Todos de pie, formando un círculo tomados de las manos, mirando hacia el interior del círculo.

*Consigna*

Dice el coach:

–Deberán encontrar el modo de quedar en un círculo mirando hacia afuera. Limitaciones: tendrán que hacerlo sin soltarse las manos, sin pasar por encima de sus brazos y sin quedar con los brazos cruzados al finalizar. En un principio lo harán sin hablar.

Después de un determinado lapso el facilitador permitirá la verbalización.

*Cierre*

El ejercicio termina con los comentarios finales una vez que el grupo encontró la solución al desafío propuesto.

*Solución*

Un participante cualquiera tendrá que pasar por debajo de las manos de su compañero a la derecha y a partir de allí todo el grupo acompañará ese movimiento hasta que pase el último y el círculo quede nuevamente conformado de acuerdo con lo solicitado en la consigna.

## 26. Conversando con la espalda

Son ejercitaciones para realizar en pareja. Entregarse y profundizar la experiencia permitirá aprender cosas acerca de ambos y del modo de interactuar de cada uno. Practicarlo con diferentes personas y también del otro sexo ampliará la gama de descubrimientos

*Preparación*

Reunirse con otra persona, preferentemente la que menos se conoce.

Sentarse espalda contra espalda.

Los ojos cerrados, en silencio.

*Desarrollo*

Dice el coach:

–Al principio contacten sin movimiento. Perciban solo la sensación física propia y respecto del otro.

Al cabo de un rato: "Comiencen a moverse, a interactuar, en un diálogo sin palabras en el que intentarán presentarse al otro. Pueden

permanecer quietos explorando (escuchando) el modo de ser y de presentarse de su pareja en el ejercicio; pero no dejen de presentarse ambos. Al cabo de unos instantes, despídanse y separen sus espaldas permaneciendo quietos, en silencio, absorbiendo la experiencia y contactando con lo que sienten."

Se sientan luego frente a frente. Es un momento de escucha intercambiando creencias acerca del otro y compartiendo aprendizajes.

## 27. Conversando con las manos

*Preparación*

Sentarse frente a frente, con los ojos cerrados.
Tomarse de las manos.

*Desarrollo*

Dice el coach:

–Tomen conciencia de la respiración. Perciban si hay incomodidad y estén atentos a los pensamientos. Preséntense en un diálogo sin palabras con el movimiento de las manos. Pueden incluir los brazos hasta los hombros. Intenten percibir qué expresan esas manos; qué tipo de persona describen. Intenten describirse también a través de ellas.

Al cabo de unos minutos, muy lentamente comiencen a despedirse y abran los ojos.

Al finalizar abren los ojos y dialogan verbalmente sobre la experiencia, compartiendo lo que han descubierto de sí mismos y del otro.

# Capítulo VII

# *Integración y comunicación*

## 28. Encontrar al complementario I

*Objetivos*

- Organizar a un equipo por parejas para alguna tarea posterior.
- También para presentación personal, integración, puesta en acción.

*Materiales*

Tarjetas con varios refranes fragmentados. Cada refrán se escribe fragmentado en dos tarjetas. Esto es: el inicio de un refrán estará en una tarjeta y el complemento en otra. (Por ejemplo, una tarjeta dice: "más vale pájaro en mano..." y otra dirá "... que cien volando".)

*Desarrollo*

Una vez repartidas las tarjetas se da la voz de inicio para que vayan en busca de su complemento. La experiencia será tanto más rica cuanto menos conocidos o comunes sean los refranes.

Si el ejercicio es de presentación cada pareja conversará durante cinco minutos.

Al volver al grupo grande cada uno hará la presentación del otro.

Si el objetivo es separar al grupo en parejas para pasar a otro ejercicio en duplas, eso es lo que se continuará haciendo.

## 29. Encontrar al complementario II

*Objetivos*

- Organizar a un equipo por parejas para alguna tarea posterior.
- También para presentación personal, integración, puesta en acción.

*Materiales*

Tarjetas previamente preparadas por el coach facilitador con algún rol social, familiar o profesional y otras con su complementario de modo tal de formar pares. Ejemplos: docente-alumno, coach-coacheado, padre-hija.

*Desarrollo*

Puestas las tarjetas en un recipiente sin que se vean, cada participante tomará una, la leerá y guardará no pudiendo compartirla con nadie.

Hecho esto, intentarán encontrar a su complementario a través de la mímica o actuación de su rol, sin verbalizar.

Finaliza cuando todos han encontrado a su par.

*Variante*

Una variante muy interesante para este ejercicio que posibilita el juego de roles es la siguiente:

Una vez conformada cada pareja por roles complementarios dispondrán de cinco minutos para crear una escena dramatizada para presentar al grupo grande.

Será posible invertir roles si lo prefieren.

La escena deberá tener inicio, desarrollo y cierre.

Comentarios finales.

## 30. Buscando a mi familia

Ejercicio muy divertido, ágil y generador de buen clima.

*Objetivos*

- Dividir el grupo grande en pequeños grupos y disponerlos para la tarea mediante la acción.
- Destacar la importancia de la comunicación por cualquier medio.

*Materiales*

Antifaces o elementos para impedir la visión.
Tiras de papel con nombres de animales.

*Participantes*

Grupo ilimitado. Yo lo he implementado en congresos para momentos de trabajo en plenario.

Deberá haber tantos papeles como participantes y tantas familias de animales como grupos queramos formar. Si son veinte personas habrá veinte papeles con nombres de animales. Si queremos dividirlos en cuatro grupos de cinco personas cada uno habrá cinco papeles con el nombre PERRO, otros cinco con GATO, otros con VACA y otros con GALLO.

*Desarrollo*

Cada persona tomará un papel de un recipiente (contiene el nombre de un animal).

Lo leerá sin mostrárselo a nadie. Luego lo guarda.

Todos de pie se tapan los ojos con los antifaces que se les entregan.

*Consigna*

Dice el coach:

–Cada uno de ustedes pertenece a una familia. Paseando por el campo se han perdido y asustados porque ya llega la noche y están solitos comienzan a llamar a su familia en el idioma que les pertenece. A medida que se encuentran se juntan sin soltarse. Deben llamarlos hasta que logren reunirse todos y cada uno con su grupo de pertenencia. Comiencen ya.

*Cierre*

Al finalizar cuando cada participante encuentra a su subgrupo estarán dinamizados y dispuestos para la siguiente tarea.

## 31. Soplando brasas

Es una excelente práctica para realizar en grupo, cualquiera que sea su dimensión, grande o pequeño.

*Lugar*

De preferencia en un salón espacioso que posibilite un cómodo desplazamiento.

El coach podrá poner una música adecuada o, si lo prefiere, trabajar sin ella.

*Desarrollo*

Dice el coach:

–Elijan un lugar y acuéstense en el piso en una posición que les resulte cómoda. En silencio y con los ojos cerrados dense cuenta de su cuerpo y céntrense en la respiración. Perciban cómo el aire entra en ustedes y cómo exhalan. (Así unos instantes.)

"Sientan cómo entra el aire y concienticen hasta dónde llega. ¿Hasta la garganta?; ¿hasta el pecho? Imaginen ahora que mentalmente pueden guiar ese oxígeno adonde ustedes quieren y ahora son otras las partes del cuerpo hasta donde puede llegar el aire. Durante unos minutos respiren llevando el aire que pasa por su nariz y garganta hasta los brazos, las manos y la punta de los dedos. Sientan como éstos se extienden con la llegada del aire. Luego repetirán lo mismo hasta hacerlo llegar a la pelvis, luego a las piernas y los dedos de los pies y finalmente a la cabeza, el cuero cabelludo y el pelo. Perciban qué y cómo se sienten mientras recuperan el ritmo normal de respiración."

(Dar tiempo para que los participantes alcancen el ritmo de respiración.)

"Imaginen ahora que son brasas de un fuego que se apagó, pero que ha respirado y lentamente comienza a insinuarse. Las brasas se van convirtiendo en llamitas, pequeñas aún, que pugnan por crecer. ¿En qué parte del cuerpo comienza ese fuego? No censuren nada. Déjenlo expresar. Puede ser desde las manos, quizás desde la cabeza, también desde el pubis.

Se expresa y se repliega, quiere crecer; las pequeñas llamas crecen, se expanden hacia arriba y los costados y se convierten en color y movimientos. ¿Cuál es su color?; ¿cuáles sus movimientos? ¡Háganlos! Arden y exploran el espacio alrededor, abriendo los ojos, reuniéndose con otra llama, interactuando con ella, manteniendo un diálogo en movimiento con otra, moviéndose e interactuando en conjunto con otras."

Así unos instantes, hasta que cada uno a su tiempo vaya aquietando su movimiento y el conjunto del grupo permanezca unos instantes reflexivo.

*Cierre*

Compartir procesando la experiencia y su analogía con la cotidianeidad de cada uno.

## 32. Objetos especiales

Sentarse en parejas o pequeños grupos de tres o cuatro personas.

Elegir un objeto personal que tenga algún sentido o valor especial y que tengan en ese momento. Puede ser algo que tengan puesto (por ejemplo, corbata, anillo) o algo que esté en su cartera (por ejemplo, agenda, fotos, etc.).

Cada uno compartirá por qué ese objeto es especial y qué representa para sí mismo.

Finalmente se cierra con diálogos o comentarios acerca de lo presentado y sentido.

## 33. Círculos concéntricos

*Objetivos*

- Caldeamiento para la acción.
- Presentarse, conocimiento mutuo.
- Generar contexto, relaciones interpersonales.
- Facilitar la apertura de conversaciones sobre temas que van más allá de lo formal.

*Preparación*

Dividir al grupo en dos subgrupos con igual número de participantes.

Harán dos círculos concéntricos, mirando unos hacia adentro y otro hacia afuera; de tal modo que quedarán enfrentados.

*Desarrollo*

a. Ante la indicación del coach facilitador los círculos comenzarán a girar en sentidos contrarios y cuando el instructor indique "Stop", se detendrán quedando cada participante enfrentado a otra persona.

b. En cada stop intercambiarán con su interlocutor dialogando durante tres minutos acerca de un tema que propondrá el coach.
c. Finalizados los tres minutos se despedirán y ante la orden del coach comenzarán nuevamente a girar hasta el siguiente stop. El coach introduce otro tema para dialogar, esta vez con un interlocutor diferente.
d. Así se continúa cinco o seis veces cada vuelta con otro tema disparador del diálogo, siempre indicado por el coach.

*Temas sugeridos*

- Presentación personal (quién soy, trabajo, familia, etc.).
- Anécdota o dato curioso.
- Un sueño que tuve.
- Tres valores personales fundamentales.
- Tres valores para un equipo.
- Una noche ideal.
- Estoy enamorado de ... porque ...

Otros temas: están disponibles como desafío para la creatividad del lector.

## 34. Una historia ciudadana

*Objetivos*

- Evidenciar la distinción entre observaciones/hechos/datos y las opiniones o juiciosy relacionarlas con las inferencias muchas veces erróneas de nuestra subjetividad.
- Comprender cómo esas interpretaciones condicionan acciones. Mostrar cómo la confusión entre ambos es generadora de situaciones conflictivas en las comunicaciones e interrelaciones personales.
- Comprobar el impacto que los supuestos tienen sobre las decisiones y valores individuales y grupales.

*Participantes*

Aplicación preferentemente grupal. También individual.

*Materiales*

Hojas y bolígrafos o lápices para cada participante.
Planilla con "clave de respuestas" para el coach.

*Desarrollo y consignas*

a. El coach facilitador lee el siguiente relato sobre el cual trabajarán luego los participantes:
"Un hombre de negocios acaba de apagar las luces de una ferretería cuando aparece un hombre pidiéndole dinero. El dueño abre la caja registradora. El contenido de la caja registradora es retirado y el hombre sale corriendo. Un agente de policía va detrás de él."
b. Una vez leído el relato, se entrega a cada participante una planilla –que será llenada en forma individual– con declaraciones acerca del relato, debiendo señalarlas como verdaderas, falsas o desconocidas de acuerdo con su criterio personal.
Tiempo estimado: diez minutos (ver planilla).
c. Formar grupos de cinco personas. Cada subgrupo recibe una planilla sin marcar.
Se les indica que tendrán veinte minutos para compartir las planillas personales y a partir de ellas abrir un diálogo con sus respectivas consideraciones, compartiendo y chequeando información para llegar a un consenso y llenar la nueva planilla en conjunto como grupo.
d. Se reúne el conjunto total de participantes y cada subgrupo presenta sus conclusiones fundamentándolas.
e. El coach facilitador indaga a la audiencia basándose en la planilla "clave de respuestas" Con ella, se corroborará que

las declaraciones 3 y 11 son falsas, que la 4 y la 6 son verdaderas y que las restantes son desconocidas o dudosas.

*Cierre*

Comentarios acerca de la experiencia y su relación con hechos de la vida cotidiana personal o laboral.

## 34. Una historia ciudadana
## Conceptos sobre el relato

1. Un hombre apareció después de que el dueño apagó las luces del negocio. V F ¿?
2. El ladrón era un hombre. V F ¿?
3. El hombre que apareció no pidió dinero. V F ¿?
4. El hombre que abrió la caja registradora era el dueño. V F ¿?
5. El dueño de la tienda extrajo el contenido de la caja y salió corriendo. V F ¿?
6. Alguien abrió una caja registradora. V F ¿?
7. Después de que el hombre que pidió dinero extrajo el contenido de la caja, huyó a toda carrera. V F ¿?
8. Un hombre de negocios apagó las luces cuando otro hombre apareció dentro de la tienda. V F ¿?
9. Era a plena luz del día cuando el segundo hombre apareció. V F ¿?
10. El hombre que apareció abrió la caja registradora. V F ¿?
11. Nadie demandó dinero. V F ¿?
12. Un hombre huyó del negocio perseguido por un agente de policía. V F ¿?

*Clave de respuestas para uso del coach*

1. ¿Está seguro de que el hombre de negocios y el dueño son la misma persona?
2. ¿Puede hablarse necesariamente de un robo? El hombre que pidió dinero, ¿no pudo ser propietario del local, un familiar o alguien necesitado?
4. El relato lo dice expresamente.
5. Parece poco probable, pero no necesariamente se excluye esta posibilidad.
6. El relato dice que el dueño la abrió.
9. Las luces de muchos negocios permanecen encendidas durante el día.
10. ¿No sería posible que el hombre que apareció haya sido el dueño?
11. El relato dice que el hombre que apareció pidió dinero.
12. ¿Huyó? ¿No pudo haberse alejado corriendo por estar apurado? ¿Pudo el policía ser un custodio contratado? ¿O quizás simplemente pasaba por allí y sospechó algo?

# Capítulo VIII

# *Fantasías guiadas*

Si lo sabemos aprovechar, cualesquiera que sean las circunstancias, todo viaje es una oportunidad de aprendizaje.

Son ejercitaciones que posibilitan una experiencia profunda para –a través de las identificaciones– tomar conciencia de aspectos personales y emocionales. Indicado también para coacheados con dificultades expresivas o inhibidos en su expresión, para los "monotemáticos", como vía para explorar en otras dimensiones, etc.

## Viajes imaginarios

*Objetivos*

- Indagar en nuestro interior, tomar conciencia de uno mismo.
- Descubrir zonas inexploradas.
- Encontrar la sabiduría interior.
- Quebrar resistencias cuando el diálogo resulta insuficiente.
- Desestructurar defensas.
- Descubrir y reconocer emociones así como temas medulares para cada persona.

*Participantes*

Pueden realizarse individualmente o en grupo (sin límite de participantes).

*Tiempo*

Lo definirá el coach de acuerdo con cada ejercicio.

*Consigna y desarrollo*

Relatar los viajes en tiempo presente como si estuviese ocurriendo en este preciso instante solicitando en la consigna que cada uno se imagine a sí mismo sumergido en la experiencia. Por ejemplo, decir: "Estás caminando por un bosque..."

Preferentemente hacerlo acostado con comodidad (si hubiera riesgo de dormirse, es preferible hacerlo sentado) y con los ojos cerrados para volcar la mirada hacia el interior.

Poner una música de fondo adecuada al propósito y al ejercicio particular que se elija. (Cuidar que la música nunca tenga un lugar central o protagónico porque desviaría la atención. Tiene que estar al servicio de generar contexto.)

## 35. Encuentro con una persona sabia

*Consigna*

La voz del coach hablando, pausadamente. Si lo consideran conveniente pueden hacer una introducción trabajando con la respiración. También puede hacerse con música de fondo.

Dice el coach:

–Imagínate que estás caminando, ascendiendo por un sendero en un bosque. Es una noche de luna llena y eso te permite ver el entorno con claridad. Vas tranquilo, no hay riesgo alguno. Paz. Miras a tu alrededor. ¿Qué ves? (...); ¿cómo es el camino? (...); percibe los diferentes aromas (...); los ruidos de tus pisadas (...); ¿cómo te sientes? (...). Un poco delante de ti se abre un camino lateral que conduce, como te han dicho, a la cabaña donde

vive una persona[30] muy sabia capaz de responder cualquier pregunta que quieras hacerle. Tomas ese camino mientras sigues observando y percibiendo tu entorno.

A lo lejos percibes un resplandor. No sabes aún qué es pero a medida que te aproximas verás que se trata de la luz de las llamas de una pequeña hoguera en el exterior de la cabaña. Junto a las brasas verás la silueta sentada de la persona sabia. Te acercas en silencio y sin hablar aún, te sientas (...). Pones un trozo de leña sobre el fuego y a medida que éste brilla con mayor intensidad estarás en condiciones de observar con mayor claridad (...). Observa a esa persona; ¿cómo es su rostro? (...), su mirada (...) sus manos (...); ¿cómo son sus ropas?

Te ves cerrando los ojos y meditando en aquella pregunta que quieres hacerle; piensa en algo que sea esencial para ti, importante.

Una vez que la tienes, observas a la persona y le formulas la pregunta prestando mucha atención para ver cómo reacciona ante ella. A veces su respuesta es verbal, otras solo gestual. En algunas oportunidades te muestra alguna cosa.

¿Cuál es su actitud? (...); ¿qué responde? (...); ¿qué dice a través de sus palabras, gestos o acciones? (...)

El tiempo va pasando y antes del amanecer tendrás que partir. Vas a despedirte, pero en el momento en que estás por hacerlo, esta persona se da vuelta y buscando en un viejo arcón de madera a su lado, saca un objeto muy especial para obsequiarte y para que traigas contigo (...); te lo entrega (...). Observas lo que te entrega (...); lo guardas. ¿Qué sientes ahora en ti y hacia esa persona? (...). Le dices a esa persona lo que sientes. Luego, te despides y dándote vuelta comienzas el retorno trayendo contigo el regalo. Vas desandando el camino (...); comienza lentamente a amanecer. Vas observando y sintiendo (...). Ya conoces el camino y podrás hacer esta visita nuevamente tantas veces como quieras. Sigues caminando hasta que llegas al inicio del camino (...).

30. Decir "persona", y no un hombre o una mujer, porque posibilita proyecciones personales para resignificar después.

Siempre con los ojos cerrados observa el regalo que recibiste. ¿Qué te regaló?; ¿qué forma tiene?, ¿cuál es su consistencia?, ¿cuál es su olor? Examínalo: ¿para qué es? (...). ¿Percibes algo respecto a ese objeto que antes no viste?

Ahora guarda el objeto (...); respira profundamente y cuando lo desees abre los ojos y a tu tiempo reconéctate con este espacio y este lugar.

*Cierre*

Procesamiento.

## 36. La casa abandonada

*Consigna*

Voz del coach hablando, pausadamente. Si lo consideran conveniente pueden hacer una introducción trabajando con la respiración.

Dice el coach:

–Estás en la planta de un edificio desconocido para ti. Está en penumbras; estás tranquilo. No conoces el lugar pero no sientes ningún temor. Lentamente el lugar se irá iluminando y verás un amplio salón, vacío, pero con diferentes puertas (...). En cada una de ellas hay un letrero con pequeñas letras. Si no te acercas no alcanzas a leer. Intrigado, respiras y lentamente te acercas a una de las puertas. Miras el cartel y dice "Infancia". Entras (...), cierras la puerta detrás de ti y buscas un lugar donde ponerte; observas (...); ¿qué ves? (...); ¿cómo es ese lugar? (...); ¿qué objetos hay? (...). ¿Encuentras algo conocido para ti? (...) ¿Hay alguien más?, ¿aparece alguien? (...) ¿Quién? Sigue observando un rato prestando atención a tu emoción (...). Al cabo de un rato decides retirarte. Te acercas a la puerta, abres, sales, das una última mirada y cierras la puerta. Te diriges a otra. Al acercarte lees: "Mi trabajo". Entras (...). Buscas un lugar desde donde observar (...). Nuevamente: ¿qué ves? (...); ¿a quién ves? (...); ¿cómo te ves? (...), etc., etc.

Las preguntas disparadoras de imágenes, recuerdos y asociaciones se reiteran con ligeras variantes en cada uno de los espacios a ingresar.

*Nota*

Otras sugerencias de puertas para indagar: "Mi salud", "Mi cuerpo", "Mis amigos", "Mi pareja", "Futuro" (más todas aquellas que se te ocurran y que hagan a la indagación de la persona, grupo o equipo con quien estés coacheando o trabajando).

Personalmente trabajo este ejercicio ingresando a no más de tres o cuatro puertas (una cantidad mayor puede resultar en un ejercicio cansador, exigente y desmotivador). Suelo elegir como última puerta la que dice "Yo".

Al finalizar solicito una respiración profunda, abrir los ojos, reconectarse con el espacio en el que están y disponerse a procesar lo trabajado.

*Cierre*

Compartir y procesamiento.

## 37. La tienda de empeño

*Consigna*

Voz del coach hablando, pausadamente. Si lo consideran conveniente pueden hacer una introducción trabajando con la respiración.

Dice el coach:

–Es de noche y estás caminando en una ciudad desconocida. Vas observando todo con interés. Observas la gente, los edificios, las casas, escuchas todos los ruidos. ¿Qué ves? (...); ¿qué sucede alrededor? (...)

Llegas a una esquina donde se abre una pequeña calle lateral. En ella no hay lugar para el tránsito y poca o ninguna gente la transita. Algo de ella te atrae y comienzas a caminarla cuando te llama

la atención la vidriera de una vieja casa de empeño. Hay allí todo tipo de objetos: nuevos y antiguos, pequeños y grandes. Decides entrar. Cuando ingresas suena una campanilla y desde el interior una persona anciana te hace señas invitándote a pasar.

Al acercarte, esta persona se muestra amable y te dice que no es casual que hayas llegado allí. Te dice que toda persona que encuentre esa calle y llegue a la tienda puede elegir algo y llevárselo. Te explica que en esa tienda hay "todo lo que quieras encontrar". Objetos de todo tipo, forma y tamaño. Allí es posible hallar "todo lo que hay en el mundo".

Puedes elegir algo y llevártelo. Eso sí –agrega- solo podrás llevarte una cosa. Esa cosa no podrá ser dinero ni podrás vender por dinero aquello que elijas. Toma tu tiempo para recorrer y mirar. Hay varias habitaciones por recorrer (...). Recorre (...); observa (...).

(Dejar pasar un lapso.)

¿Ya has elegido?; ¿qué y cómo es ese objeto? (...); ¿qué significado tiene para ti? (...); ¿cómo te sientes? (...). Ya estás por retirarte con tu objeto; cuando te vas a despedir, la persona que te atendió vuelve a dirigirse a ti y dice: "Muy bien; puedes quedarte con esa cosa pero debo agregarte una condición más. Para llevarte eso deberás darme algo a cambio (...). Cualquier cosa que tengas de las que llevas contigo o alguna otra aunque no la tengas aquí (...). Tendrás que entregarme algo a cambio (...)."

Toma un tiempo para decidir. ¿Qué le darás? (...). Cuando lo decidas se lo darás o le dirás qué le darás. Una vez dicho o hecho te despides y sales de la tienda. Retomas tu camino por la ciudad y cuando lo decidas, regresas a este salón trayendo contigo el objeto de la tienda de empeño.

*Cierre*

Compartir y procesamiento.

## 38. Estatua en una exposición

Este viaje o fantasía puede ser realizado en estado de quietud como imaginación guiada y/o puede ser realizado incorporando también el cuerpo y la acción.

Al igual que en los otros ejercicios partimos de un estado de reposo, sentados o acostados.

*Consigna*

Voz del coach hablando, pausadamente. Si lo consideran conveniente pueden hacer una introducción trabajando con la respiración.

Dice el coach:

–Quiero que te imagines que estás en un edificio que bien podría ser una sala de exposiciones, un museo o una galería de arte. Hay esculturas. Sabes que en una esquina del salón, aunque está en penumbras, hay una estatua de ti mismo/a. Te irás aproximando lentamente y, a medida que te acerques, la luminosidad será más intensa y te permitirá ver con mayor claridad y definición. Esa estatua expresa de alguna manera tu esencia. Puede estar hecha de cualquier material que quieras: mármol, arcilla, bronce, piedra, etc. Puede ser una figura abstracta o realista pero, sin duda, es tu representación. Te acercas y observas (...). No censures nada de lo que espontáneamente ves. No la modifiques (...). Anímate a observar. ¿Qué ves? (...); ¿cuál es su forma, su actitud, su gesto? (...). ¿En qué posición está? (...). ¿Qué expresa? (...); ¿cuál es su tamaño? (...).

Camina a su alrededor y fíjate si descubres algo más; mírala a ver qué descubres; tócala a ver qué sientes (...).

Así como con los ejercicios anteriores, éste es el momento en que puede continuarse con el ejercicio desde la imaginación o continuar incorporando el cuerpo, la expresión y la acción.

Por ejemplo:

Le solicitamos al coacheado que registre profundamente cada una de las observaciones que realizó, los gestos, las manos, la actitud, etc.

Habiendo hecho esto, le pedimos que se transforme en esa estatua.

Pedirle que, sin hablar, abra los ojos, se incorpore y adopte la forma corporal, la postura de la estatua. Que sea lo más detallista que pueda.

Dice el coach:

–Ahora vas a ser esa figura. ¿Cómo eres? (...); ¿cómo te sientes siendo esa estatua? Descríbete a ti mismo como estatua (por ejemplo, "Yo soy…"). ¿Qué representas? (...); ¿qué dicen de ti los que te observan? (...); ¿qué dice tu gesto? (ponle palabras a la estatua).[31]

Finalmente, poco a poco, dejarás el cuerpo de la estatua (...); volverás a tu cuerpo, respiras profundamente y adoptando la posición que quieras nos disponemos a compartir y procesar la vivencia.

## 39. La búsqueda

*Participantes*

Puede realizarse en forma individual o en grupo.

*Preparación*

Al igual que para los otros ejercicios, partimos de un estado de reposo, sentados o acostados.

*Consigna*

Voz del coach hablando, pausadamente. Si lo consideran conveniente pueden hacer una introducción trabajando con la respiración.

Dice el coach:

31. Si este ejercicio se hiciera en grupo, una variante posible es solicitarles a los participantes que comiencen a interactuar entre ellos desde el rol; es decir, desde el personaje de la estatua que representan.

–Quiero que te imagines buscando algo muy importante para ti. Quizás ya tengas una idea de lo que buscas pero puede ser que aún no la tengas con claridad. Fíjate: ¿dónde te encuentras? (...). ¿Cómo es ese lugar? (…); ¿cómo estás buscando? (...); presta atención ahora a cómo te sientes y qué te sucede (…); continúa con la búsqueda (…); aún no hallas lo que buscabas (…); ¿aparecen obstáculos en tu búsqueda? (...); ¿cuáles son? ¿Cómo son esos obstáculos? (...); repara ahora en cómo enfrentas esos obstáculos: ¿cuál es tu actitud ante ellos? (...); ¿intentas alternativas? (...).

¿Tienes ahora mayor claridad respecto a lo que buscas? (...); ¿descubriste algo más acerca de eso que buscabas? (...).

Podría ocurrir que en tu búsqueda descubras que es otra la cosa que buscas; que eso que buscabas al principio dejó lugar a algo que resulta ser más importante aún para ti (…); si fuese así: ¿qué buscas ahora? (...); intenta responderte: ¿cuál es la importancia que eso tiene para ti? (...); ¿qué te produce y qué obtendrías si lo hallaras? (...)

Cualquiera que sea la situación –si hallaste o no lo que buscabas– fíjate si puedes descubrir algo más acerca de ello y cuando sea tu tiempo respiras profundamente (…); abres los ojos (…); permaneces en tranquilidad unos instantes (…).

*Cierre*

Compartir y procesar.

## 40. Respuesta personal ante un conflicto

*Objetivos*

- Tomar conciencia de actitudes personales frente a situaciones de conflicto.
- Examinar estrategias para dar nuevas respuestas más efectivas frente a determinadas circunstancias y con mayor efectividad.
- Ejercitar el procesamiento de "la columna izquierda".

*Participantes*

Individual o grupal.

*Consigna y desarrollo*

Dice el coach:

–Los invito a buscar una posición cómoda y relajada (…); puede ser sentados o acostados sobre el piso (…); cierren los ojos (…); respiren tranquilamente tomando conciencia de la respiración (…); durante unos minutos los voy a guiar en un ejercicio para examinar sus actitudes frente a determinadas circunstancias (…); no hay respuestas buenas o malas, por lo cual les solicito que sean muy fieles como observadores de ustedes mismos (…); dejen que la escena ocurra espontáneamente (...); imagínense caminando por alguna calle de la ciudad (...); vean cómo es ese lugar (…); qué momento del día es (...). Cómo se sienten (...). A cierta distancia observan que se aproxima una persona que les resulta familiar (…) es una persona con la que están en conflicto (...).

Rápidamente deben decidir cómo enfrentar a esa persona y esa situación. Aún está a distancia pero, a medida que se aproxima, en vuestra mente aparece una serie de alternativas (…). Deciden ya mismo qué hacer y lo que creen que pasará (…). (Aquí, aguardar y dar más tiempo en silencio) (…). Al continuar dirá: la persona pasó (…); perciban qué pasó con ustedes (…). ¿Cómo se sienten? (...). Respiren (…) y cada cual a su tiempo abran los ojos y retomen su posición normal. En silencio.

Ahora les pediré que cada uno tome una hoja y responda por escrito las siguientes preguntas:

- ¿Qué alternativas pensaste?
- ¿Qué alternativa escogiste?
- ¿Cuál es el grado de satisfacción/insatisfacción que estás sintiendo?
- ¿En qué otras circunstancias respondes de igual forma?

- ¿Cuál es el obstáculo para responder de una manera más efectiva?
- Si esta situación ocurriera realmente, ¿qué harías de diferente?

Reúnanse en grupos de tres y compartan sus observaciones. (10 minutos.)

Reunidos en el grupo completo se abre un espacio para compartir y procesar el ejercicio.

*Consideraciones*

Los conflictos son parte de la vida cotidiana de cada uno de nosotros. Lo que nos va a particularizar como persona, pareja, familia, grupo o equipo, no es la ausencia de conflictos sino la manera diferente de enfrentarlos o resolverlos.

Las respuestas o estrategias más comunes que he observado como resultado de este ejercicio se resumen en tres: evitar, postergar, confrontar.

En ninguna de ellas el estado posterior al hecho suele ser de satisfacción. Más bien hay una resultante de insatisfacción, culpa, enojo, angustia, resentimiento, así como también dudas y miedos respecto al futuro.

Sin duda, las mejores alternativas deberán considerar la naturaleza del conflicto, la escucha efectiva, atender al punto de vista del otro, la humildad y el respeto al otro como legítimo otro.

Para ello resulta esencial el aprendizaje de herramientas conversacionales para la acción efectiva.

# Capítulo IX

## *Prácticas corporales*
## *Cuerpo-acción-emoción*

¿Qué imagen tenemos de nuestro propio cuerpo?; ¿cómo se observa y se ve cada uno?; ¿qué conocemos y sabemos acerca de nuestro cuerpo?; ¿realmente lo conocemos o solamente tenemos imágenes que construimos, alimentadas con juicios positivos o negativos?; ¿cuánto condiciona o es condicionado nuestro cuerpo ante situaciones sociales de todo tipo?

Las siguientes son prácticas de comunicación corporal y visual, no verbal.

### 41. Escultura I

*Objetivos*

- Corporizar y concretizar en una figura el modo de observarse a sí mismo de un sujeto. Su modo de estar en el mundo, su corporalidad, su emocionalidad.

*Preparación*

Estando los dos de pie.

*Nota*

¡Recuerden esto siempre!: para pasar a la acción cuando van a trabajar algún tema corporal, psicodramático, *role playing*, etc., el

coach/facilitador deberá parase, invitando al coacheado a hacer lo mismo y dar las consignas de pie. Luego el coacheado elegirá si hace la figura de pie, acostada, sentada.

*Consigna*

Dice el coach:

–Imagínate que eres un escultor y tienes que moldear una escultura de ti mismo en este momento de tu existencia. ¿Cuál sería la forma que tendría? No lo hagas inmediatamente a menos que ya lo tengas decidido; date unos minutos para buscar aquella imagen que consideres que mejor te representa. Como si alguien entrara a un museo y al ver esa escultura pudiera reconocerte diciendo: "¡Éste es X!"

Otras preguntas para acompañar o vencer las resistencias a hacerlo:

- Ponle manos: ¿cómo son?; ¿qué expresan?
- ¿Qué dice su rostro?; ¿y su boca?; ¿cómo es la mirada?
- ¿Cómo están sus piernas?
- ¿De qué material está hecho?

Una vez que el coacheado lo hace, le pedimos que se quede en esa posición y haga un soliloquio.

Esto es, decir desde ese lugar, siendo ese personaje que construyó, cómo se siente.

A partir de aquí hay varias opciones:

- Seguir un diálogo con la escultura. Indagando y descubriendo. Por ejemplo, ¿por qué es de ese material y no de otro?; ¿cuánto hace que tiene ese gesto?, etc.
- Hacerle una entrevista (como si el coach fuese un periodista).
- Hacer una inversión de roles.
  El coach toma la posición y la expresión exactamente igual a la que construyó el coacheado y éste toma el rol de observador. Parado frente a la escultura hará también un soliloquio: ¿Qué siento frente a esa estatua?; ¿qué me provoca?; ¿qué le veo y/o de qué me doy cuenta?

Por último –cualquiera que sea la opción de trabajo elegida- le pedimos que cierre los ojos, que respire profundamente y que con el tiempo que necesite vaya dejando ese rol y vuelva a su ser y a su lugar.

Hecho esto haremos un breve diálogo y procesamiento de lo realizado rescatando qué aprendimos.

## 42. Escultura II

*Consigna y desarrollo*

Si estamos trabajando con un grupo/equipo les pedimos:

–Elijan a alguien con quien trabajar en pareja, ubíquense frente a frente, en silencio. Uno será el escultor y el otro se dejará moldear.

Al finalizar el trabajo de uno y con la indicación del coach-facilitador invertirán roles.

Cada uno a su turno, como observador escultor, mirará al compañero dándose cuenta o descubriendo en él su postura, su gesto, etc. Como si fuese cera, tocándolo, moldeará al compañero exagerando cada uno de los aspectos observados. Se trata de maximizar los detalles observados. Por ejemplo, si tiene los puños cerrados, le imprimirá a esos puños un mayor cierre; si tiene los hombros caídos, exagerarán esa caída. La escultura debe dejarse hacer, sin oposición, tomando conciencia de esos cambios y percibiendo cómo se sienten. Una vez que el escultor sienta que terminó, satisfecho con su obra, se lo hará saber a la estatua. El escultor le pedirá a su escultura que haga un soliloquio desde esa nueva forma (exagerada) que le ha dado.

*Cierre*

Al finalizar se reúne el grupo grande para compartir y procesar en conjunto los aprendizajes.

*Variantes*
*El escultor como escultura*

El escultor tomará con su propio cuerpo la misma forma y postura que su obra. Quien hacía de escultura se parará frente a la escultura (ahora reproducida por el escultor) y frente a ella dirá qué siente, y de qué se da cuenta o toma mayor conciencia.

Para terminar, ambos dialogarán brevemente sobre lo realizado y cómo se sintió cada uno con su rol.

Hecho esto, y ante la indicación del coach-facilitador, invertirán roles y repetirán los pasos del ejercicio realizado.

## 43. Lo deseado y lo temido

En la consigna el coach solicitará que el coacheado haga la escultura deseada de sí mismo; esto es, cómo desearía observarse y ser visto por otros.

Luego, pidiéndole la escultura temida de sí mismo; esto es, cómo no le gustaría verse o ser visto por otros.

Si la práctica se hace en coaching bipersonal, será el coach quien haga de yo auxiliar.

Si fuese grupal, el trabajo se hará en parejas, invirtiendo los roles.

## 44. Corporizando relaciones interpersonales

Es una modalidad muy práctica para investigar relaciones y redes vinculares.

Muy recomendable con coacheados que tienen dificultades de expresarse o que utilizan la narrativa defensivamente.

Se trata de concretar en una figura el modo en que sienten, creen o perciben que se da la relación con otro. Por ejemplo, si la temática focaliza en la relación con un jefe o superior, el coach

solicitará que haga una figura en la que esté expresado el tipo o estilo de vínculo.

---

*Recuerdo haber sentido mucha tristeza ante una figura en la que el jefe fue simbolizado como un cazador que triunfalmente ponía su pie encima de la presa.*

---

Este tipo de ejercitaciones no tienen un objetivo catártico sino que son disparadores de posteriores conversaciones en la misma sesión de coaching, indagando y proponiendo posibilidades de acción.

## 45. El escenario

Éste es un ejercicio simple y poderoso que utilizo con frecuencia en los cursos de formación psicodramática.

*Objetivos*

- Entrenamiento de manejo corporal.
- Explorar la riqueza comunicacional que tiene lo corporal y lo gestual.
- Explorar las ansiedades que se movilizan en el lenguaje y en la expresión corporal.

*Participantes*

Preferentemente grupal. Si bien no es excluyente aplicarlo en forma bipersonal, se torna mucho más rico ante la diversidad y multiplicidad de observaciones.

*Lugar*

Cualquier sala donde se señalarán dos espacios imaginarios: uno será el espacio del público y otro será el escenario. Para acce-

der al escenario hay imaginariamente una escalera de cinco peldaños del lado izquierdo y para descender otra escalera sobre el margen derecho.

*Consigna*

Dice el coach:

–Cada uno de ustedes deberá subir al escenario y, en silencio, transitar hasta el centro percibiendo el cuerpo en movimiento; allí se detendrán y observarán unos instantes al público; luego seguirán caminando y descenderán. Los invito a que lo hagan con el estilo personal y en el tiempo que cada cual requiera.

Para el caso de una situación bipersonal la consigna se adaptará al singular.

*Cierre*

Una vez que todos han realizado el pasaje, se reúne el grupo para compartir y procesar.

Los disparadores serán, por ejemplo:

Qué sentí, qué me di cuenta de mi cuerpo y de mi persona; qué sentí siendo observador de otros, qué sensaciones del día a día pude ver reflejadas en lo realizado, etc.

Fundamentalmente: ¿qué aprendí?

*Nota*

A pesar de su simpleza es un ejercicio que moviliza ansiedades.

## 46. Mirar-ser mirado

¿Cuántas veces observamos el cuerpo del otro y nos surge alguna interpretación?; ¿cuántas veces nos perdemos la oportunidad de darnos cuenta del otro por no observar su lenguaje o comunicación

corporal?; ¿somos conscientes de las diferentes posiciones y expresiones de nuestro cuerpo?

*Objetivo*

- Tomar conciencia de nuestras múltiples posiciones corporales, de las interpretaciones que de ellas hacemos y de las emociones que frente a ello sentimos.

*Participantes*

Grupal (mínimo en dupla).

*Materiales*

Elementos para escribir.

*Lugar*

Sala con amplitud y comodidad para la cantidad de participantes

*Desarrollo*

a. Con cualquier dinámica elegida dividir el grupo en duplas.
b. Uno se sentará y el otro permanecerá de pie. El sentado será el observador y el que queda parado será el observado.
c. Durante tres minutos las personas sentadas observarán, describirán e interpretarán la posición corporal del compañero procurando ser objetivos y anotando todo lo observado en el aquí y ahora de ese momento.
d. Inversión de roles. El observador pasa a ser observado y viceversa. Otros tres minutos.
e. Cada pareja toma un lugar en el salón para compartir las observaciones y anotaciones. 15 minutos.

*Posibles disparadores*

- Diferencia de posiciones en uno mismo y en cada uno.
- Tomar conciencia de la tendencia a interpretar las señales corporales.
- Tomar conciencia del desconocimiento de ciertas señales del cuerpo.
- Tomar conciencia de la negación de nuestro cuerpo.
- Placer/displacer en observar/ser observados.
- Ansiedades y temores.

*Cierre*

Procesamiento grupal.

## 47. El hipnotizador

Nuestros movimientos cotidianos terminan por mecanizar nuestro cuerpo. Solemos negarlo y la mayoría de las veces no escuchamos su lenguaje.

*Objetivos*

- Observar, escuchar y tomar conciencia del lenguaje corporal.
- Desmecanizar nuestros movimientos.

*Participantes*

Bipersonal o grupal. Se realiza entre dos personas.

*Consignas*

a. Parados frente a frente. Sin hablar, observándose. Uno será el hipnotizador y el otro el hipnotizado.

b. El hipnotizador pondrá una mano cerca del rostro del hipnotizado; éste deberá mantener su rostro siempre a la misma distancia de la mano del hipnotizador, quien hará movimientos con la mano: rectos, circulares, para abajo, hacia arriba, hacia los lados, intentando que el hipnotizado ejecute con su cuerpo todos los movimientos posibles manteniendo la misma distancia entre rostro y mano.
   Sugiero hacer movimientos suaves, lentos, que puedan ser seguidos por el compañero, tratando de hacer figuras no usuales. Esto posibilitará tomar mayor conciencia del cuerpo y activar estructuras musculares olvidadas o poco concientizadas.
c. Al cabo de algunos minutos se invierten los roles.

*Variante 1*

Finalizado el ejercicio anterior, ambos extienden una mano y obedeciéndose se hipnotizan uno a otro.

*Variante 2*

Hipnosis en tríos. Se trata del mismo ejercicio, pero en este caso el hipnotizador usará sus dos manos dirigiendo a dos compañeros, uno con cada mano. Este ejercicio involucra también al hipnotizador ya que deberá coordinar sus acciones sin parar el movimiento simultáneo de sus manos. De esta forma, siempre con suavidad, sin que se toquen o se apoyen uno en otros podrá, por ejemplo, cruzar las manos para que pasen uno por arriba del otro.

El rol de hipnotizador rota entre los tres participantes del ejercicio.

*Variante 3*

Al igual que en la variante 1, aquí los tres extienden su mano derecha y obedeciendo a la mano derecha del compañero de la izquierda, se hipnotizan simultáneamente unos a otros.

## 48. Construyendo un friso

*Objetivos*

- Ejercitar la espontaneidad y la creatividad a través de la improvisación, a partir de lo corporal.
- Dialogar acerca del observador y los modelos mentales.

*Participantes*

Grupal.

*Desarrollo*

Ir construyendo una imagen (al estilo de un friso egipcio) a partir del movimiento de un protagonista. Para ello, un voluntario comenzará con un movimiento y quedará estático en una posición. A partir del mismo un segundo participante hará un movimiento que complemente al anterior y se suma a la construcción de la imagen. Lo mismo irán haciendo los restantes miembros del equipo o grupo hasta que todos estén incorporados a la imagen.

De a uno por vez podrán salir de su posición para ser observadores de la figura general y desde el lugar de observador compartir qué ven y qué sienten. Después de hacerlo retoman su lugar, posibilitando que otros hagan la misma experiencia de ser observadores.

*Cierre*

Compartir y procesamiento grupal.

*Variante*[32]

Al igual que en el ejercicio anterior, una persona comienza un movimiento. La diferencia en esta variante es que esta persona se transformará en el protagonista y el resto serán coprotagonistas o yo auxiliares de su acción, completando sus movimientos. Para ello deberán estar atentos y ser muy buenos observadores, para complementar espontáneamente sus acciones.

El personaje central deberá moverse lentamente, permitiendo así que el resto pueda interpretar sus intenciones. Por ejemplo, el protagonista levanta un pie y alguno de los auxiliares pondrá sus manos o una rodilla por debajo, para que el protagonista pueda subir. Este hará lo que quiera y/o lo que su cuerpo le requiera. Los demás lo ayudarán así a escalar, rodar, estirarse, etc., sin manipularlo; él es quien decide sus movimientos.

Sí es responsabilidad del grupo cuidar al protagonista para que no se lastime o se haga daño.

El ejercicio finaliza cuando el protagonista regresa suavemente al piso.

Si el grupo fuese numeroso, se podrá trabajar en dos o más grupos simultáneamente y los protagonistas podrán cambiar de grupo.

## 49. Carrera lenta

*Objetivos*

- Concientizar el cuerpo.
- Destrabar su lenguaje mecanizado.

32. Este ejercicio, como otros de este capítulo, son adaptaciones de Augusto Boal (1998).

*Consigna*

Dispuestos en la línea de largada y ante la indicación de ¡Comenzar!, los participantes deberán moverse siempre hacia adelante lo más lentamente posible. No podrán en modo alguno interrumpir sus movimientos ni tener los dos pies apoyados al mismo tiempo en el piso; uno de los dos siempre estará en equilibrio. Así, hasta llegar al lugar señalado previamente como meta.

Para ganar hay que llegar último.

*Variante*

El mismo ejercicio, pero caminando como cangrejos; siempre de costado, sin interrumpir sus movimientos y apoyando mano y pie izquierdo o mano y pie derecho por vez.

Si se hiciera muy difícil podrá ser ganador el que llega primero.

## 50. Congelados

*Objetivos*

- Integración.
- Distensión.
- Generar contexto desde lo corporal.

*Desarrollo*

Una persona será el perseguidor y los demás los perseguidos. Podrán caminar rápido pero no correr. Cuando alguien es tocado por el perseguidor quedará congelado sin moverse y con las piernas abiertas. Continuar así hasta que todo el grupo queda congelado. Aquellos que estén congelados podrán ser liberados si algún compañero en movimiento pasa entre sus piernas.

Si el grupo fuese numeroso se designarán dos o más perseguidores.

## 51. Cuerpo a cuerpo

*Objetivos*

- Integración.
- Distensión.
- Generación de contexto desde lo corporal.

*Participantes*

Trabajo grupal en duplas.

*Desarrollo*

Cada pareja deberá contactar de acuerdo con las indicaciones del coach-facilitador. Podrán hacerlo en las posiciones que elijan (de pie, acostados, sentados, de rodillas, etc.). Por ejemplo: nariz con nariz, oreja derecha de uno con codo izquierdo del otro, rodilla con ombligo. Al cabo de unos minutos, a la indicación de cambio, todos –incluido el coach-facilitador– deberán buscar una nueva pareja. Aquél que se quede sin pareja será el nuevo guía para las indicaciones.

## 52. Activando los sentidos

Nuestro cuerpo tiene ritmos a los que generalmente no prestamos la debida atención. Son ritmos personalizados, individuales. Algunos son parte de nuestra biología (pulmonar, sanguíneo, cardíaco, etc.). Otros tienen que ver con nuestra actividad cotidiana, también con la cultura: Formas de caminar, de hablar, de comer…

No siempre escuchamos todo lo que oímos. No siempre vemos todo lo que observamos.

Muchas veces la visión monopoliza la atención sobre el mundo exterior, en desmedro de los otros sentidos, que quedan postergados y desaprovechados.

Las siguientes son ejercitaciones corporales que incluyen sonidos, gestos, ritmos; mirar y escuchar. Son dinámicas para concienciar compartiendo.

## 53. Círculo de ritmos

*Desarrollo*

Los participantes se disponen en una ronda mirando hacia el centro. Un voluntario realiza un movimiento cualquiera que no le sea habitual, agregándole un sonido. El movimiento y el sonido serán realizados con un ritmo inventado por el voluntario.

Los demás observarán, intentando luego seguirlo lo más sincronizadamente posible. Al cabo de unos minutos, el primer participante le pasará el liderazgo a otro y éste deberá entonces hacer otro movimiento, sonido y ritmo que el grupo intentará reproducir en todo lo que sean capaces de ver y escuchar.

El ejercicio continúa pasándole la conducción a otro participante.

Se trata de deshacer nuestros mecanicismos no solo imitando a otros, sino comprendiendo, percibiendo y sintiendo al otro. Se trata de reproducir lo externo para escuchar, observar y percibir empáticamente al otro.

## 54. El latido del corazón

*Desarrollo*

Cada participante va circulando libremente por el salón. Respetando su tiempo y su sentir, cada uno comienza individualmente a ponerle sonido y ritmo al latido de su corazón. A una indicación del coach-facilitador se juntarán en duplas escuchándose en el latir y se unificarán en un solo ritmo y sonido. Logrado esto, se juntarán a otra dupla constituyendo un grupo de cuatro.

Finalmente, ante otra indicación del coach, todos los participantes se unificarán en el latido del corazón grupal con sonido, ritmo y movimiento.

## 55. Observación y propósito

*Lugar*

Un salón amplio, donde los participantes puedan circular.

*Materiales*

Deseablemente, un antifaz para cada participante.

*Desarrollo*

Los participantes caminan por el salón. Observan y registran los detalles sin hablar. En determinado momento, el coach-facilitador solicita fijar la mirada en un punto distante de la sala: la puerta, una lámpara, un cuadro, etc. Les pide que cierren los ojos –o, preferentemente que se pongan un antifaz– y que intenten caminar hasta el punto observado. Si en el trayecto chocan con alguien, sin mirar deberán reorientarse para llegar al objetivo. Una vez que crean haber llegado o ante la autorización del coach abrirán los ojos y chequearán el logro.

Se repite la misma dinámica dos o tres veces.

## 56. Polo positivo-polo negativo

*Objetivo*

- Percibir el mundo exterior con otros sentidos que no sea la visión.

*Consigna*

Dice el coach:

–El grupo caminará por la sala con los ojos cerrados o cubiertos. Lo harán en forma pausada, cruzados de brazos y con las manos cubriendo sus codos para no dañar a otros en caso de choques. Comiencen ya, sin hablar y prestando atención al resto de la consigna…

Después de unos minutos: "En este momento, en el caso de chocar con otra persona deberán separarse inmediatamente como si fuesen polos negativos que se rechazan. Caminen tratando de evitar a otros, sin extender los brazos ni las manos."

Al cabo de unos minutos: "Ahora el polo es positivo. Las personas que se toquen, quedarán pegadas con la parte del cuerpo contactada y no podrán dejar de moverse. "

El facilitador podrá cambiar a polo negativo. Sugiero hacerlo no más de una vez. No abusar de este cambio. El objetivo es que las personas puedan cambiar de posición si estuvieran incómodas.

Pasado unos minutos les dirá: "Paren donde estén, lentamente –aún sin mirar– sepárense y bajen los brazos. Solamente con las manos intenten encontrar el rostro de otro compañero. Una vez en parejas, tocarán ese rostro percibiéndolo a través del tacto hasta en sus menores detalles. Está permitido tocar solo rostro y cabeza."

Después de unos minutos: "Ahora, abran los ojos, observen la concordancia o no entre la imagen construida y la real. Compartan la experiencia con su compañero."

*Cierre*

Procesamiento grupal, preferentemente breve, para no diluir con racionalizaciones las sensaciones obtenidas.

## 57. Bloqueo emocional

Éste es un ejercicio muy poderoso para indagar en la historia emocional de cada uno.

Está diseñado para investigar en algunas emociones que querríamos sentir o expresar en mayor medida, en cualquier ámbito de nuestra vida pero que, por alguna razón, está bloqueada o con dificultades de ser expresada. Se manifiesta como una ambivalencia entre una parte de nosotros que quiere sentir y expresar y otra que se opone.

El ejercicio apunta a investigar esa parte que se opone, a la que llamaremos bloqueador.

Requiere generar un muy adecuado contexto de confianza, aceptación, respeto y confidencialidad y también el conocimiento de algunas técnicas dramáticas o de acción como soliloquio e inversión de roles.

*Participantes*

Bipersonal: coach y coacheado.
Grupal; preferentemente realizarlo en tríos.

*Tiempo*

Bipersonal: el que demande.
Grupal: 15 minutos con cada protagonista y 5 minutos de procesamiento final con cada uno.

*Bipersonal*

a. Generar contexto.
b. El coach invita al coacheado a pensar cuál es la emoción que siente más bloqueada o con mayor dificultad de expresar (enojo, alegría, etc.) o con la que más le cuesta conectar o que le gustaría poder expresar en mayor medida. Podría ser que esta emoción haya sido mencionada du-

rante la conversación; entonces, la propuesta será trabajar sobre ella.

c. Esculpir la emoción y asignarle un guión.
El coach (C) le solicita al coacheado (Co) que exprese con su cuerpo esa emoción bloqueada en forma de escultura. Es decir, que moldee con su propio cuerpo una escultura que sea la expresión de esa particular emoción. Se puede aclarar, por ejemplo: "Si esa emoción tuviese forma corporal, ¿qué aspecto adoptaría? (y le pedimos que adopte concretamente esa forma). Acto seguido, C solicita a Co (ahora escultura) que le agregue texto o guión; esto es: "¿Qué es lo que esa escultura dice o expresa?" (Por ejemplo, "te odio, te voy a matar" o "estoy muy contento, quiero compartir mi alegría").

d. Esculpir al bloqueador de emociones y asignarle un guión.
C toma el lugar de la figura producida en la misma expresión y solicita a Co que asuma corporalmente la forma de "aquello" que funciona como bloqueador de esa emoción, aquello que no permite su expresión; y, además, que le asigne un guión o texto igual a lo que hizo antes con la escultura.

---

*En cierta oportunidad, trabajando con este ejercicio, un coacheado presentó a la felicidad o la alegría como su emoción más bloqueada. Como bloqueador, frente a la escultura de la alegría, hizo una escultura de alguien que con los brazos extendidos a sus costados impedía el paso del otro (como un jugador de básquet frente a otro) y el guión que le agregó fue: "Hay que comportarse seriamente, no vayas a hacer el ridículo."*

---

e. Entrevista al bloqueador.
Queda así armada una estructura de dos personas, cada una diciendo su guión. C pide que ambos queden en silencio, pone una silla o un almohadón en su lugar y desde el costado comienza una entrevista al bloqueador (Co).

Mediante indagaciones facilitadoras invita al bloqueador a reflexionar y tomar conciencia:

- ¿Qué papel juegas en la vida de ... (nombre del protagonista)?
- ¿Desde cuándo (tiempo o evento quiebre) estás con él/ella?
- ¿Qué le pasaría a ... si no estuvieras?
- ¿Qué peligro ves en que la exprese?
- ¿Cómo beneficia a ... que esa emoción esté bloqueada?
- ¿Cuáles son las consecuencias negativas o perjuicios que le trae a ... tener bloqueada esa emoción?
- ¿Qué seguridad, promesa, soporte necesitas para permitir o dejar que ... se conecte más con su emoción?
- ¿Qué acciones ves como posibles para que ... comience a conectarse con esa emoción?

*Cierre*

Compartir y procesar.

*Grupal*

Sean tres personas A, B y C.

Si es solo uno de ellos quien está indagando en sí mismo, los otros dos serán sus auxiliares.

Si todos quisieran investigar en sí mismos, irán rotando sus roles.

Por ejemplo, sean A = protagonista; B = auxiliar 1, bloqueador de emociones; C = coach o facilitador o auxiliar 2.

a. Generar contexto adecuado (lugar, tiempo disponible, permisos, etc).
b. C pasará a conducir el ejercicio solicitándole a A pensar cuál es la emoción que siente más bloqueada o con mayor dificultad de expresar (enojo, alegría, etc.) o con la que más le cuesta conectar o que le gustaría poder expresar en mayor medida.
c. Esculpir la emoción y asignarle un guión.

C le solicita al coacheado (A) que exprese con su cuerpo esa emoción bloqueada en forma de escultura. Es decir, que moldee con su propio cuerpo una escultura que sea la expresión de esa particular emoción. Se puede aclarar por ejemplo: "Si esa emoción tuviese forma corporal, ¿qué aspecto adoptaría? (y le pedimos que adopte concretamente esa forma). Acto seguido C solicita a A (ahora escultura) que le agregue texto o guión; esto es: "¿qué es lo que esa escultura dice o expresa?" (por ejemplo, "te odio, te voy a matar" o "estoy muy contento, quiero compartir mi alegría").

d. Esculpir al bloqueador de emociones y asignarle un guión. C le pide a B (que hasta ahora observa atentamente lo acontecido) que tome el rol de la escultura en la misma expresión que tenía, y a A que asuma corporalmente la forma de "aquello" que funciona como bloqueador de esa emoción, aquello que no permite su expresión; y además que le asigne un guión o texto igual a lo que hizo antes con la escultura.
e. Entrevista al bloqueador. Queda así armada una estructura de dos personas, cada una diciendo su guión. C (coach) pide que ambos queden en silencio y comienza una entrevista al bloqueador (A). Mediante indagaciones facilitadoras invita al bloqueador a reflexionar y tomar conciencia:

- ¿Qué papel juegas en la vida de ... (nombre del protagonista)?
- ¿Desde cuándo (tiempo o evento quiebre) estás con él/ella?
- ¿Qué le pasaría a ... si no estuvieras?
- ¿Qué peligro ves en que la exprese?
- ¿Cómo beneficia a ... que esa emoción esté bloqueada?
- ¿Cuáles son las consecuencias negativas o perjuicios que le trae a ... tener bloqueada esa emoción?
- ¿Qué seguridad, promesa, soporte necesitas para permitir o dejar que ... se conecte más con su emoción?
- ¿Qué acciones ves como posibles para que ... (protagonista) comience a conectarse con esa emoción?

*Cierre*

A, B y C comparten durante cinco minutos sus emociones. Primero lo hará cada uno desde el rol que asumió y luego lo hará desde sus propias historias o vivencias personales.

Si los tres quisieran investigar en sí mismos, se repite el ejercicio rotando los roles.

*Sugerencias*

No atacar al bloqueador. En realidad, aunque los resultados sean no deseados, el bloqueador tiene buenas intenciones, trata de ayudar a la persona. En ese momento original, cuando apareció en la vida del protagonista su intención fue de sostén y colaboración, no de dañar o perjudicar. En líneas generales, el bloqueo obedece al miedo, a dañar a otro o ser lastimados, al ridículo, a quedar expuestos, etc. Ayúdenlo a expresarse y que se explaye con total libertad. No lo juzguen.

En sus dichos hay encerrada una enorme oportunidad de tomar conciencia.

Evitar el consejo. Es un espacio para indagar en el dominio emocional, compartir y abrir nuevas posibilidades de acción. No es un espacio de resolución de conflictos ni mucho menos de situaciones traumáticas.

Está diseñado como disparador de posteriores profundizaciones, no como solución inmediata o mágica.

## 58. Registro de emociones

Es una práctica que suelo recomendar a mis coacheados, sobre todo en momentos existenciales muy atravesados por la emocionalidad, y también por su polo opuesto, cuando las emociones están negadas o bloqueadas.

*Objetivos*

- Observar focalizando en las propias manifestaciones emocionales y aprender de ellas.

*Consigna y desarrollo*

Dice el coach:

–Selecciona dos días de la semana. Uno de la semana laboral y otro de fin de semana o de tiempo libre. En esos dos días, desde el despertar hasta el último momento en la noche, transfórmate en un observador de tus emociones. Anota en una libreta que lleves contigo cualquier observación relevante sobre cambios o manifestaciones de tu emocionalidad.

Recuerda que no elegimos nuestras emociones; sí podemos elegir nuestras acciones. No hay una forma adecuada o correcta de hacer esta práctica; no hay una forma "buena" o "correcta" de emocionarse.

*Sugerencias para un mejor aprovechamiento del ejercicio*

No te juzgues por los juicios que pueden aparecerte a partir de la observación de tus emociones.

Tampoco te pelees con esa emoción. Acéptala. Sólo observa. No dejes pasar mucho tiempo sin anotar algo; la idea es hacerlo con la mayor frecuencia posible; por ejemplo, podría ser como mínimo una vez por cada hora del día.Puede suceder que por tus compromisos o actividades no dispongas de todo el tiempo; por ello, lo que anotes puede ser una palabra, una frase, un telegrama, un juicio, un relato, etc.

Todo es válido y es un buen ayuda memoria para reconstruir luego el relato en forma más completa. Deja que fluya espontáneamente la forma de hacerlo.Incluye observaciones sobre lo que se manifiesta en tu cuerpo mientras registras esas emociones.

Finalizada la semana y con tus anotaciones de ambos días, reflexiona acerca de ellas.

Te ayudamos con los siguientes disparadores guía que puedes ampliar con tus aportes personales:

- ¿Cómo te resultó emocionalmente realizar este trabajo?
- ¿Qué descubriste acerca de ti mismo en la observación?
- ¿Qué diferencias y/o semejanzas encuentras entre las emociones manifestadas durante los dos días observados?
- ¿Qué dificultades encontraste para la observación y registro de tus emociones?

Es útil escribir un breve reporte sobre:

- ¿Qué aprendí con este ejercicio?
- ¿En qué fue una oportunidad?

## 59. Se quemó el asado

*Objetivos*

- Trabajar con el tema de las emociones e incluir el lenguaje corporal.
- Animar y energizar a un grupo fatigado.
- Divertir y entretener a un grupo.

*Participantes*

Grupo sin límite de integrantes.

*Duración*

30 minutos.

*Material*

Sobre conteniendo papeles con emociones: enojo, tristeza, alegría, culpa, etc.

*Lugar*

Un salón que permita a los participantes formar un círculo. También puede ser realizado como práctica al aire libre.

*Preparación*

Si es un grupo muy amplio se dividirá en grupos de hasta ocho personas.

Si el grupo es chico o mediano se hará en un solo grupo.

*Desarrollo*

a. Colocados todos en un círculo, un participante extrae del sobre uno de los papeles que tiene escrita una emoción. Sin decir cuál es esa emoción, iniciará la rueda diciendo al que tiene a su derecha: "Se quemó el asado", pero con la emocionalidad y los gestos y expresiones corporales correspondientes. Será diferente si el papel dice "rabia" que si dice "entusiasmo".
b. El de la derecha le debe responder lo que se le ocurra, pero siempre con la emocionalidad que cree captar en el otro y también con gesticulaciones acordes.
c. Luego deberá continuar pasando la "noticia" de que "el asado se quemó, y así hasta que termine la rueda. El que recibe la noticia deberá asumir la misma actitud que el que la dice. Al finalizar deberán decir cuál creen que fue la emoción que se sacó del sobre.
d. Así se van extrayendo otros papeles con diferentes emociones y también cambiando de "noticia". Por ejemplo: "Se acabó el helado", "Paró de llover", "Juan se fue", etc.

# Capítulo X

# *Trabajo en equipo*

## 60. Cualidades de un líder

*Objetivo*

- Promover el diálogo acerca de las características o particularidades de un líder integrado a un trabajo con compromiso corporal.

*Materiales*

Bolígrafos y hojas de papel.

*Preparación*

Comienza el grupo en conjunto.

*Consignas*

a. "El equipo dialogará y compartirá opiniones relevando cuáles consideran que son las competencias o cualidades de un líder. Estas características serán anotadas en una hoja. Tienen veinte minutos para hacerlo. Dado que las características pueden ser innumerables, la cantidad que presentarán serán tantas como la mitad del número de participantes." Por ejemplo, si los presentes fueran catorce, deberán presentar siete particularidades.

Si trabajáramos con grupos muy grandes, se dividirá al grupo grande en dos o más grupos pequeños.

b. Una vez finalizado el intercambio de opiniones y habiendo sido definidas las cualidades inherentes a un verdadero líder se elegirán para trabajar en duplas y cada pareja elegirá una cualidad del total que el grupo en conjunto seleccionó.
Cada pareja tendrá que crear una imagen o escultura –estática o en movimiento– que represente corporalmente la cualidad seleccionada.
c. Una vez que todas las duplas han presentado la imagen, será el grupo o equipo en su totalidad quien tendrá que construir una nueva imagen corporal única que incluya todas las características presentadas anteriormente.

*Nota*

La modalidad para elegirse en duplas puede ser por simple elección o utilizando alguno de los ejercicios propuestos en este libro (ver actividades 18 y 19: Encontrar al complementario I y II).

*Cierre*

Procesamiento y comentarios finales acerca del tema y de lo realizado.

*Variante*

Si se dispone del tiempo suficiente y cuidando de no desmotivar por exceso de actividad.

Antes de pasar a la etapa c (imagen grupal en conjunto) y después de que cada pareja haya presentado su imagen, se les puede pedir que, además de la propia, todos reproduzcan cada una de las formas como una manera de experienciarlas; también ofrecer sugerencias como contribución para enriquecer lo creado por otros.

## La "radio pasillo"
## Las rutinas defensivas organizacionales

Gregory Bateson, considerado el padre de la terapia familiar sistémica, descubrió en sus estudios basados en los trabajos realizados con familias de pacientes esquizofrénicos, que en esos grupos se repetía un patrón de conducta que resumida y muy esquemáticamente se daba de la siguiente manera: el paciente recibía un mensaje del progenitor u otra persona con autoridad sobre él; sobre esa indicación se enviaba otra contradictoria con la anterior (ambas con una velada amenaza de reprobación o castigo); luego, esa contradicción no podía ser discutida y, finalmente, para cerrar el círculo, había una prohibición de hablar acerca de la indiscutibilidad anterior.

Esto, como proceso inconsciente, genera un daño en la psiquis y en la emocionalidad del paciente que responde generalmente con una disociación y/o ruptura con el exterior. El temor al castigo o retaliación hace que no se pueda comunicar. Muchas veces esa amenaza ni siquiera es verbalizada; basta un gesto corporal.

---

*Recuerdo el caso de un padre que, en una sesión en el hospital, frente a su grupo familiar, decía: "¡Porque en esta familia, todo el mundo tiene la libertad de opinar!... ¿o no?". Esta última, breve pregunta iba acompañada de una inclinación del cuerpo hacia adelante y con el ceño fruncido, claramente amenazador.*

---

Posteriormente, Chris Argyris (1985) y Donald Schon, expertos en comportamiento organizacional, basados en estas observaciones, encontraron analogías en el comportamiento y la comunicación en las organizaciones y desarrollaron el concepto de rutinas defensivas organizacionales. Son también patrones de conducta que le impiden aprender (expandir capacidad de acción efectiva) a un equipo u organización. Indicaciones u órdenes contradictorias que generan un resultado contrario al deseado o esperado.

*En una oportunidad escuché decir a un líder: "¡No van a ser tan tontos como para prestar atención a todo lo que les diga!". Pero, ¿qué ocurría? El mensaje que estaba transmitiendo en realidad era: "Si prestas atención a todo lo que digo eres un tonto, pero si no prestas atención corres serios riesgos." La resultante era inacción y productividad cero. Lo paradójico era que luego aparecía ese mismo líder preguntando: "Los veo desmotivados; ¿pasa algo?" Tampoco había contexto creado para poder conversar acerca de esto.*

Estas rutinas se traducen luego en la constitución de "innombrables". Son esos temas acerca de los que todos saben pero de los que no se habla o se habla en los lugares menos indicados y/o con las personas equivocadas.

Sin duda estas conductas no son gratuitas. Además de ser generadoras de patología, tienen un costo enorme en lo personal, en lo interpersonal y en los resultados de la tarea. Como dice P. Senge (1996), "las rutinas defensivas deben permanecer inexpresadas para conservar su poder. Los equipos se atascan en sus rutinas defensivas solo cuando fingen que no las tienen, que todo anda bien y que pueden decirlo todo".

Las rutinas defensivas organizacionales son como bombas de tiempo dispuestas a estallar. Si esto pasa las consecuencias son desastrosas. La mala noticia es que no conozco organización en la que no haya estas rutinas. La buena noticia es que se pueden desactivar. La metodología para ello es el diálogo y la comunicación. Al igual que los contenidos que quedan en nuestras "columnas izquierdas"[33] también los "innombrables", si aprendemos a procesarlos, son fuente de energía potenciadora.

Generar contextos para que esto ocurra es también tarea del líder/coach. Poder conversar productivamente abre oportunidades de aprendizaje.

33. Ver Método de las dos columnas en Wolk, *op. cit.*

Los siguientes tres ejercicios son efectivos y poderosos y no pueden ser realizados en frío. El coach deberá invertir tiempo previo en generar contexto para su realización. Generalmente, con previos ejercicios de confianza o después de medio día o una jornada completa de trabajo.

*Objetivos*

Son prácticas comunicacionales para dar *feedback* o conversar productivamente sobre alguna temática considerada espinosa o difícil en un contexto de diálogo (no confrontación), seguridad psicológica, respeto, y con el ánimo de que el ejercicio se transforme en una oportunidad para todos (en el dar y en el recibir) y para diseñar futuro. El propósito nunca podrá ser el de revancha, denuncia o maltrato.

El facilitador deberá tener experiencia en el diálogo, siendo muy riguroso en presentar las consignas para la tarea y estar muy atento ante cualquier desvío durante su realización.

Los participantes deberán dialogar basados en hechos que fundamenten sus opiniones

*Lugar*

Sala con sillas dispuestas en círculo mirando hacia adentro, excepto una que mirará hacia fuera.

Sin mesas.

*Materiales*

Bolígrafos y hojas de papel, que serán utilizados para los participantes para sus anotaciones personales.

*Tiempo*

Dependerá de la conformación de cada grupo/equipo. A veces son requeridas varias horas. En ese caso puede tornarse un breve

receso, pero tomando recaudos para evitar que los participantes se descaldeen.

Consideraremos tres situaciones:

**Feedback a una o varias personas**; pueden ser solo algunos o todos/cada uno de los miembros de un grupo o equipo.

**Feedback a una parte diferenciada del grupo o equipo**. Por ejemplo, a los directores, los gerentes de algún área, los responsables de un proyecto, etc.

**Uno o varios temas desafiantes** o considerados dificultosos o riesgosos.

## 61. Hablar en ausencia I

*Consigna*

Cada participante cuenta con elementos para escribir (hoja, cuaderno y bolígrafo).

En silencio, y acompañados con música ambiental, todos los participantes se tomarán unos minutos y escribirán individualmente acerca de: "Qué creo que opinan los demás acerca de mí, de mi función" o "Qué creo que dicen de mí cuando no estoy", aclarándoles que ninguno se verá obligado a hacer público el contenido a menos que voluntariamente elija hacerlo. Después de escribir, cada participante guardará su escrito y se dispondrán para el ejercicio grupal.

*Preparación*

Todos sentados, en círculo, con posibilidad de observarse.

*Desarrollo*

El participante que recibirá *feedback* en primera instancia se ubicará en la silla que mira hacia afuera del círculo. El facilitador aclarará que simbolizamos así la "ausencia" de esa persona y que "aprove-

chando" esa situación (en la supuesta radio pasillo), hablaremos de ella, de sus fortalezas y de sus debilidades u oportunidades.

El facilitador siempre remarcará la importancia de aprovechar esta situación como una "oportunidad" para todos, pero fundamentalmente para que el ausente expanda su capacidad de acción efectiva.

Insisto, nunca será un acto de revanchismo para nadie. Para esto previamente deberá generarse el contexto adecuado.

De acuerdo con la cantidad de participantes se les dará un tiempo para dialogar acerca del "ausente". Durante el intercambio, cada uno va expresando sus observaciones y opiniones mientras los demás escuchan activamente. No es un espacio para juzgar, no es preciso llegar a un acuerdo o consenso sobre nada, es posible tener opiniones encontradas, no hay nada que decidir ni nada que resolver. Lo que se busca no es una catarsis. Es un acto de entrega y amor hacia el ausente. Por ello es importante balancear "las flores y las piedras". Solamente flores o solamente piedras no será una oportunidad para él/ella.

Algunas preguntas guía, disparadoras para la intervención de los participantes pueden ser:

- Cómo veo a esta persona
- Cuáles son sus fortalezas y/o debilidades
- Qué me gustaría que cambiara o hiciera de manera diferente
- Qué pedido le haría (si estuviera presente)
- Compartir anécdota o situación relevante de esa persona, etc.

Agotado el tiempo establecido, y aunque no todos hayan hablado, se invita al "ausente" a darse vuelta y sumarse al grupo compartiendo a partir de los siguientes disparadores:

- ¿Qué sentías antes de comenzar?
- ¿Qué creías que dirían de ti?
- ¿Cómo te sientes ahora con lo dicho y escuchado?; ¿sentiste que lo dicho fue una oportunidad para ti?
- ¿Qué harás con lo que escuchaste?

Esta instancia final no es para responder a las cosas escuchadas. Eso podrá ser hecho en otro momento y lugar a elección de los interesados.

Habiendo finalizado el trabajo con un participante, le toca el turno al siguiente, repitiéndose la misma metodología hasta que hayan pasado todos.

En ese momento se puede hacer una ronda de cierre compartiendo opiniones acerca del ejercicio.

## 62. Hablar en ausencia II

Con el mismo contexto que para el ejercicio anterior, pero en este caso ya no se hablará "del" ausente sino de "los" ausentes. Ya no se hablará de una persona sino que la devolución se hará sobre un grupo. Es al conjunto al que se le da *feedback*.

Esta es una excelente opción cuando el coach considera que el ejercicio arriba mencionado –referido a personas– podría resultar extremadamente desafiante.

---

*Recuerdo como consultor varias intervenciones realizadas en equipos que tenían conflictos, "innombrables" o "indiscutibles" entre diferentes gerencias, así como entre áreas de una misma dirección o gerencia. Por ejemplo, en una empresa elaboradora de alimentos con serias dificultades de comunicación entre el área de operaciones y el área de mantenimiento. Otra, en la Dirección de Sistemas de una multinacional de telecomunicaciones con serias rivalidades y desconfianzas entre diferentes áreas de la misma dirección.*

---

*Objetivo*

- La apertura de diálogos productivos y transparentes para el diseño posterior de acciones que posibiliten acortar brechas entre el equipo actual y el equipo deseado.

*Desarrollo*

Uno de los equipos o área –dependiendo del caso– se sienta en círculo mirando hacia adentro. El otro sector o área se sentará también en un círculo por afuera, alrededor del primero.

Los del círculo exterior tendrán una tarea difícil: practicar la escucha activa. No podrán hablar (más tarde tendrán oportunidad de hacerlo); solo escuchar, sin interrumpir en ninguna circunstancia, ya que supuestamente están ausentes. Lo que hacemos simbólicamente es representar la "radio pasillo".

Los del círculo interior, dependiendo de la cantidad de personas que sean, dispondrán de un tiempo para dialogar, como en el ejercicio anterior, sin necesidad de llegar a consenso, acuerdos, ni convencer a nadie de nada.

El diálogo girará alrededor de los siguientes disparadores ofrecidos por el facilitador, quien también controlará el tiempo:

- ¿Cómo creemos que somos vistos por ... (la otra área, equipo, sector, etc.)?
- ¿Cómo contribuimos nosotros –por lo que hacemos o dejamos de hacer– a ser vistos o considerados de esa manera?
- ¿Cómo nos gustaría ser vistos?... (idem)
- ¿Qué pedido le haríamos a... (el otro equipo, área, sector, etc.) para acortar brechas con respecto a la situación que nos aqueja?

*Nota*

Es muy importante tener en cuenta que aquí ya no se habla de una persona en particular, sino que nos referiremos a toda un área o sector.

Finalizado el tiempo establecido para este diálogo ambos equipos cambiarán de lugar, siendo los del círculo exterior quienes se sentarán en el interior y viceversa.

Quienes ahora están en el interior desdoblarán su accionar en dos momentos:

a. Conversarán brevemente acerca de "cómo vemos" a los del equipo anterior. Deberán hacerlo planteando con respeto cómo es su visión más allá de la creencia de los otros, no contestando a lo que escucharon que el otro equipo o área creía.
b. Dialogando como equipo, con los mismos cuatro disparadores anteriores.

Finalizado el tiempo, nuevamente ingresarán los que estaban en el exterior del círculo y harán un breve diálogo acerca de "cómo los ven", más allá de la creencia que el segundo grupo tiene.

Una instancia final posible es abrir un diálogo con el total de participantes y quizás también trabajar en el diseño de futuro con acuerdos y compromisos conjuntos.

## 63. Las cartas anónimas

Es un ejercicio destinado a facilitar el exponer y abrir temas conocidos por todos (o la mayoría) de los participantes pero que siempre son conversados fuera del lugar que corresponde y también con otros, pero no con la persona indicada. También intenta facilitar la apertura de diálogos productivos para resolver, reparar y superar situaciones que inhiben el accionar productivo de un equipo (por ejemplo, preferencias del jefe, escala de remuneraciones, conflictos interpersonales, falta de colaboración interáreas, etc.) Son las conocidas "yo sé que tú sabes que yo sé, pero ninguno habla de lo que todos sabemos."

*Objetivos*

- Permitir que temas o agendas ocultas encuentren expresión y posibilidad de diálogo.
- Evidenciar estados de tensión en el equipo y/o entre los miembros del grupo.
- Descubrir conflictos que no han logrado ser verbalizados.

*Tiempo*

Aproximadamente 60 minutos.

*Materiales*

Bolígrafos y hojas para cada participante.
Rotafolio y hojas de papel.

*Lugar*

Un salón amplio acondicionado para que los participantes puedan estar cómodos con intimidad para cada grupo de trabajo.

*Desarrollo*

Después de una introducción conceptual y generadora de contexto para la tarea se les solicita:

a. En silencio, individualmente y en forma anónima, escribiendo con claridad y letra de imprenta, responder en una hoja de papel (deberán ser todas iguales en tamaño y forma para evitar su identificación) a los siguientes disparadores:

- ¿Creo que tenemos indiscutibles en el equipo?
- ¿Qué impide que ese tema ("indiscutible") sea compartido abiertamente?
- ¿Cuál es la amenaza o consecuencia no deseada de discutirlo?
- ¿Cómo impacta ese indiscutible en lo personal, en lo interpersonal y en el resultado de las acciones del equipo?
- ¿Qué desearía hacer con este indiscutible?

Describe ahora ese indiscutible y/o la situación que mejor lo haga comprensible para otros.
Hacerlo de tal manera que no se pueda discriminar si el que escribió es hombre o mujer, ni su identidad o posición.

b. Finalizada la escritura, todos los papeles son doblados de igual manera e introducidos en una urna o recipiente. Se mezclan.

c. Cada persona retirará uno de los papeles, lo leerá en silencio y en forma personal, apropiándose de su contenido como si fuera el propio (podría ser que efectivamente lo fuera).
Nadie deberá hacer gestos o bromas para dar a entender que no es el que originalmente escribió (por ejemplo, que no entiende la letra. ¡Para jugar, hay que jugar en serio!)
Aclarar que no se trata de descubrir quién escribió cada papel, sino de poder dialogar acerca de cuáles son los "indiscutibles" y por qué no pueden ser hablados; los riesgos de decirlos y los beneficios de hacerlo.
d. Se abre el diálogo donde cada participante expondrá abiertamente su creencia y compartirá el "indiscutible" que le tocó como si fuera propio.

A partir de aquí los caminos de acción son varios y queda a elección del facilitador decidir el más apropiado para cada ocasión. Algunas posibilidades son:

Se elabora un listado de temas emergentes anotándolos en un rotafolio o en papeles que se pegarán en la pizarra agrupándolos por tema. (Sin duda, muchos serán coincidentes.)

Hacer un orden prioritario y abrir diálogo amplio respecto de cada tema.

Dividirse en pequeños grupos para el diálogo por temas con un tiempo determinado para volver luego a compartir en el grupo ampliado. Las opciones son que cada grupo tome un tema diferente o que abarquen todos.

Reunir finalmente al grupo o equipo en su conjunto y abrir un diálogo en el grupo grande.

Formar subgrupos de cinco participantes para dialogar sobre los emergentes.

*Cierre*

En pequeños grupos hacer propuestas de acción para su resolución que luego serán evaluadas por el conjunto.

*Si no estuvieran dadas aún las condiciones*

Destacar que quizás éste no sea el momento de resolver los temas. El equipo deberá generar un contexto de mayor confianza y confiabilidad para poder hacerlo. Sí es un momento para compartir desde la emoción. ¿Cómo se sienten con lo expresado y escuchado?

Elaborar que, aun cuando el equipo no haya resuelto ninguno de los temas, ya es un enorme logro haber podido enunciarlos y expresar la intención de generar nuevas respuestas.

*Si el equipo generó contexto*

Dividir en pequeños grupos y durante treinta minutos dialogar y presentar tres o cuatro propuestas. Delinear posibles acciones para comenzar un proceso de cambio.

En el grupo amplio presentar propuestas y generar acuerdos y acciones.

## 64. Auxilio y apoyo

*Objetivos*

Son varios; entre los más destacados:

- Establecer la analogía de esta actividad con el significado de trabajar en equipo.
- Prepararse para la acción.
- Energizar (por ejemplo, para reiniciar la tarea después del almuerzo).

*Participantes*

Para trabajar en grupo sin límite de integrantes.

*Preparación*

Todo el grupo de pie.

*Consigna*

El facilitador solicita que piensen en un número de 1 a 9 sin decirlo.

Luego –para hacer un rápido relevamiento del equilibrio entre números elegidos– solicita que vayan levantando las manos los que pensaron en el número 1, luego 2, 3 y así hasta el 9.

*Desarrollo*

El conjunto de participantes se desplaza por el salón en silencio y cuando el facilitador mencione uno de los números, todos aquellos que lo hayan elegido, levantarán la mano y se irán dejando caer muy despacio –como si se hundieran en el agua pidiendo auxilio–. El resto del grupo deberá correr en su ayuda y sostenerlos para no dejarlos caer.

Siguen así un par de veces. Luego se podrá complejizar un tanto mencionando de a dos números juntos o hasta tres a la vez.

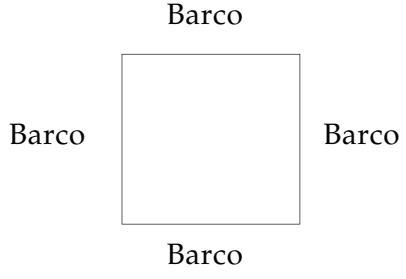
*Observaciones*

El efecto de este ejercicio es muy dinamizador, crea un clima distendido, dispone para la acción y posibilita también posteriores reflexiones acerca del funcionamiento de los equipos, la posibilidad o no de hacer pedidos y ofertas, escucha activa y confianza, etc.

# 65. De Puerto Seguro a Punto Futuro[34]

*Misión*

Navegar de Puerto Seguro a Punto Futuro.




Es importante crear una atmósfera lúdica, generando un escenario adecuado o caldeándolos con escenas imaginarias.

*Consigna y desarrollo*

Dice el coach:

–Cada barco deberá salir de Puerto Seguro y llegar a Punto Futuro. Es decir, navegar hacia el otro lado del cuadrado, que está enfrente del respectivo barco. Todos los tripulantes deben llegar llevando el propio barco (sus propias sillas).

*Condiciones*

El mar es muy bravo y está plagado de tiburones hambrientos.
Ninguna parte del cuerpo puede tocar el agua (piso).
El barco (las sillas) no pueden ser arrastradas.

34. Ejercicio que aprendí de mis amigos de Brasil: entre ellos, Ines Cozzo Olivares y Eduardo Carmello (2001).

*Desafío*

Todos los barcos deben llegar a Punto Futuro.

*Obstáculos*

Es posible introducirlos a través de dejar a algunos participantes con los ojos tapados, o atar las piernas o las manos a otros. Intervención de "piratas", impedirles hablar, etc. Son útiles para investigar cooperación y/o respuesta ante imprevistos.

*Nota*

Es muy importante celebrar el logro final.

## 66. Travesía en la selva[35]

*Objetivos*

- Experimentar y evaluar el trabajo individual, en parejas y de equipo Identificar y valorar las diferencias individuales.
- Percepción, comunicación y cooperación en las relaciones interpersonales.
- Desarrollar visión compartida en las estrategias.
- Observar estilos de liderazgo, organización y planeamiento para una tarea en equipo, división de tareas.
- Observar reacciones propias y del equipo ante situaciones adversas.

35. Ejercicio que aprendí de Yudi Yozo, amigo brasilero y experto en juegos dramáticos.

*Materiales*

Cinta adhesiva de enmascarar.

*Preparación*

El facilitador preparará previamente el "escenario" marcando con la cinta una orilla de entrada y otra de salida. Todo el interior será un gran pantano. Entre ambas diseñará un espacio demarcando tres "islas" (más grandes, para el pasaje en equipo) y cinco "piedras" (más pequeñas).

Las islas deberán construirse de diferentes tamaños; la mayor estará instalada más cerca de la orilla de partida.

*Consigna y desarrollo*

**Travesía individual**: los participantes deberán cruzar el pantano hasta la otra orilla apoyándose solo en las piedras. No se puede pisar la cinta ni fuera de ella. En caso de hacerlo deberá volver a comenzar desde la orilla. El facilitador será el fiscalizador.

**Travesía en parejas**: siguiendo las mismas reglas deberán hacer la travesía en parejas y tomados de la mano. Soltarse hará que deban volver a empezar.

**Tríos**: ídem. Solo podrán soltar sus manos mientras no estén en movimiento.

**Travesía en equipo**: las reglas son las mismas excepto que no necesariamente deberán tomarse de las manos; la decisión estratégica es del equipo. Si alguien pisara la cinta o afuera, todos deberán reiniciar. Otra nueva restricción es que no podrán pasar a la siguiente isla hasta que todos estén en una. Habiendo tres islas (que irán disminuyendo en tamaño), solo podrán saltar a la otra orilla cuando todos estén en la tercera.

Durante la travesía el facilitador podrá disminuir el tamaño de las islas, no con la idea de castigar a los participantes sino como un modo de crear dificultades, obstáculos o situaciones imprevistas.

También puede decir que se levantó una tormenta de tierra y dejó "ciegos" a tres o cuatro miembros del grupo. Otra posibilidad sería reducirles el tiempo para su concreción.

## 67. El desafío

*Desarrollo*

a. Se forman dos grupos, A y B, dispuestos en dos filas frente a frente, separados por una distancia prudencial, simulando ser dos pandillas, cada una con un líder.
b. El líder del grupo A avanzará hacia adelante con un movimiento y un sonido. Lo repetirá un par de veces, hasta que los miembros de su grupo puedan reproducirlo y entonces acompañarán a su líder en los movimientos rítmicos y sonidos. Los participantes del grupo B deberán retroceder manteniendo la distancia inicial.
c. Al llegar al fondo del salón, surgirá el líder del grupo B, quien también mostrará su propio movimiento, ritmo y sonido como respuesta al grupo A. Una vez aprendido, avanzarán, y el grupo A retrocederá manteniendo la distancia.
d. Quien fue líder en la primera vuelta dejará su lugar a otra persona, quien generará un nuevo movimiento.
   Se repite esta rutina unas vueltas más para que varios tomen el liderazgo y para que haya una variedad expresiva y creativa en la acción.

## 68. Ritmo y respiración

*Desarrollo*

Se forman dos grupos.
Es una tarea en dos momentos:

**Momento 1**

Todos inspiran profundamente y luego exhalan dejando salir un sonido que será sostenido por el máximo de tiempo posible.

**Momento 2**

Un grupo entona una melodía mientras el otro grupo acompaña rítmicamente con la respiración, inspirando y exhalando. Hacerlo de tal modo que sean complementarias y no competitivas. Ambos grupos deben escucharse.

Luego invierten los roles.

## Ver lo que se observa

Hay tres afirmaciones que defino como "mentiras" en teoría de la comunicación. Ellas son: "Lo que digo es lo que escuchas"; "lo que escucho es lo que dices"; "lo que veo es lo que ES".

Lo que vemos está atravesado y condicionado por nuestros sistemas de creencias y la particular manera de "observar" el mundo.

*Objetivos*

- Explorar los diferentes tipos de lenguaje: verbal, corporal, y emocional.
- Trabajar con el concepto del observador y los modelos mentales.

## 69. Personajes, roles e imágenes

*Participantes*

Grupal.

*Desarrollo*

Una persona inicia una acción –sin palabras– imaginando un rol o personaje y el escenario donde ocurre.

Una segunda persona escoge un rol que cree que es complementario del primero (esposa, hermano, jefe, amiga, etc.) y aproximándose a través de acciones físicas visibles comenzará a interactuar en acciones sin palabras. El primer personaje intentará descubrir cuál es ese rol y establecer la relación. Al cabo de unos instantes podrá entrar en la escena una tercera persona desde otro rol y así sucesivamente hasta que el grupo o el coach facilitador da por finalizada la escena.

Trabajar sin palabras posibilita un mejor relacionamiento a través de los sentidos.

*Cierre*

Se comparten observaciones y creencias desde el observador que cada uno fue en relación con lo que el protagonista inicial imaginó.

## 70. Personajes, acción y palabra

*Preparación*

Dividir el grupo en tres subgrupos.

*Consigna*

Dice el coach:

–Cada grupo tendrá que pensar en una breve escena para representar que, en pocos minutos, tenga un inicio, un desarrollo donde haya personajes, un espacio donde ocurren los acontecimientos, y un cierre o final. Para esta instancia tienen 15 minutos.

La temática para la escena será fundada en un emergente de lo que se está trabajando en el equipo, una escena organizacional o laboral, alguna situación específica que particularmente les interese, etc.

No es condición que todo el grupo participe en la escena, pero el pedido es que intervenga la mayor cantidad de personas.

*Desarrollo*

Una vez que todos los grupos definieron su escena, éstos son los pasos a seguir:

a. Señalamos un sector del salón que será el escenario y otro que será el espacio del público, quienes deberán permanecer muy atentos a sus propias observaciones y emociones.
b. Pasa al escenario el primer grupo.
   Recién aquí el coach/facilitador anunciará la siguiente modificación: "Este grupo, por ahora, hará la imagen estática (sin movimiento y sin palabras) de lo que sería un momento de la escena que prepararon. La realizan. Los otros participantes, en calidad de público, observarán y harán inferencias en relación con la supuesta escena.
c. Pasan los miembros del segundo grupo, quienes tomarán los lugares, posiciones y gestos del primero (quienes se retirarán para ser parte del público) y, a partir de allí, desarrollarán la escena de aquello que sus observaciones e inferencias previas les hicieron creer que se trataba. Lo harán con acción pero sin palabras.
d. Pasa el tercer grupo, quienes deberán representar la escena que hizo el grupo primero, pero agregándole acción y palabras.
e. Finalmente, el primer grupo pasa nuevamente al escenario y presenta en forma completa el desarrollo de su escena.

La misma dinámica se reitera con las otras escenas.

*Cierre*

El grupo/equipo en su totalidad se reúne para compartir y procesar aprendizajes acerca de temas como comunicación efectiva, lenguaje corporal, verbal y emocional; modelos mentales; observaciones, juicios e inferencias, etc.

*Nota*

Se puede practicar con dos grupos. En ese caso, el segundo grupo le pondrá acción y palabra a la imagen estática del primero.

## 71. Emblema personal, grupal o de equipo

Un excelente ejercicio proyectivo e introyectivo para trabajar y/o darnos cuenta de aspectos de nosotros mismos.

*Participantes*

Puede ser trabajado individual o grupalmente.

*Materiales*

Hojas grandes de rotafolio. Materiales varios para escribir y/o dibujar.

*Desarrollo*

Dice el coach:

–A la usanza de los escudos de armas o aquellos que representaban el linaje de una familia, se trata de realizar un emblema que represente al autor. Debe contener símbolos de todo aquello que cada uno cree que lo particulariza o caracteriza; de cualquier área o aspecto de su vida o de su persona. Puede hacer referencia a aspectos materiales, emocionales, espirituales, físicos, culturales, profesionales, etc.

Una vez finalizado, observarlo y describir el porqué de cada símbolo.

Finalmente, en un soliloquio, decir cuál es la emoción frente al producto y al darse cuenta.

*Variantes posibles*

Si se trata de un grupo, una vez que cada uno confeccionó su personal emblema, los demás miembros podrán agregar al original todo aquello que consideran que hace a esa persona; son las diferentes visiones de los otros que completarán una imagen no solo de cómo se ve, sino también cómo es visto por los demás con sus aspectos positivos y negativos, con sus fortalezas y debilidades, con lo que tiene y con lo que le falta.

Si es un equipo de trabajo, la consigna será que el equipo en su conjunto deberá producir el emblema que los identifique. Se les pedirá que se vean objetiva y críticamente, con aciertos y errores.

Otra posibilidad que personalmente me gusta mucho porque considero que abre enormes posibilidades de indagación y toma de conciencia, válida tanto para personas como para grupos o equipos es pedirles que produzcan dos emblemas: uno que los represente como la persona o el equipo que consideran que son; otra con la visión de lapersona o equipo que les gustaría ser.

Trabajar sobre la brecha entre una y otra imagen. Pedirles que consideren cuáles son los obstáculos entre la realidad actual y la deseada.

Definir acciones que, en su opinión, posibilitarían acortar la brecha.

Asumir compromisos de acción personales o grupales.

# Epílogo

Llego al final de esta parte de mi travesía. Para ti, querido lector que me has acompañado hasta aquí vaya mi deseo de que estos aprendizajes y experiencias te sean de utilidad para expandir tu conciencia y para contribuir a un mundo mejor.

Reitero mi convicción de que no está todo dicho, que hay mucho territorio por descubrir. Te invito a seguir explorando a través de tu propio vivenciar.

---

*Impartía el Maestro su doctrina en forma de parábolas. Decía a sus discípulos:*
*–Tenéis que comprender que la distancia más corta entre el hombre y la verdad es un cuento. No despreciéis los relatos. Una moneda perdida se encuentra con la ayuda de una vela, y la verdad más profunda con la ayuda de un breve y sencillo cuento.*

---

Hace unos años, en el cierre del curso anual de formación de coaches uno de los participantes nos regaló el siguiente relato:

---

*Estando en un aeropuerto observé a dos hombres despidiéndose. Se anunciaba la salida del vuelo y junto a la puerta de embarque escuché decir a uno de ellos:*
*–Hermano, la experiencia de estos años compartidos ha sido más que suficiente. Te deseo lo suficiente a ti también.*
*El abrazo de despedida fue entrañable. Luego partió. El que se quedaba caminó hacia la ventana donde yo estaba sentado. Ahí parado, me pareció que quería y necesitaba hablar. Intenté no ser un intruso en su privacidad, pero él me preguntó:*
*–¿Alguna vez le dijo adiós a alguien muy querido?*
*–Sí, lo hice… Perdone por preguntar, ¿cuál es vuestra relación?*
*–Fuimos compañeros de oficina por más de diez años; es como un hermano para mí. Le ofrecieron una oportunidad en el exterior*

*y vino a terminar algunas cosas que le habían quedado pendientes. Su familia ya viajó –dijo.*
*–Cuando decía adiós le escuché decir «Te deseo lo suficiente»; ¿puedo preguntarle qué significa?*
*Empezó a sonreír:*
*–Es un deseo que ha pasado de generación en generación en mi familia. Mis padres y los padres de mis padres se lo decían a quienes amaban.*
*Hizo una pausa por un momento, y mirando hacia arriba como tratando de recordar en detalle, sonrió una vez más y agregó:*
*–Cuando decimos «Te deseo lo suficiente», estamos deseándole a la otra persona que tenga una vida llena de suficientes cosas buenas que los sostengan.*
*Tras una pausa, continuó con lo siguiente como recitándolo de memoria:*

*Te deseo el suficiente sol para mantener tu actitud brillante.*
*Te deseo la suficiente lluvia para apreciar más el sol.*
*Te deseo la suficiente felicidad para mantener tu espíritu vivo.*
*Te deseo el suficiente dolor para que los pequeños placeres de la vida aparezcan más grandes.*
*Te deseo la suficiente ganancia para satisfacer tus deseos.*
*Te deseo la suficiente pérdida para apreciar todo lo que posees.*
*Te deseo los suficientes «holas» para que te lleven a través del «adiós».*

*Entonces, ya con una amplia sonrisa, me saludó y lentamente se alejó.*

---

A ti lector, colega, discípulo, maestro, aprendiz, guía y acompañante:

**¡¡¡Te deseo lo suficiente!!!**

# Bibliografía


Argyris, Chris (1985), *Strategy, Change and Defensive Routines*, Boston, Pitman.

— (1990), *Overcoming Organizational Defenses*, Prentice-Hall, Nueva York.

Bateson, Gregory (1998), *Pasos hacia una ecología de la mente*, Lumen, Buenos Aires.

Boal, Augusto (1998), *Jogos para atores e não atores*, Civilização Brasileira, Rio de Janeiro

Buber, Martin: (1969) *Yo y tú,* Nueva Visión, Buenos Aires.

Bustos, Dalmiro (1975), *Psicoterapia Psicodramática*, Editorial Paidós, Buenos Aires.

Calvente, Carlos (2002), *El personaje en psicoterapia*, Letra Viva, Buenos Aires.

Cañeque, Hilda, Entrevista Diario *Clarín*, 20/11/88.

Centro Ecuménico de Educación Popular (1996), *Técnicas Participativas para la educación popular*, Lumen Humanitas, Buenos Aires.

Cozzo Olivares, Inés y Eduardo Carmello (2001), *Jogos Cooperativos nas Organizaçoes*, SESC, Sao Paulo.

de Mello, Anthony (1985), *Quién puede hacer que amanezca*, Editorial Sal Terrae, Santander.

— (1998), *La oración de la rana*, Editorial Sal Terrae, Santander.

Galeano, Eduardo (1989), *El libro de los abrazos*, Editorial Siglo XXI, Buenos Aires.

Garrido Martín, Eugenio (1978), *J. L. Moreno. Psicología del encuentro*, Soc. de Educación Atenas, España.

GERZA, CD *1000 Dinámicas para grupos*, Distribuidor en Argentina, DESA Desarrollo Empresario.

GILI, Edgardo y Pacho O'DONNELL (1978), *El Juego, Técnicas lúdicas en psicoterapia grupal de adultos*, Granica Editor, Barcelona.

GRAMIGNA, Maria Rita (1994), *Jogos de Empresa*, Editora Makron Books, Sao Paulo.

GUTMANN, David y Oscar IARUSSI (2005), *La Transformación*, Icaria Editorial, Barcelona.

HOCK, Dee (2001), *El nacimiento de la era caórdica*, Editorial Granica, Barcelona.

*I Ching*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1975.

JUNG, Carl (1981), *El hombre y sus símbolos,* Editorial Caralt, Barcelona

KESSELMAN H., E. PAVLOVSKY, L. FRYDLEWSKY (1978), *Las escenas temidas del coordinador de grupos,* Editorial Fundamentos, Madrid.

KOFMAN, Fred (2001), *Metamanagement* T. II, Editorial Granica, Buenos Aires.

LAPLANCHE, Jean y Jean Bertrand PONTALIS (1971), *Diccionario de psicoanálisis*, Editorial Labor, Madrid.

MARTÍNEZ BOUQUET, Carlos (1977), *Fundamentos para una teoría del psicodrama*, Siglo XXI, Buenos Aires.

MENEGAZZO, Carlos, Mónica ZURETTI, Miguel TOMASSINI (1993), *Diccionario de psicodrama y sociodrama*, Ediciones Fundación Vínculo.

MORENO, Jacobo L. (1969), *The Words of the Father*, Beacon House, New York.

— (1987), *Psicodrama*, Ediciones Horme, Buenos Aires.

PECK, Scott (1991), *La nueva comunidad humana*, Emece Editores, Buenos Aires.

ROSINSKI, Philippe (en prensa), *Coaching y cultura*, Gran Aldea Editores, Buenos Aires.

SCHEIN, Edgard (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, Plaza & Janes, Barcelona.

SCHÜTZENBERGER, Anne Ancelin (1970), *Introducción al Psicodrama,* Editorial Aguilar, España.

SENGE, Peter (1992), *La Quinta Disciplina*, Granica, Buenos Aires.

STEPHENSON, Peter (2000), *Executive Coaching*, Prentice-Hall, Australia.

STEVENS, John (1997), *El darse cuenta*, Cuatro Vientos editorial, Chile.

VON BERTALANFFY, Ludwig (2003), *Teoría General de Sistemas*, Fondo de Cultura Económica, México.

WINNICOTT, D.W. (1972), *Realidad y juego*, Editorial Granica, Buenos Aires.

WOLK, Leonardo (2003), *Coaching, El arte de soplar brasas*, Gran Aldea Editores, Buenos Aires.

YOZO, Ronaldo Yudi (1996), *100 jogos para grupos*, Agora, Brasil.

# Acerca del autor

**Leonardo Wolk** es fundador y director de Leading Group, empresa consultora que implementa cursos de entrenamiento en *coaching ejecutivo y organizacional* y programas de *desarrollo de competencias gerenciales* para la construcción de equipos de alto rendimiento

Obtuvo su Licenciatura en Psicología en la Universidad de Buenos Aires y cursó estudios complementarios en pensamiento sistémico, coaching ontológico, psicodrama, aprendizaje organizacional y técnica y dinámica de grupos, entre otros.

En su rol de docente participó como invitado en los cursos del Organizational Learning Center de Argentina (ITBA); dio clases en el Postgrado en Recursos Humanos, cátedra Comportamiento Organizacional (UCES), en la cátedra Técnica y Dinámica de Grupos (UBA), y fue Profesor Titular de Negociación en el MBA de Recursos Humanos (USAL).

Sus programas de coaching, liderazgo y aprendizaje organizacional fueron desarrollados en Argentina, EEUU, Dinamarca, España, Brasil, México, Perú, Venezuela, Colombia, Panamá y Paraguay.

Empresas y organizaciones: Nextel Argentina, Telecom Argentina, Molinos Río de la Plata, Sociedad Comercial del Plata, BBVA Banco Francés, Bimbo Argentina, Ferrum-FV, Miniphone, Banco Columbia S.A., Pelikan, Robert Bosch Argentina, Garbarino, Boehringer Ingelheim, TIM (Telecom Italia Mobile), TIM Perú, UOLSinectis, VF Latin America, Red Bull, DirecTV, Instituto FLENI, Supermercados Mayoristas MAKRO, HEWITT Associates, EDS Electronic Data System, La Voz del Interior, Pernod-Ricard Argentina y Emerson Process Management.

Participó como panelista y expositor en encuentros nacionales e internacionales; es autor de diversos artículos y de *Coaching. El arte de soplar brasas* publicado por Gran Aldea Editores, que va por su sexta edición.

Desde 1988 desarrolla investigaciones en nuestro país y en el exterior acerca de la teoría y la práctica de los grupos, liderazgo, coaching, comportamiento organizacional y trabajo en equipo.

Desde 1973 ejerce también como psicoterapeuta grupal y psicodramatista.

Sus direcciones:
info@leadinggroupla.com
leowolk@arnet.com.ar
www.leadinggroupla.com
Teléfono: (54-11) 4783-0769

**Leonardo Wolk**

# COACHING
## EL ARTE DE SOPLAR BRASAS
# EN ACCIÓN

El segundo libro del autor de *Coaching. El arte de soplar brasas* será una obra de consulta permanente para los coaches, los estudiantes de esta disciplina, gerentes y especialistas en desarrollo organizacional y quienes trabajan con grupos.

Consta de dos partes: la primera presenta importantes contribuciones teóricas y metodológicas a la práctica del coaching.

La segunda parte incluye múltiples y variados ejercicios, actividades y prácticas que Wolk seleccionó basándose en su reconocida trayectoria como coach, formador de coaches, psicoterapeuta y psicodramatista.

En su habitual estilo de comunicación fluida con el lector, Leonardo Wolk intercala en su libro relatos tradicionales y ejemplos de su experiencia, enriqueciendo así sus aportes conceptuales, metodológicos y prácticos.

*"La publicación del nuevo libro de Leonardo Wolk representa un importante aporte conceptual y práctico para nuestra actividad profesional y una herramienta útil para la formación de los futuros coaches."*

**Rodolfo Laduz**. Presidente Asociación Argentina de Profesionales del Coaching y Director del Centro de Liderazgo CCO.

*"Leo Wolk completa con este libro marcos conceptuales y prácticas aplicables, importantes para profundizar la función del coach, para quien quiere mejorar su responsabilidad como gerente, como líder de un equipo de trabajo y para los estudiantes de carreras humanísticas, orientadas a la administración de empresas o entidades oficiales."*

**Mario Fiocchi**. Ombudsman de Petrobrás Energía S.A.

ISBN 978-987-1301-06-5

granAldea EDITORES