

# HACIA DÓNDE VA EL COACHING

Las empresas tienen el tamaño de su gente. Tal es el lema del *coaching*: un modelo orientado a abrir ventanas para ampliar la visión y los resultados de la gente. Sin duda suena bien; lo difícil es ponerlo en práctica. El *coaching* pasó una etapa de indefinición, con dificultades para ser entendido. Muchas veces, aun hoy, se le confunde con otros tipos de intervenciones organizacionales, y los clientes no saben exactamente qué esperar de él. Sin embargo, sigue siendo bien visto por las grandes empresas que quieren desarrollar su visión de negocios, y en ese marco la disciplina crece y define su identidad.

Las tendencias actuales muestran a un *coaching* que precisa mejor sus variables de compromiso mutuo y los indicadores de medición de gestión. También se centra más en los sistemas de valores de las empresas y muestra parámetros más claros de intervención organizacional. Pero, ¿qué es el *coaching*, del que tanto se habla? Como quien inicia un juego, el *coach* se enfoca en el resultado extraordinario que la persona, el grupo o la empresa quiere alcanzar. Y lo hace mediante la construcción de una visión diferente pensada para alcanzar metas jamás

**Considerada por muchos una disciplina confusa, en la que conviven profesionales con diferentes formaciones y clientes que no siempre saben qué esperar como resultado, el coaching sigue reforzando su identidad y creciendo en todo el mundo: cada vez más, empresas de todo el mundo lo aplican. El entorno, con sus cambios acelerados, feroz competencia y exigencia de resultados inmediatos, así lo exige.**

**FABIANA CULSHAW**

obtenidas. Consiste, por así decirlo, en un intento de «destapar» la potencialidad de todos. La idea es que a partir de una escucha desarrollada surge una nueva interpretación de la realidad, un replanteamiento de las convicciones personales y la concepción del trabajo, que propicia cambios posteriores en todos los ámbitos.

Lo cierto es que, cada vez más, empresas de todo el mundo aplican el *coaching*. El entorno, con sus cambios acelerados, feroz competencia y exigencia de resultados inmediatos, así lo exige. Al decir de Fernando Flores (pensador y político chileno, uno de los impulsores del *coaching* en América Latina): «El *coaching* no busca sólo mejorar, sino transformar la cultura organizacional y las conversaciones para que la gente no quede atrapada en las historias que llevan a que se siga haciendo siempre lo mismo».

## **Nuevos paradigmas**

«El *coaching* toma un poder extraordinario en la medida en que se comprende el valor agregado que la gente es capaz de dar a las empresas», señala la mexicana Elena Espinal, experta en el uso y la creación de la cultura del *coaching* ontológico, en conversación con *Debates IESA*. Los paradigmas empresariales han ido cambiando, lo que ha llevado a nuevas formas de desarrollo organizacional con mayor cabida para el *coaching*. Como explica Espinal: «Hace veinte años a la gente se le pagaba por ocho horas de trabajo, pero luego las empresas privilegiaron el cumplimiento de metas. Antes, las relaciones con el personal se basaban en el control, pero esa forma de gerencia da como resultado "más de lo mismo", con muy poco crecimiento

diferencial. Hoy la autogestión es importante y se deja más espacio a la iniciativa. Antes, la capacitación consistía en, primero, educar para luego dejar hacer y, finalmente, evaluar resultados. Pero hoy se trabaja haciendo correcciones en tiempos simultáneos, por lo cual las empresas deben ser más tolerantes con los errores y ver el aprendizaje como un subproducto del logro. Todos estos cambios de enfoque, en los que se respalda el *coaching*, es lo que permite a algunas empresas ser líderes en sus dominios».

Para la planificación estratégica, el *coaching* no parte de un mero análisis de fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (la conocida «matriz FODA»), sino de un estudio más profundo que abarca, entre otras variables, «dónde quiero que mi compañía esté dentro de veinte años, cómo va a ser el mercado y cuáles son las tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas que van a incidir en mi empresa»; en otras palabras, una visión con una más amplia perspectiva del negocio.

«La gerencia que se basa en el control y el temor no funciona, menos cuando se trata de personal joven, forjado en un nuevo modelo de relación más flexible, que no tolera ni le interesa trabajar en condiciones de vigilancia», afirma la especialista. Por ello, el *coaching* trabaja la cultura y la dinámica organizacional, a fin de desarrollar una nueva manera de escuchar y de relacionarse. «Ojalá los directores y gerentes fueran formados como *coaches*; se lograrían resultados extraordinarios», agrega Espinal. El poder del *coach* no está en su autoridad, sino en el compromiso de la gente con un desempeño superior; de ahí su fuerza.

¿Cuáles son las diferencias entre los gerentes y los *coaches*? Los *coaches* dan poder a la gente para que obtenga resultados destacados y con frecuencia inesperados, mientras que los gerentes tradicionales interpretan como su responsabilidad el dirigir y controlar el desempeño del personal para obtener resultados predecibles. Los gerentes tratan de motivar a los demás, mientras que los *coaches* parten de la idea de que las personas se motivan a sí mismas. Los gerentes piensan en qué es lo que anda mal para corregirlo; los *coaches*, por su parte, crean compromisos para una nueva realidad. Los gerentes lideran equipos, mientras que los *coaches* crean posibilidades para que otros lideren. «Y, para todo ello, hay que trabajar primero sobre uno mismo, sobre nuestros propios valores, capacidades y prejuicios», señala Espinal.

### Evolución y perspectivas

El *coaching* ha ido evolucionando hasta el punto de ser categorizado en varios modelos que van desde la programación neurolingüística, pasando por el acompañamiento, hasta la línea ontológica, considerada por muchos analistas una de las más poderosas. Inspirada en el fútbol americano, la disciplina aplica, al ámbito empresarial, conceptos deportivos como los que

el legendario Don Shula, antiguo *coach* del equipo Dolphins de Miami, manejaba con naturalidad y lo llevaron a alcanzar el Super Bowl durante cinco temporadas. Se dice que este «*coach de coaches*» sabía dejar de lado la actitud tradicional de entrenador, resultante de las disposiciones del contrato laboral que norman sus relaciones con los miembros del equipo, para dar lugar a vínculos de «asociados» para el crecimiento mutuo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.

Las «conversaciones», la realimentación positiva y la mejora continua del desempeño son pilares de esta disciplina focalizada en el logro de «objetivos sin precedentes». En una primera etapa, en el mundo empresarial se aplicaba el *coaching* cuando descendía el rendimiento de algún empleado de alto calibre o cuando el personal necesitaba me-

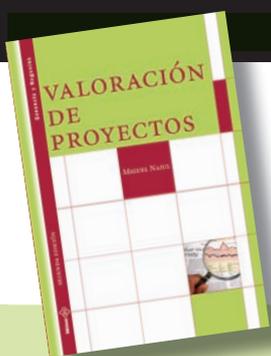
**Como quien inicia un juego, el *coach* se enfoca hacia el resultado extraordinario que la persona, el grupo o la empresa quiere alcanzar. Y lo hace mediante la construcción de una visión diferente pensada para alcanzar metas jamás obtenidas. Consiste, por así decirlo, en un intento de «destapar» la potencialidad de todos**

orar alguna destreza en su trabajo. Posteriormente, se fue ampliando el área de acción y el *coach* fue visto como un líder visionario, inspirador, mentor del desarrollo de carrera y gestor del trabajo en equipo. El modelo se aplicó cada vez más en organizaciones de todo tipo y en los ámbitos personal, familiar, grupal y comunitario, por ser desarrollador de valores y nuevas formas de ver el mundo. Su premisa puede expresarse como: «cambia la forma de ver las cosas y obtendrás otros resultados». Asimismo, es posible aplicar el *coaching* a la dinámica de partidos políticos y gobiernos.

«Se necesita gente que piense por sí misma, con buenas competencias, que sepa responder instantáneamente a los cambios. Las nuevas tecnologías y la hiperaceleración de los desafíos requiere una mayor autonomía de todos», comenta Espinal, intentando explicar el porqué el auge del *coaching* en los últimos años. Hoy las grandes empresas han incorporado algún tipo de *coach*. «Me consta que L'Oréal en Estados Unidos, American Express en México, Colgate, Coca-Cola, Bancomer, Banamex, por mencionar algunas, lo hacen. Son muchas las empresas que están trabajando con este modelo de generación de acción».

«Al principio de mi trabajo en Venezuela la demanda de servicios de *coaching* se refería mayoritariamente a casos de ejecutivos con estrés, pero la demanda ha ido en expansión. Antes atendíamos casos-problema; ahora intervenimos en organizaciones que quieren resultados por encima del estándar, que desean innovar», comenta a *Debates IESA* Ivonne Hidalgo,

## VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



Ediciones 

0212-555.42.63  
edies@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.

**MIGUEL NAJUL** es profesor invitado en el IESA y consultor en las áreas financieras, bancarias y de control de riesgos, así como en las de evaluación y planificación de proyectos.

presidenta de la Comunidad Venezolana para el Coaching Profesional y del Capítulo Venezuela de la Federación Internacional de Coaching. Y la demanda se fue diversificando paulatinamente a procesos de cambio organizacional, desarrollo de competencias, formación gerencial, reorientación de gestión, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo e iniciativa empresarial.

En cuanto al objeto del *coaching*, explica Hidalgo: «Los cambios pueden ser adaptativos o funcionales, y cada persona debe decidir lo que quiere para sí: ajustarse o destacar. En el *coaching* ontológico se trabaja con la transformación del ser a

### Los *coaches* dan poder a la gente para que obtenga resultados destacados y con frecuencia inesperados, mientras que los gerentes tradicionales interpretan como su responsabilidad el dirigir y controlar el desempeño del personal para obtener resultados predecibles

partir de dinámicas conversacionales. Somos “las conversaciones” que damos y que no damos, y a partir del análisis del curso y sus silencios se pueden lograr transformaciones».

Sin duda, el movimiento del *coaching* es mundial. Sólo en Venezuela se calcula que existen unos mil *coaches*, sean gerentes, coordinadores de departamentos o consultores. Con diecisiete años de trayectoria profesional, Hidalgo repasa su experiencia en esta disciplina: «Hipermercados Sigo ha hecho un gran esfuerzo para formar a su gente con este modelo; tiene *coaches* en los más diversos procesos. Cantv, al menos en el período 2000-2002, también tenía buenos *coaches*. Pdvsa en algún momento también los tuvo. La Gobernación de Miranda, mediante este modelo, ha facultado a líderes comunitarios. Amway desarrolló novedosas alianzas con distribuidores locales como emprendedores a partir del *coaching*». Y agrega: «En este momento, Venezuela tiene grandes desafíos. Lamentablemente, el modelo político de país

—país partido en dos, donde una mitad niega a la otra— colide con el *coaching*, que se basa en el reconocimiento de las diferencias. Pero, ¿cuál es el costo al que hay que llegar como sociedad para reaccionar y cambiar? En este país, algunos juegan a la política de que “esto se tiene que caer” y otros a llevar el proceso revolucionario lo más lejos posible sin ayuda. Hay que modificar las visiones y aceptar las diferencias para salir adelante».

### Acción en el lenguaje

Bien es sabido que las palabras y el lenguaje desarrollan el pensamiento. La articulación de ideas y su formulación llevan a nuevos niveles de entendimiento, en general ampliados. Helena Espinal da cuenta de algunos casos que muestran la redefinición de visiones en el campo empresarial: «Trabajé como *coach* en una productora de jugos en México y durante el primer año entendimos que no era una empresa juguera, sino de venta de bebidas alimenticias. Ese nuevo entendimiento del negocio llevó a que se diseñaran otras áreas organizacionales. ¿Resultado? Aumentaron las ventas globales y en siete años esa empresa se vendió a una multinacional en 500 millones de dólares, lo que nunca se había previsto».

Otro ejemplo es una empresa distribuidora de DVD en México, a punto de fundirse debido a la piratería de la zona: «Los dueños cambiaron su visión a cinco años, se acomodaron al mercado y hoy se especializan en entretenimiento a través de varias “ventanas”, donde el DVD es sólo una de ellas. Se reformularon y compraron derechos de películas y series completas para cine y TV, además de adquirir derechos de colecciones para cinéfilos, lo que les ha permitido diversificarse y prosperar».

La experta también cita el caso de una empresa maderera venezolana que, acomodándose a los tiempos políticos, decidió darle prioridad al trabajo con el entorno y las comunidades; una decisión que sirvió para disminuir la presión social que ya se levantaba en su contra.

Son muchas las empresas en el mundo que recurren a las más diversas técnicas (incluso las lúdicas, que han dado buenos resultados) para mostrar e inculcar valores en la vida laboral; un eje para la visión, las estrategias y las metas destacadas. «Las organizaciones deben definirse con claridad, para luego, sabiendo qué son, decidir sus planes, sus urgencias, dónde van a invertir, cómo se van a mostrar. De lo contrario, todo es reacción, tapar agujeros desde un lugar incoherente», alerta Hidalgo.

En la Escuela La Réleve, en Canadá, que forma personal en cargos medios y altos, se introdujo el modelo ontológico en los cursos habituales. El resultado fue el impulso de más proyectos en geología y minas (que eran escasos, a pesar del potencial de la región), así como mejoras en los programas de inclusión de extranjeros. «La intervención comenzó con la simple propuesta de que la gente hablara sobre lo que creía que funcionaba bien y lo que no resultaba en la escuela y, a partir de allí, se trabajaron los discursos hasta que se dio forma a nuevas acciones», recuerda Espinal.

La experta menciona otra de sus intervenciones, esta vez en una institución gubernamental de México que otorga créditos a las comunidades indígenas: «En las dinámicas de grupo, los participantes se dieron

### Etimología y algo más

La palabra *coaching* tiene sus orígenes en Kocs (ciudad húngara a unos setenta kilómetros de Budapest), en el siglo XV. En esa ciudad se utilizaba un carruaje particular denominado *kocsi* (se pronuncia «cochi»), cuyo conductor (*coach*) facilitaba el desplazamiento del cliente, pero no decidía el rumbo que debía seguir.

Al *coaching* también se le encuentran raíces en la filosofía antigua, siendo quizás la mayéutica socrática su primer antecedente. Sócrates, mediante preguntas reveladoras, orientaba a sus interlocutores en la búsqueda de la «verdad». De alguna forma se interpreta que los diálogos platónicos constituyen un antecedente del método del *coaching*, basado en preguntas y respuestas. En el mundo moderno, el método fenomenológico de Husserl, el existencialismo de Sartre y la psicología humanista moldean las bases filosóficas del *coaching*. Esto se evidencia en la toma de conciencia sobre lo que ocurre y el planteo de un proyecto de vida, sin censuras ni prejuicios.

En la escena contemporánea los aportes constructivistas a la filosofía del lenguaje sientan las bases del *coaching* ontológico. La disciplina también recibió gran influencia de la psicología del deporte, sobre todo de Timothy Gallwey, quien desarrolló el método del «juego interior». Desde la década de los ochenta, el *coaching* se difundió mundialmente como disciplina reconocida y, en los noventa, los administradores de empresas y las escuelas de gerencia se interesan crecientemente en el tema, continuando su forma conceptual e integral a la fecha.