

DANIEL ROSALES

“El *coaching* no corrige el pasado, diseña el futuro”

por Carlos Liascovich fotografía David Fernández

Protagoniza el auge del *coaching* ontológico en el país. Propone un tipo de líder no autoritario, que desarrolle el potencial de su gente. Y advierte: “La pyme que se encierra en el ‘no tengo’, genera una profecía autocumplida, y las cosas no le van a salir”.

Lo primero que sorprende en Daniel Rosales es su diploma de ingeniero industrial, profesión que se suele vincular más a las fábricas y los planes operativos que a las sutilezas del lenguaje. La segunda sorpresa es su inmediata cita de una poesía de Mahatma Gandhi como herramienta explicativa sobre el *coaching* ontológico, disciplina en la que se ha formado desde hace décadas y que hoy lidera como presidente de la Asociación Argentina de Profesionales de Coaching. Dado el auge que hoy vive esta disciplina en el país –hay entre 4.000 y 5.000 egresados–, Rosales destaca la importancia del aval de la Asociación para asegurar la confiabilidad de los múltiples centros de formación en el tema.

Pero empecemos por lo básico, la definición misma de *coaching*, a lo que se suma, en este caso, un “apellido” sonoro: ontológico. “Es, en primer lugar, una nueva manera de comunicarse, coordinar acciones y lograr resultados”, explica. “Pero, definitivamente, también es un nuevo paradigma de liderazgo. Y además es una nueva forma de crear, sostener y desarrollar relaciones. El resumen de todo esto es que el *coaching* es un proceso de aprendizaje, para pararse de un modo distinto en el mundo”, apunta Rosales. Pero, como él mismo admite, el vocablo *coach* (entrenador, en inglés) está en el deporte, y hasta en las competencias de Tinelli.

Por eso, el experto recurre a la frase del padre de la India moderna, para

seguir completando la definición. Dice Gandhi: “*Observa tus pensamientos, porque se convertirán en palabras. Observa tus palabras, porque se convertirán en actos. Observa tus actos, porque se convertirán en hábitos. Observa tus hábitos, porque se convertirán en tu carácter. Y observa tu carácter, porque se convertirá en tu destino*”, evoca Rosales. Y explica: “Es la síntesis de la acción de un *coach* ontológico, que asiste al otro para que pueda distinguir cuál es el compromiso que manifiesta en su lenguaje. Esto significa para qué nos comunicamos, para qué decimos lo que decimos y pensamos lo que pensamos. A ello se le agrega ontológico –que proviene del griego, *onto logos*, estudio del ser– porque es un tipo de *coach* que busca la transformación de la persona. Es una diferencia muy grande con el *coaching* dominante en Estados Unidos, de tipo conductista, que empuja a las personas a realizar acciones todo el tiempo. En nuestro caso, es un proceso de aprendizaje, donde la persona se va construyendo a sí misma”, distingue. “Además, el *coaching* ontológico es sistémico, porque no sólo observa el accionar de la persona, sino también cómo impacta sobre el resto.”

CUERPO, EMOCION, LENGUAJE

Otro énfasis de Rosales refiere a la forma de aprender. Porque, explica, en el proceso de aprendizaje intervienen el cuerpo, la emoción y el lenguaje, y en todos ellos se manifiesta el compromiso. “No aprendemos sólo con la mente, sino

también con nuestra habla, nuestra escucha, nuestras emociones y nuestra disposición corporal. Por caso, si estoy enojado o con miedo, tengo una actitud para accionar que será distinta a cuando estoy en calma. Y en lo corporal, la actitud semejante a la de un deportista implicará más chances para cerrar una venta, por ejemplo, que la de alguien descansando. En el lenguaje, el *coaching* parte de lo que se llama ontología del lenguaje; es decir, que podemos crearnos a nosotros mismos a través del lenguaje. Esto es clave: no es igual usar una comunicación que explica lo que pasa o ha pasado, que un lenguaje donde se generan realidades distintas.

¿En un caso se justifica lo hecho, y en el otro se busca crear algo nuevo?

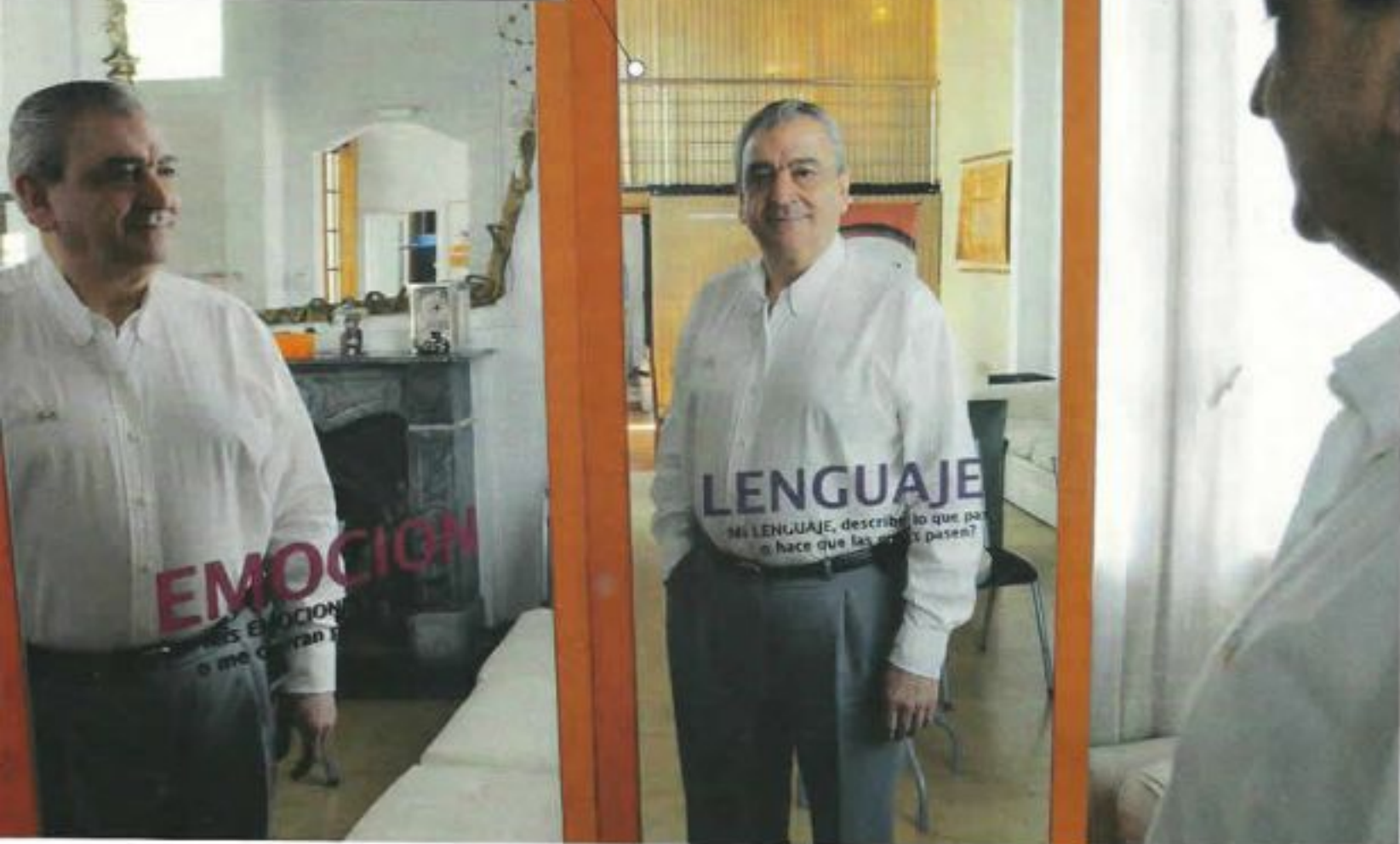
Así es. Los argentinos tenemos gran entrenamiento para explicar lo que pasó, pero no para decir lo que deseamos. Yo suelo preguntarles a los empresarios: ¿qué quiere que suceda con su empresa en los próximos años? La respuesta casi siempre es: “La situación es difícil, porque el mercado esto, la inestabilidad lo otro”. Me empiezan a explicar lo que pasa, no lo que sueñan para su empresa. De ahí la importancia de la frase de Gandhi: “*Observa tus pensamientos, observa tus palabras*”. Porque si empiezo a hablar de la no posibilidad, paso a generarla. Esas son las conversaciones habituales del empresario pyme: no tengo financiamiento, no tengo plata, soy chico. Pero si se queda adentro de esas conversaciones, estará generando su propia profecía autocumplida, de que las cosas no le van a salir.

¿Cuál es el papel de los líderes en esto?

Ese es otro eje, el *coaching* como nuevo paradigma de liderazgo. En nuestro pensamiento convencional creemos

4.000

a 5.000 son los *coaches* formados en la Argentina, estima Rosales. Hubo un crecimiento explosivo en los últimos años.



que liderar es que otros hagan lo que yo quiero. Es un líder autoritario, que tiene respuestas para todo. El líder *coach*, en cambio, desarrolla el potencial de su gente haciendo preguntas. Tengo el caso de una empresa de 75 años, con más de 200 empleados; una clásica empresa familiar argentina. Las dos primeras generaciones ejercían un liderazgo paternalista, pero la actual adoptó el *coaching* como estrategia para liderar. Hoy, tras más de un año de trabajo, el equipo directivo está pensando en el diseño del futuro, y los mandos medios cubren lo operativo. Puede sonar a eslogan, pero es así: el *coaching* no corrige pasado, diseña futuro.

¿Cuál es la diferencia con un consultor?

Un consultor viene a dar respuestas, mientras que un *coach* te hace

preguntas. Ante ellas, el omnipotente se baja de su omnipotencia, porque el *coach* es su propia voz, que le está preguntando aquello que no quiere responder o no quiere saber. Pero, atención, el *coach* no hace preguntas retorcidas, sino que formula los interrogantes que la persona se hace a sí misma, y que se autocontesta que no, que será imposible alcanzar nuevos logros, porque se ubica en el lugar de la no posibilidad. Ahí es donde el *coach* interviene y le pregunta: ¿por qué no? Porque el *coach* escucha el compromiso del otro, que desde ese lugar vive justificando por qué no puede alcanzar sus nuevos objetivos.

¿Cómo fue su pasaje desde la ingeniería industrial hasta el *coaching*?

Al principio, mi decepción con la ingeniería fue enorme, pensaba: "Me equivoqué de carrera". Tuve,

luego, dos largas experiencias, como gerente de sistemas primero, y en el área comercial en grandes empresas, después. Me iba muy bien en lo económico, pero no la pasaba bien. Empecé un proceso de búsqueda, porque yo ejercía un liderazgo autocrático y no lograba obtener los resultados que quería. Al buscar programas en liderazgo, encontré a Jim Selman, un especialista estadounidense, y su esposa Elena Espinal, con quienes me formé. A partir de ahí, advertí que este tipo de pensamiento me acercaba a las personas, no a los procesos. Y hoy me siento más ingeniero industrial que nunca, porque tengo un gran acceso a las empresas, capto rápidamente sus códigos, con el agregado que ellos no tienen: comprendí que las personas necesitan relacionarse con otras personas, no con los procesos. ●