

COACHING Y PSICOTERAPIA

A pesar de que es muy frecuente hablar de coaching en el universo de las organizaciones, existen cierta confusión y grandes distorsiones en relación con su significado, con su campo de acción específico y con las semejanzas y diferencias con otras disciplinas. El tema no pasa simplemente por una cuestión de nomenclatura si no que muchas veces, por impericia, ignorancia o falta de ética, se produce una invasión de campo en la práctica profesional, que acarrea serias consecuencias para el consultante, se trate de un coachee o de un paciente. No cabe la comparación, ni se trata de definir si una es mejor que otra, sino de honrar la teoría y práctica de cada una en sus áreas específicas de competencia, no siendo menor la importancia del respeto por el otro y la ética del profesional actuante.

Cuando se comparan el coaching y la psicoterapia, sus fundamentos, su teoría y su práctica, sus campos de acción, los roles del coach y del terapeuta, la relación con el coachee y el paciente y, obviamente sus objetivos, se observan con claridad sus diferencias. Coaching es una disciplina que resulta ser terapéutica aun cuando éste no sea su objetivo último, mas no psicoterapéutica.

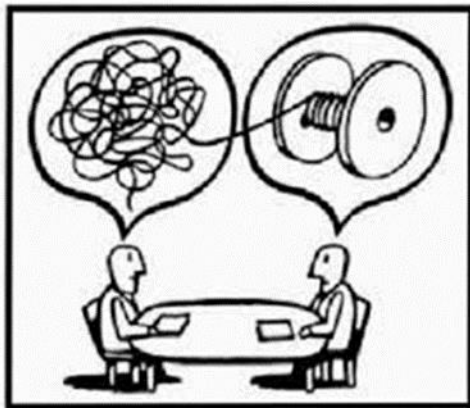


Ambas se constituyen como procesos conversacionales. «Poderoso instrumento» llamaba Freud a la palabra, considerada medio de acción y de expresión en nuestras relaciones con los otros. El uso de la palabra para enfrentar particulares situaciones de angustia o dolor no es una novedad. Ya el oráculo o los shamanes recorrieron ese camino en la búsqueda de una terapéutica eficaz.

En el análisis hay una relación entre el síntoma y la verdad histórica del sujeto y es por el develamiento de esa verdad que sobreviene la disolución del síntoma; pero, mientras en la actualidad de la palabra producida en la sesión de psicoterapia, el pasado se moviliza, se vuelve móvil sin lo cual no podría ser construible ni construido, no es esto lo que acontece como condición en la sesión de coaching. También el coaching opera

en el lenguaje y no sin sufrimiento produce alivio y aprendizaje, aunque dolor, síntoma, inhibiciones, son tratados desde otro lugar y con otra finalidad.

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



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

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

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

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

Consideremos el siguiente ejemplo:



Se trata de un Gerente de cuentas de una empresa de servicios. Edad, 40 años. El director de RRHH nos solicita coaching para esta persona y nos relata que se trata de un profesional sumamente competente en su tarea y respetado en la empresa, donde ya tiene muchos años de antigüedad.

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

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

Desde la psicoterapia es más abarcativo. Desde el concepto analítico de «repetición» (¿quién es autoridad?: ¿un padre? ¿Un abuelo?; ¿dónde y con quien más ocurre lo mismo?)

Se ahondaría en la historia del sujeto, relaciones vinculares, situaciones traumáticas, defensas, etc. Su retraimiento y autosuficiencia son tomados como significantes, como la cara visible, lo manifiesto, de otros significados latentes.

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

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

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

