

## El gobierno del yo en el *coaching*: fragmentados, inconformistas y desactualizados

Joaquín Bartlett<sup>(\*)</sup>

### Resumen

*El correlato entre la extensión y difusión de los ámbitos de intervención del coaching y su creciente consolidación en tanto saber profesional, no solo evidencia un recurso heurístico para una suerte de “estructura de sentimiento”, un clima de época que en principio se configura como evidente pero que difícilmente adquiere especificidad o materialidad al ser vinculado como simple avatar del neoliberalismo. Es decir, la complejidad del coaching, pareciera diluirse al mismo momento en que se lo denuncia y reduce a un simple dispositivo funcional al marco socioeconómico del cual es producto. Justamente la dificultad de dicho tipo de lecturas radica en describir el coaching en su funcionalidad, que opera bajo la abstracción del neoliberalismo, ya sea en términos de causa o efecto de la trama sociocultural. En cambio, nos interesa analizarlo como un tipo de saber que constituye una lógica diferencial de relación del sujeto consigo mismo, dotarlo de especificidad a partir de las formas contemporáneas en que los apelativos del yo se presentan al designar un objeto pudiendo remitir a experiencias subjetivas que demandan mayor autenticidad y autonomía. Con esa intención, nos preguntamos por su constitución como forma contemporánea de gobierno.*

**Palabras clave:** Gubernamentalidad; Coaching; Neoliberalismo.

### The government of the self in coaching: fragmented, nonconformist and outdated

### Abstract

*The correlation between the extension and diffusion of the fields of intervention of coaching and its growing consolidation as professional knowledge not only evidences a heuristic resource for a kind of "structure of feeling", a climate of time that in principle is configured as evident, but that hardly acquires specificity or materiality when linked as a simple avatar of neoliberalism. In other words, the complexity of coaching seems to be diluted at the very moment it is denounced and reduced to a simple functional device, to the socioeconomic framework of which it is a product. Precisely the difficulty of this type of reading lies in describing coaching in its functionality that operates under the abstraction of neoliberalism, either in terms of cause or effect of the sociocultural fabric. Instead, we are interested in analyzing it as a type of knowledge that constitutes a differential logic of the subject's relationship with himself, endowing it with specificity based on the contemporary forms in which the appellatives of the*

<sup>(\*)</sup>Licenciado en Relaciones Laborales (UNNE). Especialista en Docencia Universitaria (UNLP). Docente e investigador de la Universidad Nacional del Nordeste – Centro de Estudios Sociales. Email: [joaquin.bartlett@comunidad.unne.edu.ar](mailto:joaquin.bartlett@comunidad.unne.edu.ar) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9353-6450>

“El gobierno del yo en el *coaching*: fragmentados, inconformistas y desactualizados”

*self are presented when designating an object, being able to refer to subjective experiences that They demand greater authenticity and autonomy. With that intention, we wonder about its constitution as a contemporary form of government.*

**Key Words: Governmentality; Coaching; Neoliberalism.**



El gobierno del yo en el *coaching*: fragmentados, inconformistas y desactualizados

*Introducción*<sup>1</sup>

La emergencia histórica del *coaching* tuvo, como condición de posibilidad, lo que tempranamente Castel (1980) denominó “bienes psi”, al referenciar las experiencias alternativas a la psicología institucionalizada que empiezan a surgir en EEUU para principios de la década de 60’ del siglo XX. Talleres de superación, crecimiento personal y nuevas espiritualidades venían a consolidar una narrativa terapéutica que encuentra sus inicios, entre otros aspectos, en la divulgación de los discursos de autoayuda (Illouz, 2007).

Del mismo modo, podemos inscribir el desarrollo del *coaching* en el marco del capitalismo emocional. Concepto utilizado por Illouz, para caracterizar el proceso por el cual las emociones fueron objeto de técnicas de racionalización para ámbitos diferenciados -como en el campo de la gestión- al mismo tiempo que se articulaban con narrativas de autorrealización. Por otra parte, Papalini (2014, p. 214) menciona el caso del *coaching* en el marco de las culturas terapéuticas, concepto que implica las dimensiones referidas a las concepciones del cuerpo y la subjetividad, “las creencias en las que se fundan los tratamientos y prácticas del cuidado de sí y los modelos jerárquicos de relaciones que promueven”.

Por consiguiente, el *coaching* no se refiere a un caso aislado, si lo entendemos como un emergente de los imperativos emocionales de realización, autenticidad y búsqueda de bienestar. Imperativos ampliamente difundidos en discursos y técnicas. Por ejemplo, a la notoriedad que adquirieron en Estados Unidos autores de la disciplina como John Whitmore, Timothy Gallwey o Richard Bandler -alguno de ellos promocionados como “gurú” de una nueva forma de aprender- se suma una extensa literatura que, referida de manera directa e indirecta al *coaching*, tuvo una amplia difusión y éxito.<sup>2</sup>

Específicamente el fenómeno del *coaching* en América Latina se inicia de manera incipiente a mediados de la década del ‘80 en Chile. Álvaro (2021) describe las trayectorias formativas y profesionales de los chilenos Fernando Flores y Rafael Echeverría como figuras relevantes en el campo, quienes consolidaron una de las principales vertientes de la disciplina adjetivada como *coaching* ontológico.

---

<sup>1</sup> El presente escrito se elaboró en el marco del proyecto de investigación “Estudios en Gubernamentalidad: problemas, objetos y conceptos en su relación con la política, los procesos de subjetivación y el trabajo” y “Concepciones críticas y prácticas alternativas a formas hegemónicas de representación y organización del trabajo y la producción actuales”. Ambos proyectos radicados en el Centro de Estudios Sociales (Universidad Nacional del Nordeste).

<sup>2</sup> Por ejemplo: *Padre rico, padre pobre* de Robert Kiyosaki (2018); *Steve Jobs, El líder de Apple* de Jay Elliot; El libro de Steve Jobs, Brent Schlender y Rick Tetzeli (2016); *Coaching para el creativo que hay dentro de ti* de Eric Maisel (2009).

En Argentina, dos décadas después de las primeras experiencias formativas que se iniciaron para fines de la década del ‘90, espacios profesionales como el Instituto de Capacitación Profesional, la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional (AACOP) y la Asociación Latinoamericana de Coaches reúnen a más de mil *coach* certificados.<sup>3</sup> De manera significativa e incipiente, la articulación con ámbitos académicos también se presenta en diferentes universidades del país, bajo la modalidad de talleres, conferencias o cursos, publicitando el *coaching* como una herramienta indispensable de competencia para la formación de profesionales. Sumado a su creciente difusión, un repaso por manuales difundidos nos deja una lista importante de estilos y procedimientos dentro de la misma práctica del *coaching*: sistémico, de programación neurolingüística e inteligencia emocional, organizativo y ontológico. Siendo este último, el más difundido en Latinoamérica (Álvaro, 2021).

El correlato entre la extensión y difusión de los ámbitos de intervención del *coaching* y su creciente consolidación en tanto saber profesional, no solo evidencia un recurso heurístico para describir una suerte de “estructura de sentimiento” bajo diferentes categorías nombradas al inicio. Tarea imprescindible y que permite articular al fenómeno del *coaching* junto con otras prácticas como se logra evidenciar en diferentes antecedentes.

Aunque, una lectura apresurada del *coaching* como emergente de un clima de época -que, en principio, se configura como evidente-, difícilmente adquiera especificidad o materialidad al ser descripto como un simple avatar del neoliberalismo. Es decir, la complejidad del *coaching*, pareciera diluirse al mismo momento en que se lo denuncia y reduce a un simple dispositivo funcional al marco socioeconómico del cual es producto.<sup>4</sup> Justamente la dificultad de dicho tipo de lecturas radica en describir el *coaching* en su funcionalidad, que opera bajo la abstracción del neoliberalismo, ya sea en términos de causa o efecto de la trama sociocultural.

En cambio, nos interesa analizarlo como un tipo de saber que constituye una lógica diferencial de relación del sujeto consigo mismo, dotarlo de especificidad a partir de las formas contemporáneas en que los apelativos del yo se presentan al designar un objeto pudiendo remitir a experiencias subjetivas que demandan mayor autenticidad y autonomía. Con esa intención, nos preguntamos por su constitución como forma contemporánea de gobierno.

### ***El coaching en clave de gobierno***

---

<sup>3</sup> Según cifras de <https://www.aacop.org.ar/asociados>

<sup>4</sup> Bajo esta lectura referenciamos por ejemplo los trabajos de Marzano (2011) y Moruno (2015).

A partir de los cursos dictados por Foucault en el Collège de France durante 1978 y 1979, la noción de gobierno<sup>5</sup> adquiere relevancia en tanto que no solo presenta una discusión sobre la centralidad del Estado y sus lógicas de imbricación con categorías como poder y saber, sino que amplía su grilla analítica y ductilidad heurística al objetivar “modalidades de acción más o menos consideradas y calculadas, orientadas a actuar sobre las posibilidades de acción de los otros” (Foucault, 2001, p. 253). A grandes rasgos, se presenta como una perspectiva, antes que un corpus teórico cerrado, y que permite describir los diferentes emplazamientos de autoridad. Los márgenes de acción que presenta y las técnicas que se inscriben en el diseño de dichas operaciones (Rose, 1997).

Aspectos que, como plantea Rose (1997), se materializan en un ejercicio del poder positivo, es decir, como un modo de operacionalizar disposiciones en base a un conocimiento sobre aquello que se gobierna. Bajo esta premisa, el concepto de gobierno no presenta de antemano una relación de imposición entre individuos, ni se vuelve reducible a procesos de reproducción material. Sugiere una relación entre programas y deseos del individuo “lo cual presupone necesariamente la libertad de aquellos que deben ser gobernados” (Castro-Gómez, 2010, p. 12). En sus desarrollos desde los estudios anglofoucaultianos, dicha perspectiva busca trazar la descripción de efectos localizados de gobierno dando cuenta de racionalidades y tecnologías, buscando un mapeo empírico antes que la tipificación ideal (Mussetta, 2009). La pregunta sobre cómo somos gobernados, conducidos o inducidos, no tiene un terreno unívoco, su práctica localizada para la familia, el trabajo o la educación necesariamente representan esferas diferenciadas, pero a su vez comparten y heredan formas concretas de intervención.

Esta perspectiva también corre la mirada hacia “las ciencias grises” como formas cotidianas de autoridad teñidas de un “pensamiento programático” que requirió de la creatividad y el ingenio para la invención de programas de gobierno (Rose, O’Malley, Valverde, 2012, pp. 140-143). Es decir, aquello que debe ser gobernado no se presenta como una variable dada e inmutable en el tiempo que espera su “descubrimiento”, ni una “invención” conceptual (Restrepo, 2008). Responde más bien a formas concretas de problematización (Osborne, 2003; Miller, Rose, 2008). Es decir, conjuga y hace emerger un objeto dotado de veracidad.

De modo similar, una analítica de la gubernamentalidad opera bajo el criterio por el cual “las prácticas (discursivas y no discursivas)” conjugan objetos que emergen en “un momento específico de la historia y quedan inscritas en un entramado de relaciones de poder” (Castro-Gómez, 2010, p. 29).

---

<sup>5</sup> Para una descripción de las perspectivas implicadas ver Avellaneda y Vega (2019). Para una revisión de los antecedentes de estudio ver Bartlett y Chao (2019).

Si el *coaching* se presenta como un discurso que se licúa en conjunto con ideas vagas que enfatizan la reconversión personal o el autodescubrimiento, la búsqueda de los “sueños” o un simple cambio actitudinal (al mismo tiempo que rigurosamente sostiene postulados teóricos del capital humano) es porque constituye nudos problematizadores por los cuales dar sentido a su intervención.

En este sentido el *coaching* conjuga un programa de autogobierno del sujeto que no agota su explicación en el análisis de un individuo “engañado” o incapaz de develar la trama o intereses a los que responde. Contrariamente, abordamos la pregunta por la constitución de formas de gobierno racionalizadas y explicitadas a través del *coaching*, como un modo de instrumentalización de técnicas que tienen como condición de posibilidad una cohesión y adhesión activa a valores y aptitudes compartidas (mérito, competencia, creatividad).<sup>6</sup>

### ***Consideraciones metodológicas***

Si bien los estudios sobre gubernamentalidad carecen de una sistematización metodológica, en su lógica de abordaje se distinguen por lo menos dos elementos (Miller y Rose, 2008) constituidos por las racionalidades o programas de gobierno y las tecnologías de intervención. Para nuestro caso, el *coaching* opera bajo una gramática del *management* que “permite considerarlo como [...] ‘reglas de uso’ que formulan el mundo normativo” haciendo posible “el sostén justificativo que explica y habilita” (Luci, 2016, p. 44) procedimientos diversos. Procedimientos que no tendrían mayor asidero sin un sujeto predilecto que intentamos reconstruir mediante las categorías de: fragmentados, inconformistas y desactualizados.<sup>7</sup>

Los materiales utilizados (libros, conferencias, revistas), tuvieron como criterio de selección dos aspectos. Primero, captar aquello que se presenta como referencia ineludible; segundo, textos y autores que se ostentan como “clásicos”.<sup>8</sup> La particularidad de estas producciones reviste en su carácter teórico-reflexivo sobre la disciplina e incluye a tres autores: Whitmore, Dilts y Cook. De manera complementaria, nos centramos en autores referenciados dentro de la AACOP y que presentan la característica de ser profesionales en ejercicio y divulgadores de la disciplina. Aquí

---

<sup>6</sup> Como señalan Boltanski y Chiapello (2002, pp. 45- 46), “si el capitalismo no sólo ha sobrevivido, sino que tampoco ha dejado de extender su imperio, se debe a que ha podido apoyarse en un cierto número de representaciones –susceptibles de guiar la acción- y de justificaciones compartidas, que han hecho de él un orden aceptable e incluso deseable, el único posible o, al menos, el mejor de los órdenes posibles”.

<sup>7</sup> A modo de síntesis, dicha estrategia implica la siguiente premisa “[...] en vez de partir de los universales para deducir de ellos unos fenómenos concretos, [...] me gustaría comenzar por estas últimas y, de algún modo, pasar los universales por la grilla de esas prácticas” (Foucault, 2007, p. 18).

<sup>8</sup> La referencia a los tres autores como “clásico” fue sugerida por estudiantes de *coaching* en entrevistas informales. También son señalados en revistas de difusión de la disciplina como *Coaching Magazine* y *Aecop: Coaching y Empresa*.

por ejemplo incluimos a Alejandro Marchesán, José Ignacio Méndez y Oscar Anzonera. Recurrir a este tipo de materiales implica situarnos en una perspectiva que dé cuenta de las prácticas y reflexiones sobre aquello que se intenta regular, controlar y conducir. Escapa a nuestros propósitos tomar como objeto de análisis las condiciones históricas que hicieron emerger un modo determinado de singularidad vinculado al gerenciamiento de las emociones y la gestión del yo. De modo complementario, nos interesa introducirnos en una descripción sobre los procedimientos que dotan de inteligibilidad al sujeto que es interpelado y construido por el *coaching*.

### ***El gobierno del yo***

Para inicios de la década del 90, Gilles Deleuze (2012) afirmaba la trágica noticia de que las empresas tenían “alma”. La sentencia se correspondía con un trayecto consolidado del *ethos* empresarial donde las prácticas de gestión y administración -nuevo *management*- acentuaron sus dimensiones simbólicas, constituyendo procesos de racionalización en torno al colectivo de trabajadores y sus espacios de trabajo. Nociones como cultura corporativa, motivación o liderazgo adquirirían estatus de categoría analítica, al mismo tiempo que se desplegaban heterogéneas técnicas para su eficaz gestión. Como plantea Du Gay (2003, p. 251), “(...) en el más notoriamente ‘material’ de los dominios -el de los negocios y la organización-, los programas de reformas llegaron a definirse en términos culturales”.

Quizás la advertencia de Deleuze no tenía la intención de presentar una novedad, en todo caso daba cuenta de la consolidación de un proceso iniciado con el pasaje del fordismo al posfordismo.<sup>9</sup> Pasaje que implicó que las formas de gobierno tejieran redes capilares “flexibles y fluctuantes que trascienden a los sitios institucionales y estructurados” (Fraser, 2003, p. 29).

Una dispersión descrita por Foucault (2006) como una expansión inusitada de la racionalidad neoliberal en su versión norteamericana. Como una dinámica de captación de esferas sociales, los procesos de mercantilización adquieren sentido no solo en su propósito acumulativo, sino también como apropiación y resignificación de sentidos y prácticas. La empresa como ensamble organizativo que busca productividad -en cuanto arreglo institucional que tiende a conjugar de manera eficaz recursos y producto- adquiere trascendencia en tanto modelo de organización

---

<sup>9</sup> Los términos fordismo y posfordismo son en esencia una traducción analítica para describir los regímenes de acumulación que se corresponden con los modelos de sociedad disciplinaria y de control respectivamente. Transición que implicó transformaciones en las instituciones disciplinarias, en particular una “enjambrazón de los mecanismos disciplinarios”. Mientras que, por una parte, se multiplican los establecimientos de disciplina, sus mecanismos tienen cierta tendencia a “desinstitucionalizarse”, a salir de las fortalezas cerradas en que funcionaban y a circular en estado ‘libre’; las disciplinas masivas y compactas se descomponen en procedimientos flexibles de control, que se pueden transferir y adaptar” (Foucault, 2008, p. 244).

social. Del mismo modo, la figura del empresario de sí mismo, aquel “que es su propio capital, su propio productor, la fuente de su ingreso” (Foucault, 2007, p. 264-265), trasciende y se postula como un signo y modelo distintivo de comportamiento.

En términos de Brockling (2015) el *self* emprendedor invierte la fórmula acentuando lo trágico de la advertencia de Deleuze y profundizando el análisis de Foucault: ahora son las almas las que necesitan una “empresa”. Como negativo fotográfico que solo permite trazar los bordes de la figura, el *self* emprendedor presenta un proceso por el cual se constituye un “campo de fuerza” que inscribe las prácticas en un marco pensable de lo posible y lo debido. Una “gramática del gobernar” empresarial que no implica describir lo que efectivamente hacen los individuos -sin que esto deje ser importante- sino más bien delinear los senderos por los cuales se presentan sus posibilidades, constructos justificativos, promesas, resultados y técnicas a implementar.<sup>10</sup> En términos similares, Puello-Socarrás (2008, p. 85) apunta que la figura del empresario-emprendedor hunde sus raíces en la historia del liberalismo, aunque recién durante el siglo XX tuvo una creciente importancia. Esto debido a que se representa como “una exigencia epistemológica –ideológica y política– que genera una comprensión mucho más funcional/ajustada sobre la fase del capitalismo avanzado”.

El *self* emprendedor es el sujeto predilecto del *management* que ve en cada individuo un potencial empresario, una suerte de enroque identitario o como lo expresa du Gay (2003, p. 252): “la reforma organizacional contemporánea otorga prioridad ontológica a una categoría particular de persona, el ‘hombre de negocios’ o ‘empresario’”. A la vez que se suplanta “el honor de los trabajadores por la obligación de jugar y ganar; se cambió una moral fundada por la dignidad de los trabajadores por una moral de deportistas de alto nivel” (Dubet, 2011, p. 82).

En este sentido, los análisis de Foucault en torno al capital humano marcan el puente analítico por el cual la conducta adquiere especificidad para una determinada racionalidad económica.

El problema fundamental (...) que se planteará cuando se pretenda hacer el análisis del trabajo en términos económicos será saber cómo utiliza el trabajador los recursos de que dispone. Es decir que, para introducir el trabajo en el campo del análisis económico, habrá que situarse en la perspectiva de quien trabaja. (Foucault, 2007, p. 261).

La pregunta en torno a los recursos del individuo no sólo llevó al despliegue teórico del capital humano, fundamentalmente incorporando a la educación y la familia como palancas de

---

<sup>10</sup> Por ejemplo, ya no solo se trata de ser un líder en un equipo de trabajo evaluando desempeños y marcando objetivos, sino también que esa condición nos interpele como herramienta para conducirnos biográficamente.

agenciamiento. También condujo a un tipo de crítica signada por la descripción y centralidad que adquiere el individuo como un agente hedonista, en el marco de un estado de transitoriedad permanente y donde los lazos sociales se caracterizan por un estado líquido.

Lejos de ser un proceso que se pueda sintetizar a partir de la caracterización de la emergencia de un tipo determinado de sociedad, los fenómenos enmarcados en el neoliberalismo, tienen como mar de fondo múltiples programas de gobierno vinculados en sus representaciones, pero no necesariamente en un objetivo común de orden mayor. Programas de gobierno que adquieren especificidad en tanto tecnologías del yo, herramientas que permiten al sujeto un relato propio y un “método” de conocimiento de sus actos y sentimientos, “obteniendo así una transformación de sí mismos” (Foucault, 1990, p. 48).

Como explicita Rose (1999) “nos hemos convertido en seres intensamente subjetivos”, ya que la gestión del yo tiene como rasgo distintivo su expansión a ámbitos disímiles;<sup>11</sup> las conductas como campo de problematización, y las organizaciones, se introdujeron en el cálculo político del Estado, haciendo emerger experticias de mayor o menor legitimación dentro del campo científico. De ese modo, el *coaching* puede referir, en un plano mayor de abstracción, a los procesos de psicologización de lo social mediante tecnologías de yo. Tecnologías que operan más allá de las “capacidades físicas” antes disciplinadas y en un sentido de positividad que vincula “los objetivos y ambiciones personales y los logros o actividades socialmente o institucionalmente valorados” (Rose, 1999).

En esta lógica, el individuo se constituye como tal a partir de un abanico de decisiones en torno a su biografía, que antes de ser un campo de posibilidades donde se multiplican las opciones de realización a partir de soportes sociales, se vuelve un espacio de incertidumbre y validación de trayectos exitosos o frustrantes (Castel, 2012).

Como planteamos, esos recorridos no están exceptuados de ser empalmes estratégicos donde se despliegan ínfimos programas de gobierno sostenidos por autoridades que ajustan el camino: terapeutas conductuales, *coach*, motivadores. Sugieren, explicitan e insinúan de manera operativa, o con premisas, el deber ser y el deber hacer de realización. En efecto, si la trama compleja de las tecnologías de la subjetividad en las sociedades disciplinarias pasaba por los arreglos institucionales por los cuales el individuo debía transitar, sumado a la imbricación de programas de gobierno y constitución de saberes que actuaban como soportes interpretativos, tal ajuste mutó a tecnologías del yo. A riesgo de esquematizar dichas transformaciones en una apretada síntesis, las instituciones se hicieron cuerpo presumiendo de un individuo “libre” que ya no necesita de la tutela correctiva del Estado. Básicamente porque los mecanismos de

---

<sup>11</sup> De manera similar, para inicios del siglo XX Simmel (2001, p. 174) describe la emergencia de técnicas que permitan una ampliación del mundo sensible como “un ser que tuviera por ojos la estructura de un telescopio gigante”, pero teniendo como efecto la posibilidad de reificación del sujeto.

corrección de antaño se emplazaron sobre aquello que se presumía desdeñable, aborrecible o anormal. En cambio, de lo que se trata ahora es que el mismo individuo potencie sus ajustes motivacionales.

El gobierno del alma depende de que nos reconozcamos a nosotros mismos ideal y potencialmente como cierto tipo de personas; admitamos el descontento generado por un juicio normativo sobre lo que somos y podríamos llegar a ser, y la incitación a superar esta discrepancia siguiendo el consejo de los expertos en el manejo del yo. (Rose, 1999, p. 6).

Gobernar el yo no solo es tarea de un monitoreo constante del individuo sobre sí, no tendría sentido sin las herramientas que lo permiten, a modo de programas de gobierno en los términos empleados por Miller y Rose (2008), como campo problematizado. Es decir, técnicas que descansan en procesos inteligibles a los efectos de constituirse en objeto de conocimiento y como espacio de intervención con sus determinadas tecnologías y dispositivos.

En consecuencia, no se trata de caracterizar la emergencia histórica del individuo neoliberal a partir de sus efectos en la constitución de subjetividades, sino más bien de describir las construcciones teóricas que lo problematizan, las técnicas que lo interpelan y los procesos que se operativizan en función de conductas y aspiraciones deseadas. La pregunta sobre la distancia entre un programa de gobierno y lo que efectivamente genera, tiene como matiz la indagación sobre lo que se presenta al individuo como camino para su propio conocimiento, constituyendo, antes que un análisis del “automatismo estímulo-respuesta”, una descripción de “los mecanismos de control y reglamentación con los que son confrontados” (Brockling, 2015, p. 43).

### ***¿A quién le habla el coach?: fragmentados, inconformistas y desactualizados***

Las películas *Jerry Maguire* (1996) y *En busca de la felicidad* (2006) presentan el mismo arco argumentativo. Los dos casos reconstruyen historias de superación, convicciones y búsqueda de realización en el marco representativo del *american dream*. En el primero, un representante de deportistas que, ante la pérdida de su empleo por exponer en una carta las prácticas abusivas de la empresa para la que trabajaba, emprende su propia agencia. En el segundo, basado en el caso verídico Chris Gardner, nos presenta un desocupado que, tras un emprendimiento fallido y la separación de su esposa, logró ser seleccionado entre diecinueve postulantes -pasantía mediante- para trabajar como corredor de bolsa. Cabe preguntarse ¿por qué dichas películas resultan tan

atractivas y son ejemplos recurrentes en cursos de *coaching*? ¿Representan un producto acabado del mismo? En forma sucinta: conjugan un ideal de sujeto que ejemplifica en sus acciones los postulados éticos de realización, independientemente de la actividad que realice. Por lo mismo, la historia de Chris Gardner, se presenta como un modelo de conducta, no solo es la realización personal en el trabajo, sino también esa misma realización, *mutatis mutandis*, un molde y ejemplo para su hijo. La afamada frase que transcurre a mitad de la película, designa no sólo una lección moral de padre a hijo, sino también un deber ser que conjuga un imperativo abstracto con símil gesto de rebeldía.

(...) nunca dejes que nadie te diga que no puedes hacer algo, ni siquiera yo. Si tienes un sueño tienes que protegerlo. Las personas que no son capaces de hacer algo te dirán que tú tampoco puedes. Si quieres algo ve a por ello y punto.

Aquello que nos interesa de Chris Gardner no es tanto un modelo empírico en el cual indagar imaginarios o un tipo ideal donde conjugar las acciones y apelativos por los cuales se construye un empresario de sí. En cambio, queremos tomarlo como punto de partida para la pregunta por el sujeto que construye el *coaching*, aquel al que hace referencia y delimita. Es la intención y búsqueda de presentar los contornos del *self* emprendedor. El “modo en que los individuos son interpelados como personas y, a la vez, la dirección en la que son modificados y deban modificarse” (Brockling, 2015, p. 61). En este sentido, Chris Gardner no necesita estímulos o motivación alguna, él mismo es presentado como una meta ya que, en atributos, el sujeto ideal para el *coaching* es un individuo fragmentado antes que uno realizado. Intentaremos describirlo. El *coach* John Whitmore, al comentar el libro *El juego interior del tenis*, indica que uno de sus grandes aportes a la profesión fue enfatizar y dimensionar la ductilidad de la disciplina.

Tim Gallwey fue, quizás, el primero en presentar un método de coaching sencillo pero completo que podía aplicarse a casi cualquier situación, sobre todo en su libro *The Inner Game of Work* [El juego interior del trabajo]. (Whitmore, 2016, p. 22).

La importancia de que pueda “aplicarse a casi cualquier situación” radica en que, más allá de la referencia práctica al deporte, sus descripciones apuntan a un sujeto antes que a un espacio. Como un individuo que porta sus propias habilidades, su despliegue y capacidad de acción no parecen reconocer limitaciones contextuales. En cambio, esas posibles restricciones exteriores son, en su versión interiorizada, un conflicto, una lucha interna que marca una profunda dualidad interior. En una breve reseña histórica de la disciplina publicada en *Coaching*

*Magazine n°1* por el *coach* Leonardo Ravier (2016), volviendo sobre el mismo libro clásico de Gallwey, señala que: “también entendemos, tal como lo hace Timothy, que el enemigo, en muchos sentidos, somos nosotros mismos”. Lógicamente la tarea no sencilla que se propone el *coaching* de separar un yo conflicto de uno útil, interpela individuos fragmentados, en el sentido de que el reconocimiento por parte del sujeto de una interioridad dual sopesa cualquier motivo que ligue conflictos y contextos, al mismo tiempo que parte del condicionante de reconocerse uno mismo como su propio enemigo. La *coach* Talane Miedaner (2002, p. 23) presenta esta idea como una tarea esencial de la disciplina: “es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a tí mismo y realices tu pleno potencial”.

Lo que pareciera ser una taumátúrgica función del *coach*, como “gurú” o guía, tal como lo resume Miedaner, recorta en esencia al individuo, fragmentado en cuanto potencialidad y limitante, poniendo en el campo de lo impredecible a lo primero y en lo estrictamente identificable a lo segundo. El individuo fragmentado del *coaching* se ensambla bajo esta primera operación<sup>12</sup>, las potencialidades del mismo, su predictibilidad y proyección por parte del *coach* prestidigitador recorren el azar bajo la premisa de la “ley de atracción”,<sup>13</sup> término utilizado por Miedaner -y que pocos *coaches* se arriesgan a explicitar- que designa la facultad de influir sobre las acciones o eventos a partir de un pensamiento positivo sobre ellos. De forma similar y bajo el título de *Diseño Ontológico y Construcción de Futuro*, el manual para formación de *coach* de la AACOP (2015)<sup>14</sup> parte de la premisa de que la proyección del futuro puede ser moldeada bajo una ética que postula su performatividad. Aunque, cabe aclarar que, entre las diferentes ramas de la disciplina, el *coaching* ontológico no sólo se presenta como una

---

<sup>12</sup> La lógica dual se puede apreciar en el siguiente ejemplo de la misma autora (Miedaner, 2022, p. 26): “una clienta mía, (...) se sentía bloqueada e insatisfecha en su trabajo. No nos pusimos a escribir su currículum ni iniciamos la búsqueda de un nuevo trabajo (...) La animé a que se cuidara más y se hiciera un masaje semanal. Puso en orden todos sus viejos archivos y papeles (...) Después de nueve meses de trabajo para conseguir que todos los aspectos de su vida estuviesen en buena forma, la llamó una agencia de trabajo para comunicarle que le había conseguido una entrevista con otra empresa. Esa misma semana consiguió el trabajo y duplicó su salario inmediatamente. Ahora su carrera es muy prometedora, y además trabaja con gente con la que disfruta”.

<sup>13</sup> La “ley de atracción” se popularizó aún más en 2006 a partir de la publicación del libro y película *El Secreto* de Rhonda Byrne. La referencia a la idea de “ley” se asemeja a las leyes naturales que, según el autor, rigen la economía y las relaciones personales como así también las posibilidades de éxito o fracaso. Si bien el libro de Byrne no resulta una novedad, ya que se inscribe en el movimiento *New Thought*, su éxito en ventas lo convirtió en un ejemplo recurrente para autores del *coaching* como Miedaner.

<sup>14</sup> “El principio básico de esta manera de encarar la vida, parte del convencimiento de que el futuro no está predeterminado, sino que es el producto de nuestra creación y nuestra construcción cotidiana. El futuro empieza a tomar vida en el momento en que declaramos nuestro compromiso con su realización y comenzamos a ejecutar acciones concretas” (AACOP, 2015, p. 16).

propuesta regional, sino también como aquella que se perfila como rigurosamente construida en términos teóricos.<sup>15</sup>

Por tanto, para la constitución del individuo fragmentado, el *coach* deja el rol de prestidigitador y “gurú” al momento de centrarse en los aspectos que imposibilitan la transformación. El ahora autocrático *coach* designa sobre el sujeto una serie de limitantes comunes, que a modo de diagnóstico enumera ante todo una incapacidad pedagógica.

Incapacidad o dificultad de declarar la ignorancia [...] incapacidad de admitir ceguera; [...] querer tener todo claro todo el tiempo [...] vivir juzgando todo, todo el tiempo [...] no incluir el aspecto emocional en el aprendizaje [...] incapacidad de incorporar el cuerpo en el aprendizaje [...] no puedo aprender dado quien soy [...] no darle autoridad a nadie para que me enseñe. (CAI, 2019).<sup>16</sup>

Dichas formas en que se asumen las falencias del sujeto parten básicamente de dimensiones actitudinales que no se remedian verbalizándolas como podían sugerir los vínculos confesionales. Si el fragmento potenciado del sujeto se asume como un acto de enunciación, en el cual alcanza con visualizar un futuro prominente para que este se materialice en algún momento, como sucede con la “ley de atracción”, su contraparte limitante requiere de una práctica rigurosa de reorganización *psi*: aceptarse ignorante, ante todo, pero enfáticamente ante la incapacidad de aprender.

En este sentido, el acto confesional de asumirse incapaz de aprender, ocupa un carácter productivo, ya que al mismo tiempo que el individuo se reconoce en sus fallas, las instrucciones vuelven sobre sus prácticas actitudinales. Como señala el *coach* José Ignacio Méndez, la importancia radica en asumir la necesidad imperiosa de cambio, pero dicho pasaje no es posible si el individuo no se reconoce como el elemento a cambiar. De ahí que nuestro individuo fragmentado pase de la metáfora a la más rigurosa empírea, de la “ley de atracción” a métodos enunciados y enumerados que debe asumir si pretende algún cambio: a) toma de conciencia; b) responsabilidad; c) autoconfianza; d) compromiso y; e) acción (Méndez, 2017).

Podemos inscribir la figura analítica del individuo escindido -entre su potencialidad e incapacidad- en el campo de la psicología positiva y su posterior traducción al *coaching*. Pero ello no explica por sí solo la popularidad de los textos y cursos de *coaching*, su difusión en diferentes ámbitos e incluso su recomendación como “modelo” pedagógico. Aspectos que deben

---

<sup>15</sup> Para un análisis exhaustivo de la propuesta teórica y especificidad del *coaching* ontológico ver Álvaro (2021).

<sup>16</sup> Documento utilizado en dinámicas de *coaching* titulado “Obstáculos para el aprendizaje” para el curso Liderazgo Transformativo y Coaching del Centro de Aprendizaje Integral.

ser pensados de manera complementaria a partir de las representaciones culturales alrededor de la figura del *self* emprendedor.

Como dijimos, el ejemplo de Chris Gardner es un modelo consumado, alguien que ya superó su dualidad y se reconstruyó a partir de sus profundos deseos de cambio. Es el resultado del empoderamiento, antes que un ejemplo en el cual secuenciar tareas. En cambio, el individuo fragmentado en el que se emplaza el *coaching* tiene al doctor Jekyll y Mr. Hyde como protagonistas. Metáforas que tienen como espejo categorías psicológicas de larga trayectoria como el trastorno disociativo o la despersonalización.

La segunda figura en que se asienta el *coaching* está dada por los inconformistas, aquellos que ven en su situación o presente un estado inacabado de realización y bienestar. Inconformistas que se pueden vincular a movimientos como el *wellness*<sup>17</sup> pero que requieren en primera instancia la guía atenta del *coach*, ya que el malestar interno es también un diálogo de reconocimiento con otro sobre aquello que no conforma. Por ejemplo, para Robert Dilts (2004), el *coach* pasa a ser un patrocinador<sup>18</sup> que se vincula en el principio de reconocimiento individual, relación que conduce el inconformismo a partir de una suerte de positividad ontológica.

(...) apoyar a las personas para que crezcan y cambien al nivel de su identidad. El sentido de identidad de la persona se relaciona con su percepción de sí misma, de su función y de sus ‘llamamientos’. Ser un patrocinador eficaz implica ‘estar ahí’ para los demás, reconociéndolos y aceptándolos a un nivel profundo, y comunicándoles mensajes tales como ‘te veo’, ‘existes’, ‘eres valioso’, ‘eres único’, ‘tienes algo que aportar’, ‘pertenece a esta comunidad y eres bienvenido’.  
(Dilts, 2004, p. 225).

---

<sup>17</sup>Para Papalini y Echavarría (2016, pp. 47-49), el *wellness* representa la “exacerbación del requerimiento de ‘estar bien’, de sentirse bien que [...] es una alusión de orden holístico que propicia la armonía existencial y la realización personal”. El contrapunto que marcan las autoras en relación a las nociones como bienestar y felicidad está dado por las profundas transformaciones en torno a los modos de realización y condiciones de posibilidad del “estar bien”: “porque la declinación contemporánea del término empata con los procesos de individuación y resacralización: se trata de un bienestar personal o *wellness*, cuya elucidación revela una huella espiritual. Esta redefinición emplaza estos términos en un espacio semántico muy próximo a la noción de felicidad providencial. El péndulo se mueve hacia lo subjetivo nuevamente, en desmedro de la caución sobre las condiciones de existencia colectivas.”

<sup>18</sup> Dilts se refiere a la noción de patrocinio utilizando no sólo analogías de promoción, sino también como reconocimiento o “bendición” creando “un contexto en el que otros puedan actuar óptimamente, crecer y superarse” (2004, p. 182). De igual modo, el patrocinio del *coach* para el autor es un acto de “fe” ante una promesa de realización.

Aquello que en un principio nos puede sugerir un rasgo típico de la modernidad al resaltar las características que pretende un individuo en su esencia - ‘eres único’, ‘tienes algo que aportar’-, también nos delinea un estado inicial supeditado al desconcierto y una existencia trivial: ser común y no contribuir en nada significativo. El inconformista también es un estado en tránsito, ya que el trabajo del *coach* será en primera instancia movilizar el malestar, positivizando y especificando su enunciación, como nos muestra el propio Dilts.

Para determinar formulaciones positivas de intenciones y valores, el mentor eficaz hará preguntas tales como ‘si estrés/gasto/fracaso/desperdicio es lo que no quieres, ¿qué es lo que *sí* quieres?’, o ‘¿qué conseguirías (en qué te beneficiarías) si pudieses evitar (o liberarte de) eso no quieres?’. (Dilts, 2004, p. 175).<sup>19</sup>

Sintetizado en el oxímoron que subraya la capacidad de autoinspección-guiada, nuestro individuo encuentra su incomodidad mediante una relación minúscula que requieren en su práctica y materialidad, un diálogo que interpela a una escala mínima de consejo, exhortación y movilización. No se trata de una inconformidad negativa, ya que la premisa de autoinspección tiene como fin último develar un deseo que se enmarca en una suerte de “positividades culturales de la época”, relación siempre esquiva “entre sujetos de las sociedades del populismo ya a la deriva [...] y los discursos y recursos puestos en juego por lo que mal y sintéticamente podemos llamar neoliberalismo” (Semán, 2007, p. 149).

El inconformista también delinea un gesto “rebelde”: un signo de distinción que emerge sólo a partir del propio conocimiento. Camino siempre enigmático en su final, ya que el *coach* puede conducir, pero para que el proceso sea unívoco y auténtico, debe emerger de uno mismo. Un texto de circulación marginal en los cursos de *coaching* titulado *El poder está en usted*<sup>20</sup> lo sintetiza del siguiente modo:

---

<sup>19</sup> Cursivas del autor.

<sup>20</sup> El libro fue recomendado por un estudiante de *coaching* remarcando la importancia que tuvo en su formación después de conocer la historia de vida del autor. Escrito por Claude Bristol -veterano de guerra y periodista- *El poder está en usted* relata en primera persona la importancia de la motivación y proyección de pensamientos positivos ante circunstancias perjudiciales, desventajosas y difíciles. El inicio del libro es, justamente, una experiencia extrema resignificada: “entonces vino la Primera Guerra Mundial, y me pregunté por qué los demás progresaban mientras yo quedaba frustrado en mis ambiciones. Sin embargo, la guerra me enseñó que podía dormir en el barro, comer pan mohoso, y vivir y reír a pesar de ello”. La primera edición del libro es de 1954, dos décadas antes de la publicación de *El juego interior* de Timothy Gallwey, aunque sin la misma trascendencia, muestra la circulación de literatura de autoayuda o motivacional previa a la incipiente formación del campo disciplinar del *coaching*.

¿Conduce usted el rebaño, o es usted rebaño? Si sigue a los demás, es que no ha descubierto "ese algo" dentro de usted. Para ser caudillo, para poder adelantarse al rebaño en su trabajo, o interés, o expresión, hay que hacer uso del poder interior. Es absolutamente esencial. Sin él, no puede hacerse nada. (Bristol, s/f, p. 13).

Bristol lejos está de ser un pastor, su objetivo o “tierra prometida” es que cada uno sea pastor de sí, “ser caudillo” con la capacidad de dirigirse uno mismo. La noción de “poder interior”<sup>21</sup> remite a lo que un principio la *coach* Miedaner denominó “ley de atracción”, forma elemental en la que Bristol, entre otros, asienta el medio y fin último por el cual manifestar un estado de inconformidad. Como planteamos, los textos de Bristol tienen una circulación secundaria, su inclusión en los programas de estudios es nula, más allá de alguna referencia informal como publicación *best seller*, pero resultan de interés, ya que condensan un principio constitutivo de nuestro individuo fragmentado e inconformista: el voluntarismo vectorial dado por el emergente interior de los deseos.

Sin perder el principio de voluntariedad, el individuo del *coaching* adquiere complejidad al momento de trazar sus contornos en un discurso que se pretende un tanto más riguroso o academicista, incorporando saberes desde una perspectiva de lo que el *coach* Rafael Echeverría denomina ontología del lenguaje. Que, como señala Álvaro (2021), el *coaching* ontológico presenta un desafío importante al incorporar a su matriz teórica autores que se inscriben en una tradición de filosofía crítica -Nietzsche y Heidegger, por ejemplo-. Por el momento, nos interesa marcar cómo se emplaza, traduce y materializa nuestro individuo inconformista bajo las premisas de un lenguaje con cualidades generativas.

Si el estado de inconformidad es un objetivo a trabajar es porque, en parte, tiende a reponer la descripción del individuo naturalista en la cual se emplaza el mismo *coaching*. Alejandro Marchesán<sup>22</sup> (2018) introduce esa variante del siguiente modo:

(...) porque hay una situación hasta biológica que tiene un nombre inclusive. Que es la incapacidad que los seres humanos tenemos biológicamente, que se llama

---

<sup>21</sup> En 1948 Bristol publicó *La magia de creer*, que cuenta con su última reedición en 2019. Al igual que en su libro *El poder está en usted*, el autor recorre anécdotas personales de su paso por la guerra, historias de vidas ejemplares y mínimos consejos y técnicas para “despertar” el “poder interior”, que es “la propia convicción o la confianza fundamental” y por la cual podemos hacer “efectivos todos los resultados materiales”.

<sup>22</sup> Licenciado en Ciencias Sociales y Humanitarias, es especialista en *coaching* ontológico y director del CEOP (Centro de Entrenamiento Ontológico y Profesional), organización vinculada a la Asociación Argentina de Coaching Ontológico Profesional (AACOP).

homeostasis<sup>23</sup>, de cambiar a los estados nuevos. Hay una recurrencia hasta biológica que el ser humano quiere cuidar el estado en el cual está. Y hacemos más y más de lo mismo, pero viviendo quizás hasta en una fantasía de pensar que aun haciendo más de lo mismo vamos a poder lograr un resultado diferente. (Marchesán, 2018).

Como planteamos, el estado de inconformidad se asemeja a un malestar que implica la no manifestación de un deseo, que justamente solo puede adquirir materialidad mediante el lenguaje. Aspecto en el cual se anudan las premisas constructivistas de la ontología del lenguaje como versión o gramática científicista que permite y vehiculiza la incomodidad. Podemos suponer que los procesos de profesionalización de la disciplina auxilian dichos pasajes interpretativos, pero de igual modo no sugieren el retroceso de los argumentos más legos.

A los fragmentados e inconformistas debemos sumar los desactualizados, tríada a que delimita un individuo objetivado por el *coaching* y que se termina de ensamblar a partir de su temporalidad<sup>24</sup> como correlación estricta entre atributos del sujeto y exigencias de sus espacios de inserción. Si los fragmentados debían dejar atrás su yo obstructivo y los inconformistas encauzar su incomodidad a través de un deseo, los desactualizados tienen como desafío adecuarse a los requerimientos de época. Aspecto que también designa el punto de conexión contextual donde se exagera la metáfora adaptativa o evolucionista del *coaching*.

La “naturaleza” excepcional que requeriría todo cambio de época a un individuo contiene para el *coaching* la esencia de un líder permitiendo adecuar tiempo e individuo; esencia latente y factible de emerger mediante la guía y el acompañamiento de un *coach*. Si retomamos las palabras de Marchesán (2018): “todos los seres humanos somos hijos de la época en la cual vivimos, pero no todos se transforman o llegan a ser los líderes que la época necesita”. En ese punto de inflexión donde “no todos se transforman”, el *coaching* vuelve a movilizar sus herramientas como disciplina que se presenta como facilitadora de cambios.

La correlación entre los desactualizados y su rendimiento en una organización, indica para teóricos del *coaching* como Cook (2000), dos variables que deben ser tratadas con atención, sobre todo porque el “factor humano” se presenta como un activo importante para cualquier

---

<sup>23</sup> Mediante el concepto de homeostasis, el *coach* vincula el fenómeno biológico a los entornos sociales: “es esa situación que los seres humanos tienen en su sistema nervioso y biológico de resistir el cambio, quieren mantener el statu quo. [Continúa recreando un diálogo]. Yo cuando discuto con una persona, discuto así viste [alzando la voz], pero no te convendría escuchar un poco más, bajar un poco el tono, yo soy así. Y cuando viene algún cambio en la organización, en la empresa, en la sociedad tenemos una resistencia natural al cambio” (Marchesán, 2018).

<sup>24</sup> Coincidimos con Álvaro (2021, p. 93) sobre la importancia de la noción de temporalidad para “leer al *coaching* ontológico sin borrar su singularidad” y que para nuestro caso demarca cualidades en la construcción de los sujetos que interpela.

empresa bajo el axioma trillado de un mundo en constante cambio.<sup>25</sup> Esta premisa es importante por ser una relación recurrente, pero más aún, porque presenta la intención de correspondencia de intereses entre capital y trabajo que se inscribe en los principios históricos de la administración y gestión.<sup>26</sup> En otros términos, volverse más eficiente no solo es importante para uno -en su crecimiento profesional, por ejemplo- sino también para la empresa. Así, mientras parte de la teoría crítica tuvo como fenómeno empírico los procesos de trabajo, en tanto dimensión central donde indagar las transformaciones respecto de la subjetividad, a su modo, el *coaching* supo delimitar históricamente las exigencias que esos cambios acarrearían al individuo.<sup>27</sup>

El espejo de nuestro individuo desactualizado es el líder, dado que representa un modelo contemporáneo de comportamiento. El liderazgo es una constante en los contenidos de los espacios de formación del *coaching* y puede ser explicado del siguiente modo. El *coaching* se centra en el individuo porque en uno se encuentran las limitaciones, por lo tanto, el liderazgo es en principio la búsqueda y ampliación de las propias capacidades adaptativas. Se es líder en la medida en que el mismo individuo se potencie en un grupo heterogéneo y flexible de aspectos (empatía, autogestión, reflexión sobre la práctica). Si la jerarquía supone un lugar, una posición, el liderazgo sugiere un sujeto que se jerarquiza por sí mismo. De ahí el axioma ampliamente difundido en los cursos de formación del *coaching* de que “cualquiera” puede ser líder, y lógicamente “distinguirse”.

En ese sentido el *coaching* asume una lectura dada por la imbricación con las teorías del *management*, periodizando los requerimientos y funciones de los individuos. Aspectos que se pueden apreciar en las constantes comparaciones entre “jefe” o “director” y el líder. Mientras que el directivo representa un modelo antiguo, desfasado, donde las premisas tayloristas de

---

<sup>25</sup> En las conferencias de Marchesán la descripción de un “clima de época” se presenta como un diagnóstico introductorio que se nos muestra inevitable y desafiante: “Nosotros hoy tenemos en nuestro siglo XXI algunas cosas bastante descalzadas, vamos mejorando la tecnología [...], lo interesante es cuando las organizaciones se van adecuando a la época, pero los líderes siguen gestionando en la época anterior.” “Las organizaciones tienen que pensarse conforme al requerimiento de la naturaleza. Una palabra que por supuesto muestra un significado holístico, un significado complejo. Yo con permiso literario reemplazo la noción de requerimiento de la naturaleza y digo el requerimiento de época. Las épocas van marcando.”

<sup>26</sup> Dicha conjunción de intereses es presentada por taylorismo del siguiente modo: “el principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unida al máximo de prosperidad para el empleado” (Taylor, 1969, p. 11).

<sup>27</sup> No es nuestra intención comparar diferentes miradas, tarea infructuosa dado el recorrido, rigurosidad y homogeneización de cada uno de los enfoques. Pero sí señalar cómo la disciplina del *coaching* hace suyas temáticas que se pueden inscribir, con todas sus diferencias, en otros campos teóricos. Por ejemplo, las referencias a la rutina, automatización del individuo y desencanto de los proyectos de vida que se exponen desde el *coaching* como críticas y justificativo para su intervención. Aspectos que a su vez funcionan, en términos de Boltanski y Chiapello (2002), como dispositivos que actualizan los procesos de acumulación desarmando temporalmente la crítica. En efecto, la crítica hacia el capitalismo no siempre es la misma, ya que su mismo espíritu lo reconvierte.

administración del trabajo remarcan preceptos de conducta rígida y estructurada. El líder empatiza por su actitud humanizada mediante el ejemplo y la escucha.

Uno de los autores referenciados en la temática es Oscar Anzonera,<sup>28</sup> su explicación sobre la relación entre ser *coach* y líder remite a la lógica catalizadora que, en parte, conserva las cualidades del poder pastoral en el sentido que “se ejerce esencialmente sobre una multiplicidad en movimiento”; de actuar como un poder que individualiza “que guía hacia una meta y sirve de intermediario en el camino hacia ella”, dirá Foucault (2006, pp. 154-158). Para Anzonera, el líder aspira a transformar las cualidades de los individuos, antes que presentarse como un ejemplo a imitar. Y, en este punto, adquirir competencias en la disciplina del *coaching* se hace indispensable.<sup>29</sup>

El “incremento de sus competencias” referencia, en esencia, el requerimiento de perfeccionamiento constante para nuestro individuo desactualizado. Así como la gestión por proyectos implica un modelo organizacional que varía en sus objetivos en función de requerimientos contextuales, el líder debe “adquirir las competencias” que lo constituyan. A partir de la división clásica entre esfera laboral y familiar, Anzonera promociona su curso *Maestría Personal: las Competencias del Liderazgo* del siguiente modo:

El concepto de Maestría Personal vincula dos áreas de la existencia humana que generalmente se visualizan de manera separada: el desarrollo personal y la efectividad laboral. Sostiene la idea de que el verdadero liderazgo comienza por autoliderarse, es decir, que el proceso de desarrollo del líder se recorre de adentro hacia fuera y que la Maestría Personal es condición necesaria para el desempeño de un liderazgo eficaz.<sup>30</sup>

La noción de “autoliderarse” no solo imprime sobre el individuo una responsabilidad de racionalización de actos y emociones que deben emerger y entrenarse de “adentro hacia afuera”, también despliega un fuerte acento sobre las capacidades relacionales<sup>31</sup> de interacción y

---

<sup>28</sup> Licenciado en Comunicación y Máster en Programación Neurolingüística, integra varias redes de profesionales de *coaching*. Es director de DPO Consulting -consultora en recursos humanos- y de la Escuela de Liderazgo y Coaching. Su libro *Maestría Personal: El Camino Del Liderazgo [...] -reeditado cuatro veces-* es ampliamente referenciado en programas de estudios.

<sup>29</sup> Ver por ejemplo su artículo “Líder-Coach: El Liderazgo como desarrollo de líderes” <https://dpoconsulting.com/lider-coach-el-liderazgo-como-desarrollo-de-lideres/>

<sup>30</sup> Documento promocional.

<sup>31</sup> Por ejemplo, los objetivos del curso son que los participantes: a) mejoren su capacidad de comunicación, de liderazgo y de acción hacia sus resultados; b) potencien su eficacia en la interacción y en el desarrollo de vínculos interpersonales; c) incorporen destrezas comunicacionales que les permitan un mejor desempeño laboral; d) desarrollen un espíritu emprendedor y asuman el desafío de diseñar y construir su propio futuro.

comunicación. La importancia que asume la eficacia relacional tiene como punto de apoyo la temporalidad finita de los proyectos. Sugiere un constante ensamble de vínculos donde aquel que pueda adaptarse, impulsando capacidades ajenas para el cumplimiento de metas, tendría asumidas las competencias actuales del líder modelo. El despliegue y aprendizaje de estas habilidades sociales no son propias del *coaching*, nuevamente se ensambla con el *management* si rastreamos los cambios impulsados por la escuela de Relaciones Humanas en contraposición al taylorismo. Cambios que a su vez estuvieron bajo la pregunta y búsqueda de métodos más eficientes para aumentar la productividad en los espacios de trabajo (Anzoátegui, Díaz y Szlechter, 2018).

### ***La gestión de los desechos psí***

Fragmentados, inconformistas y desactualizados son en principio tres figuras definidas menos por su negatividad que por el desplazamiento que requiere. Figuras que movilizan identificando puntos críticos, insuficiencias y atascos. Conforman a su vez diferentes pliegues de un mismo individuo, solapados y destacados según qué perspectiva asuma el *coaching*, como proyecto de interpelación siempre a realizar. Su lazo con el *self* emprendedor (Bröckling, 2015) se inscribe al trazar un territorio normativo de la conducta y una forma de conocimiento y acceso a la verdad sobre sí mismo que actúa sobre tres aspectos: lo dado, lo impuesto y lo sustraído.

Lo dado como profunda dualidad del yo en cuanto potencialidad y obstrucción. Lógicamente la invención del yo no es propiedad del *coaching*, pero sí su operacionalización, como describimos con los fragmentados. Tradición que responde a un proceso de traducción y divulgación de categorías psicológicas. Lo impuesto, como un estado de inconformidad que sobre todo condiciona el presente en contraste con un futuro prometedor. Futuro a verbalizar como un poder antes que un deber. Por último, lo sustraído como aspecto común a nuestros tres denominadores, ya que el sujeto del *coaching* se constituye no sólo a partir de lo que se despoja -un yo negativo, un presente inaceptable o una conducta de “otra época”- sino también de lo que deja transformar para sí.

Aunque el *coaching* refiera a operaciones conductuales sin importancia y a escala micro como, por ejemplo, “toma nota de las actitudes que te molestan de tí mismo”, su objetivo está ligado bajo un doble condicionamiento que conjuga aspiraciones emotivas y metas cuantificables. Prácticas que no tendrían sentido por fuera del capitalismo emocional (Illouz, 2007) y el giro imperativo de la felicidad (Ahmed, 2019). En esta dinámica opera una expansión de los campos de acción del *management*. El *coaching* promete e intenta operacionalizar la gestión y

optimización del yo, entendido como interioridad emocional y conductual; resultando en un tipo de afinidad electiva que se presenta como campo común de categorías y problematizaciones.

En ese marco, el *coaching* es un soporte de gestión anímico que se activa al sostener y resignificar trayectorias biográficas que se ven desgastadas, frustradas o malogradas por el capital. Si a los residuos materiales del capital debemos sumar los desechos *psí*, el *coaching* se presenta como una ortopedia afectiva subsidiaria a los procesos de acumulación. Una suerte de reciclador afectivo que opera en función de adecuar y poner “a punto” a los individuos. Justamente, la tarea no pasaría por señalar a los usuarios, sino por reconstruir el funcionamiento de los dispositivos y tecnologías que operan en un plano afectivo y psicológico.

### **Bibliografía**

Avellaneda, A. Vega, G. (2019). Estudios en gubernamentalidad. Panorama introductorio. En: *Conductas que importan. Variantes de análisis de los Estudios en Gubernamentalidad*, 11-54. Corrientes: EUDENE. Universidad Nacional del Nordeste.

Ahmed, S. (2019). *La promesa de la felicidad. Una crítica cultural al imperativo de la alegría*. Buenos Aires: Caja Negra

Alvaro, D. (Coord.) (2021). *Vidas diseñadas. Crítica del coaching ontológico*. Buenos Aires: Ubu Ediciones.

Anzoátegui, M. Díaz, C. Szlechter, D. (2018). Las perspectivas sistémicas La construcción del conocimiento sobre los sistemas organizacionales desde un abordaje interdisciplinario y descolonizado: una propuesta de abordaje desde el Sur. En *Teorías de las organizaciones: un enfoque crítico, histórico y situado* (Diego Szlechter, coord.). 121-166. Los Polvorines: UNGS.

Bartlett, J. Chao, D. (2019). *El gobierno como problema. Objetos y abordajes en clave de gubernamentalidad*. Buenos Aires: Teseo Press. Universidad Nacional del Nordeste.

Bröckling, U. (2015) *El Self Emprendedor. Sociología de una forma de subjetivación*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Alberto Hurtado.

Castel, R. Castel, F. Lovell, A. (1980). *La sociedad psiquiátrica avanzada. El modelo norteamericano*. Anagrama, Barcelona, 1980.

Castel, R. (2012). *El ascenso de las incertidumbres. Trabajo, protecciones, estatuto del individuo*. Buenos Aires: FCE.

Deleuze, G. (2012). Post-scriptum sobre las sociedades de control. *Polis: revista latinoamericana*, (13). Disponible en: <http://journals.openedition.org/polis/5509>

- Du Gay, P. (2003). Organización de la identidad: gobierno empresarial y gestión pública. En Hall, S. y du Gay, P. (Comp.) *Cuestiones de identidad cultural*, 251-280. Buenos Aires: Amorrortu.
- Dubet, F. (2011). *Repensar la justicia social. Contra el mito de la igualdad de oportunidades*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Foucault, M. (1990). *Tecnologías del yo*. Barcelona: Paidós.
- Foucault, M. (2006). *Seguridad, territorio, población: Curso en el Collège de France 177-1978*. Buenos Aires: FCE.
- Foucault, M. (2007). *El nacimiento de la biopolítica*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Foucault, M. (2008). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI editores.
- Fraser, N (2003). ¿De la disciplina hacia la flexibilización? Releyendo a Foucault bajo la sombra de la globalización. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 46 (187), 15-33. Disponible en: <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcyps/article/view/42392>
- Illouz, E. (2007). *Intimidades congeladas. Las emociones en el capitalismo*. Madrid: Katz.
- Marzano, M. (2011). *Programados para triunfar. Nuevo capitalismo, gestión empresarial y vida privada*. Buenos Aires: Tusquets.
- Miller, P. y Rose, N. (2008). *Governing the present. Administering economic, social and personal life*. Cambridge: Polity Press.
- Moruno, J. (2015). *La fábrica del emprendedor: trabajo y política en la empresa-mundo*. Madrid: Akal.
- Osborne, Thomas (2003). Que es un problema. *History of the human sciences*, (16), 1-17. Traducción: Luciano García.
- Papalini, V. Echavarría, C. (2016). Los significados contrapuestos del bienestar. De la felicidad al wellness. *Ensamblés*, 3 (4-5), 35-53. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11086/5958>
- Puello-Socarrás, J. (2008). *Nueva Gramática del Neo-liberalismo: Itinerarios teóricos, trayectorias intelectuales, claves ideológicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Restrepo, E. (2008) Cuestiones de método: «eventualización» y problematización en Foucault. *Tabula Rasa*, (8), enero-junio, 111-132. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca Bogotá, Colombia.
- Rose, N. (1997). La Epidemia Neoliberal: El gobierno en las democracias liberales ‘avanzadas’: del liberalismo al neoliberalismo. *Archipiélago: Cuadernos de Crítica de la Cultura*, (29), 25-40.

Rose, N. (1999). *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*. Free association books. Segunda Ed.

Semán, P. (2007). Retrato de un lector de Paulo Coelho. En Grimson, A. (Comp.), *Cultura y Neoliberalismo*, 137-150. Buenos Aires: CLACSO. Disponible en: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20100919075437/8Semana.pdf>

Simmel, G. (2001). *Intuición de la vida. Cuatro capítulos de metafísica*. Buenos Aires: Altamira.

Taylor, F. (1969) [1911]. *Principios de la administración científica*. Buenos Aires. El Ateneo.

### **Fuentes**

Anzonera, O. (2019). *Líder-Coach: Un modelo para el Liderazgo y el Coaching Organizacional*. Buenos Aires: Granica.

Asociación Argentina De Coaching Ontológico Profesional. (2015). *Significación del Coaching Ontológico desde la AAPC – Modelo 7CCOP e Integración Académica*. Buenos Aires: LevenAnclas.

Bristol, C. (S/f). *El poder está en usted*. España: Central Ed.

Centro de Aprendizaje Integral. (2019). “Obstáculos para el aprendizaje”. Documento didáctico para el curso “Liderazgo Transformativo y Coaching”.

Cook, M. (2000). *Coaching efectivo*. Colombia. Editorial McGraw Hill

Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. España: Urano.

Marchesan, A. (2018). Conferencia “Hacer sin dejar de Ser” (Rosario, Argentina). Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=irRWevr0lsM>

Méndez, J. (2017). *Quiero ser Coach: Comenzando a estudiar Vol. 2*. Disponible en: <https://acortar.link/fOYAw8>

Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito. Conviértete en el entrenador de tu vida personal y profesional*. España: Urano Ed.

Ravier, L. (2016). “Pasado, presente y futuro del Coaching”. En: *Coaching Magazine* n°1. 2016, pp. 18-24. Disponible en: <https://issuu.com/leoravier/docs/1>

Whitmore, J. (2016). *Coaching El método para mejorar el rendimiento de las personas. Los principios y del liderazgo*. España: Paidós.

Recepción: 18/04/2022

“El gobierno del yo en el *coaching*: fragmentados, inconformistas y desactualizados”

Evaluado: 28/04/2022  
Versión Final: 25/05/2022

