

# 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-

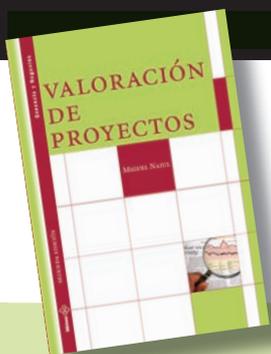
**Como quien inicia un juego, el *coach* se enfoca hacia el resultado extraordinario que la persona, el grupo o la empresa quiere alcanzar. Y lo hace mediante la construcción de una visión diferente pensada para alcanzar metas jamás obtenidas. Consiste, por así decirlo, en un intento de «destapar» la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



# El aula en sus oficinas

## Programas In Company

Diseñamos con usted el programa apropiado para satisfacer las necesidades de desarrollo gerencial de su organización

Ponemos a su disposición la experiencia académica del IESA para que gerentes y colaboradores obtengan una visión global de la gerencia, se formen en áreas específicas, desarrollen un lenguaje común, potencien una mayor integración en los equipos de trabajo y desarrollen patrones de conducta identificados con la cultura organizacional

Aproveche la flexibilidad de horarios y la posibilidad de realizarlos en sus instalaciones o en las sedes de IESA en Caracas, Maracaibo, Valencia y Ciudad de Panamá

### Mayor información

Caracas: Telf: (0212) 555 4556 | 4302

Maracaibo: Telf: (0261) 751 4613 | 4615 | 4562

Valencia: Telf: (0241) 823 8775 | 825 2132

[incompany@iesa.edu.ve](mailto:incompany@iesa.edu.ve)

Panamá: [info@iesa.edu.pa](mailto:info@iesa.edu.pa)

[www.iesa.edu.ve](http://www.iesa.edu.ve)



IESA es la única institución en Venezuela acreditada internacionalmente



GERENCIA Y LIDERAZGO RESPONSABLE

# La industria mundial del *coaching*

Alfredo C. Ángel | Coach Internacional certificado por la International Coaching Community (ICC)

La práctica de *coaching* es tan vieja como Sócrates o como el desafío que debieron enfrentar los primeros padres y madres. Pero hace apenas unos cinco años se dispone de dos grandes estudios, en profundidad y alcance, sobre la industria de *coaching*: (1) el «Estudio mundial de *coaching*» de la Federación Internacional del Coach (ICF, por sus siglas en inglés) basado en 5.415 respuestas, conducido por la empresa Pricewaterhouse Coopers y publicado en febrero de 2007 (coachfederation.org, datos de 2006), y (2) la más reciente «Encuesta de Mercado de Coaching Ejecutivo en España», EMCE 2010, publicada en septiembre, basada en 174 respuestas, conducida por Jaime Bacás y Jorge Salinas (coachingmagazineinternational.com, datos de 2009). En lo sucesivo, el estudio mundial se identificará como estudio de la ICF; y el estudio español, como EMCE.

## Sexo, experiencia y clientes

El estudio de la ICF muestra a un niño vigoroso, con un potencial de crecimiento acelerado: a pesar de la edad madura de los participantes (entre 36 y 65 años de edad), y de que de los treinta mil *coaches* que existían en el mundo para 2006, cuando se recogió la información, 86,4 por ciento tenía menos de diez años de experiencia en *coaching*. En España, 72 por ciento de los *coaches* tiene entre 31 y 50 años, y el 24 por ciento tiene más de 50 años. En Europa, 47 por ciento tiene entre uno y cinco años de experiencia profesional en el *coaching*; y 22 por ciento, más de cinco años. Sin duda, la industria es todavía muy joven.

Dos tercios de los *coaches* del mundo son mujeres (68,7 por ciento), mientras que en España el sexo femenino representa algo más de la mitad de la muestra (54 por ciento). En el mundo, seis de cada diez clientes son también mujeres. En promedio, los *coaches* tienen once clientes, con una banda baja entre uno y cinco clientes (39 por ciento), una media entre seis y diez clientes (25 por ciento) y una alta de once a quince clientes (13 por ciento). Sólo el 17 por ciento de los *coaches* tiene más de 15 clientes.

## Formación, certificación y prácticas

El 53 por ciento de los *coaches* del mundo tienen formación universitaria, 35 por ciento son bachilleres y 11,7 por ciento sólo

culminaron la educación primaria. En España, 24 por ciento son científicos, médicos o ingenieros; 32 por ciento psicólogos, sociólogos o pedagogos; y 44 por ciento pertenece a otras carreras. Estos datos revelan que el oficio de *coaching* no requiere una particular formación académica.

¿Cómo se forman los *coaches*? El 64,5 por ciento ha sido entrenado en programas acreditados por la ICF. Ahora bien, en ámbitos regionales específicos es frecuente encontrar *coaches* entrenados en programas no acreditados por la ICF, como en Europa (42 por ciento), África (46 por ciento) y Australia (49 por ciento). Aunque el 71 por ciento de los participantes en el estudio mundial pertenece a la ICF, 81 por ciento de ellos poseen otras certificaciones, y de éstos 48,7 por ciento está actualmente en proceso de certificación con la ICF. En España, el 41 por ciento de los *coaches* está acreditado por la ICF, el 18 por ciento por la AECOP y el 19 por ciento por la ASESCO.

La práctica líder en el mundo es el *coaching* ejecutivo (18,8 por ciento), seguida del *coaching* de liderazgo (18,3), el *coaching* de vida (15,7) y, finalmente, el *coaching* de negocio (9,6). En España (datos de 2007), 91 por ciento de los *coaches* hacen el *coaching* ejecutivo individual, 51 por ciento el *coaching* de equipo y 40 por ciento el *coaching* de vida. El 89 por ciento de los *coaches* ofrece otros servicios como consultoría (60,8 por ciento) y entrenamiento (57,3). Dos son los métodos modales de *coaching* en el mundo: telefónico (41,9 por ciento) y cara a cara (54,5). En España, el *coaching* presencial representa 85 por ciento y el telefónico once por ciento.

## Particularidades del caso español

El estudio español agrega un valor adicional, por su riqueza de detalles operativos. Dos son las herramientas de diagnóstico previo a las sesiones de *coaching*: 39 por ciento utiliza Feedback 360, y 14 por ciento utiliza el Indicador de Tipos Myers-Briggs. La duración de cada sesión va desde 60 minutos (30 por ciento de los *coaches*), pasando por 90 minutos (52 por ciento), hasta 120 minutos (14 por ciento). La tarifa promedio es 230 euros si la contratación es directa y 168 si la contratación es indirecta.

cuenta de que cometían el error de ayudar, a partir de sus propias necesidades, a los indígenas. Las comunidades querían los créditos, pero no para construir pisos en sus casas, porque estaban acostumbradas a vivir sobre la tierra, ni tampoco querían que les cambiaran el idioma. Aceptar la diversidad no es traerla a la igualdad de lo que nosotros hacemos, porque fracasa».

En su opinión, los gobiernos deberían también revisar sus visiones: «Por ejemplo, existen muchas necesidades técnicas en los países latinoamericanos, por lo que abrir una mayor cantidad de escuelas de este tipo sería una alternativa social interesante; de sus aulas la gente saldría a trabajar de inmediato, en cantidades mucho mayores que si egresaran de las universidades. Los partidos políticos tienden a representar a las mayorías, cuando las minorías también deberían ser representadas. Redefinirse y ganarse nuevamente la confianza de los votantes haría mucho bien a América Latina».

Estos comentarios vienen a colación por el gran campo de aplicación que tiene —o podría tener— el *coaching* en la escena política y social de los países.

## Apalancados

¿Por qué el *coaching* parece más aplicable en las grandes empresas que en las pequeñas? «Porque, en general, las pymes

están dirigidas por sus dueños, quienes, sin darse cuenta, están acostumbrados a manejarse en la escasez», responde Espinal. Además, invertir en la gente es lo que hace que el modelo del *coaching* prospere: «El pensamiento en pequeño hace que la empresa permanezca pequeña. El *coaching* se basa en la idea de abundancia y ésta se encuentra en cada persona u organización», agrega.

Más allá del grado en que se aplique, el *coaching* se halla en plena fase de asimilación. A veces se le confunde con técnicas grupales o iniciativas de otra naturaleza, si bien inspiradas en este modelo. Muchos empresarios coinciden en que deben incorporarlo, pero no saben qué esperar de él o cómo fomentarlo. Esta percepción de identidad indefinida del *coaching* hace que muchos proyectos, ambiciosos en su nacimiento, resulten frustrados.

«En Venezuela, el *coach* aún se encuentra primordialmente en la fase de “construcción de equipos”, pero avanzará», predice Espinal. De hecho, las multinacionales giran instrucciones a sus sedes en todo el mundo para que adopten este modelo de gestión, en vista de los buenos resultados obtenidos en países más desarrollados, como España e incluso Chile. Como siempre, existen detractores para quienes el *coaching* no deja de ser «una gran bolsa que mezcla desordenadamente buenas inten-

### Duración del proceso de *coaching*

| Forma de medición  | Porcentaje de <i>coaches</i> |
|--------------------|------------------------------|
| Horas              |                              |
| 10-12              | 19                           |
| 13-16              | 21                           |
| Más de 16          | 25                           |
| Número de sesiones |                              |
| 4-6                | 27                           |
| 7-9                | 39                           |
| 10-12              | 22                           |
| Más de 16          | 6                            |
| Meses              |                              |
| 0-3                | 31                           |
| 4-6                | 50                           |

### Objetivos de los clientes

| Objetivo                | Porcentajes |
|-------------------------|-------------|
| Mejorar las ventas      | 51          |
| Integración de equipos  | 40          |
| Promoción               | 30          |
| Rediseño de carrera     | 20          |
| Equilibrio vida/trabajo | 20          |
| Gestión del equipo      | 10          |

### Beneficios secundarios reportados por los clientes (porcentajes)

| Incremento de  | «Siempre lo logra» | «Frecuentemente lo logra» |
|----------------|--------------------|---------------------------|
| Autoconciencia | 60                 | 40                        |
| Compromiso     | 40                 | 50                        |
| Autoconfianza  | 48                 | 48                        |
| Proactividad   | 30                 | 60                        |

Fuente: J. Bacás y J. Salinas, «Encuesta de mercado de *coaching* ejecutivo en España», 2010 (coachingmagazineinternational.com).

ciones, muchas aspiraciones y buenas dosis de manejo grupal». Si se observa bien, los *coaches* tienen las más diversas profesiones, lo cual es interpretado por algunos como una fuente de fortaleza interdisciplinaria y, por otros, como una debilidad. El hecho de que sirva para diversos ámbitos (individual, grupal, comunitario, social, gubernamental, político y más) tampoco favorece el que sea percibido como una disciplina seria, y no como una mezcla de técnicas y recursos de otras disciplinas.

Hablar de diferentes líneas de *coaching* —norteamericana, sudamericana y europea— constituye para algunos críticos la confirmación de la falta de identidad. La mezcla les resulta más intolerable aún cuando se piensa en sus influencias más que variadas: fenomenología, psicología humanista, psicosisíntesis. A pesar de las críticas, que no dejan de ser una prueba de que la disciplina ha impactado, cada corriente del *coaching* avanza y se consolida a escala internacional, por la fuerza de su base que es, simple y llanamente, «obtener logros destacados» (no perseguirlos o intentar alcanzarlos, sino lograrlos).

Espinal confiesa: «El mayor error de los *coaches* es que, en un primer momento, fuimos funcionales a un modelo de trabajo que cayó: exigir y controlar a la gente para obtener resultados. Nos tuvimos que replantear mucho el enfoque y actualmente sabemos que los resultados hay que lograrlos a

### Perspectivas del *coaching*

1. La industria debe ser regulada para asegurar profesionalismo y estándares éticos (67 por ciento de acuerdo).
2. El mayor peligro es la saturación del mercado (46 por ciento).
3. Los clientes esperan que los *coaches* estén debidamente certificados (51,8 por ciento). Para el 93 por ciento de los *coaches* en España es imprescindible la certificación.
4. Entrenadores y consultores alimentarán la confusión sobre la disciplina del *coaching*, al hacerse llamar y presentarse como *coaches* (75 por ciento).

### Dos tercios de los *coaches* del mundo son mujeres. Seis de cada diez clientes son también mujeres. En promedio, los *coaches* tienen once clientes. 53 por ciento de los *coaches* tienen formación universitaria

5. La profesión se convertirá en una práctica poderosa y ampliamente aceptada en todo el mundo (72,4 por ciento).
6. El *coaching* recibirá un total reconocimiento académico como disciplina del saber (70,5 por ciento).
7. El *coaching* será buscado e incluido como apoyo estratégico clave en la diplomacia, los negocios y el gobierno (64,9 por ciento).

En España, al considerar la evolución experimentada en otros mercados que se han desarrollado, como el de Estados Unidos, se aventuran a decir que el *coaching*, como servicio de asistencia profesional personalizada, se encuentra al comienzo de la fase de crecimiento del ciclo de vida. Es de esperar, al menos, un período de cinco a siete años con crecimiento de dos dígitos, y otros cinco años con más de un dígito.

partir de la alegría y el compromiso». Otra crítica que frecuentemente se les hace es que trabajan desde «el tú puedes»: un modelo de reforzamiento del «yo», a veces necesario pero rara vez suficiente. «Ojalá funcionen esos otros métodos, pero no hay que confundirlos con los conceptos y marcos teóricos del *coaching*», comenta Espinal en alusión a los mentores y diversos enfoques de «apadrinamiento» al uso en las organizaciones. Asimismo, muchos *coaches* no han mostrado habilidades en el trabajo de equipos y se basan sólo en los estados de ánimo de sus integrantes, sin orientarlos a la acción ni al logro, lo que ha socavado, en la práctica, el prestigio de esta nueva profesión. Sin embargo, los adeptos siguen en aumento, al valorar más las ventajas que las debilidades del modelo.

La disciplina se encuentra en una encrucijada en la que es vital diferenciar lo que es *coaching* de lo que no lo es, para fomentar así la capacitación de sus miembros y reforzar su identidad. «Iniciamos una nueva etapa, en la que los procesos organizacionales adquieren más importancia en nuestras intervenciones. También estamos más preparados en materia de indicadores de procesos y revisiones», concluye Espinal. Que así sea. 

**Fabiana Culshaw**  
Periodista