

COACHING: CONVERSACIONES DESDE TUS INTENCIONES

ALFREDO ÁNGEL

- Hola María Elena, ¿cómo te fue hoy en la reunión de operaciones?
- Me fue bien, Miguel, aunque uno de los componentes del proyecto me presiona.
- ¿Cuál es ese componente Mary?
- El componente relacionado con física cuántica.
- Y específicamente, ¿cómo te presiona?
- Miguel, no sé cómo conceptualizarlo ni por dónde entrarle.
- Mary, de los proyectos y desafíos operacionales que más te han retado en tu fructífera carrera, ¿de cuáles te acuerdas en este momento?
- Del ecológico, el de los vehículos eléctricos de transporte de coque y el de la fundación de la empresa de producción social.
- ¿Cómo te ayudaría identificar y revisar las estrategias y los criterios que utilizaste en aquellos proyectos para clarificarte sobre el componente del proyecto actual que te presiona?
- ¡Sí va, Miguel, qué bueno! Me acabo de dar cuenta de que en esos proyectos tengo una fuente de estructura y clarificación sobre cómo empezar; además, me va a dar mucha seguridad, porque ya he tenido en el pasado proyectos difíciles como los que me recordaste ahorita.
- ¿Tienes en mente alguna fecha para revisarlos, Mary?
- Lo voy a hacer ya, Miguel, porque en este momento veo el camino muy claro. Me voy a quedar esta noche y mañana hasta tarde.
- ¿Y cómo vas a saber que estás en el camino correcto sobre cómo conceptualizarlo y por dónde entrarle?
- Porque lo siento, mi cuerpo me lo dice. Al desaparecer la presión, es porque ya sé cómo y por dónde.
- Por favor, avísame cuando te hayas clarificado. Voy a estar bastante libre esta semana y, si lo apruebas y

te parece adecuado, podemos tener otra conversa.

- Sí, Miguel, antes de presentarlo como definitivo te comento lo que hice. Además, no sé por qué, pero después de esta conversa se me prendieron otras luces. Me gustó mucho que no me dieras tus propias ideas para resolver mis desafíos, como ha ocurrido en otras ocasiones.

El *coaching* anda por el mundo desde tiempos inmemoriales, aunque sólo recientemente se haya convertido en una disciplina académica, en un saber sistematizado en conceptos,

prácticas y herramientas específicas de probada eficacia. *Coaching* es lo que hacen miles de padres y madres, líderes sociales, políticos, empresarios, hombres y mujeres en familias, organizaciones y naciones alrededor del mundo, unos sabiéndolo y otros sin saberlo, para apoyar, acompañar, destrabar, potenciar, disparar y activar los valiosos recursos con los que cuentan los seres humanos, en su vida personal y organizacional.

El arte de formular preguntas desde las intenciones del actor (sin juicios, recomendaciones ni consejos), para que construya los caminos que elige, es la esencia del *coaching*. La conver-



sación que sostienen Miguel, gerente general de una empresa mixta petroquímica, y María Elena, su gerente de Operaciones, muestra al final el poder generativo y seminal del *coaching*: «Sí, Miguel, antes de presentarlo como definitivo te comento lo que hice. Además, no sé por qué, pero después de esta conversa, se me prendieron otras luces. Me gustó mucho que no me dieras tus propias ideas para resolver mis desafíos, como ha ocurrido en otras ocasiones». Esta conversación, anclada en ocho preguntas centradas en el interés de la gerente de Operaciones, la ayuda o potencia con un desenlace significativo para ella. Significativo quiere decir obtener el mejor resultado posible, con su esfuerzo y los recursos que tiene.

El *coach* utiliza habilidades de indagación y no de imposición, habilidades de acompañamiento y no de manipulación, habilidades de influencia y no de poder. El *coach* (la persona que apoya y faculta) tiene todas las preguntas y la persona apoyada-acompañada (*coachee*) tiene todas las respuestas. Por eso, el *coach* no es un mentor, una persona a la que se imita, alguien de quien se aprenden valiosas respuestas. El *coaching* tampoco es terapéutico, porque nunca se supone que algo anda mal y requiere alivio. Mucho menos es consultoría, porque en el *coaching* el saber experto del consultor y sus probadas estrategias de solución de problemas organizacionales no son pertinentes.

El *coach* hace esfuerzos deliberados para producir atisbos o momentos de comprensión súbita (*insights*). En esta conversación hay dos afirmaciones de María Elena que revelan el poder generativo buscado con el ejercicio del *coaching*: «me acabo de dar cuenta» y «después de esta conversa se me prendieron otras luces». La expresión *insight* puede traducirse también como revelación o iluminación muy personal, referida a un entendimiento inesperado sobre algo. Es todo momento humano en el que ocurre, en la mente del *coachee*, un

sorpresivo entendimiento revelador muy personal o una comprensión significativa.

Las investigaciones de David Rock y Jeffrey Schwartz, tal como se muestran en el artículo «The neuroscience of leadership» (La neurociencia del liderazgo), publicado en la revista *Strategy+Business* (No. 43, 2006) muestran que la producción de *insights* crea nuevas y múltiples conexiones en partes del cerebro antes desconectadas. Este nuevo y complejo cableado de interconexiones cerebrales impacta positivamente la percepción y las expectativas de las personas sobre sí mismas, sus posibilidades, su desempeño y el entorno, que se constituyen en la fuente creadora de soluciones personales y organizacionales inéditas. En esto reside la magia de las preguntas poderosas en el ejercicio del *coaching*: centran a la persona para que haga conscientes soluciones antes impensables, a partir de sí misma, con sus recursos y libre albedrío. La generación de iluminaciones cognoscitivas significativas puede lograrse con *coaching* personal, *coaching*

era un vehículo tirado por animales para transportar personas excelentes de un sitio a otro.

Esta bella analogía no podría ser más elocuente de lo que es, ciertamente, el *coaching*: la práctica de transportar a las personas de un lugar a otro, del lugar donde se encuentran al lugar adonde quieren llegar, a partir de conversaciones poderosas, desde el dominio de sus intenciones, en el carruaje de sus *insights*. ■

Alfredo C. Ángel

Consultor gerencial, miembro de la Federación Internacional de *Coaching*

LA EMPRESA Y LA DECLARACIÓN UNIVERSAL DE DERECHOS HUMANOS

CARLOS F. LUSVERTI P.

La Declaración universal de derechos humanos estableció, en 1948, que la vigencia efectiva de estos derechos requiere el concurso de los Estados, las instituciones y las personas, incluyendo a las empresas. Sesenta

El *coach* utiliza habilidades de indagación y no de imposición, habilidades de acompañamiento y no de manipulación, habilidades de influencia y no de poder

gerencial y *coaching* de equipos, tres de las vertientes más importantes de la disciplina.

La expresión *coaching* se originó en la ciudad húngara de Kocs, muy popular entre los siglos XV y XVI, ubicada entre Viena y Pest. Kocs se convirtió en parada obligada entre ambas ciudades, y en ella se hizo muy común el uso del *kocsi*, o carruaje de Kocs, símbolo de excelencia para moverse entre una ciudad y otra. La palabra *kocsi* comenzó a pronunciarse *cochi* y se integró al español convertida en la palabra «coche». Ese coche, de origen húngaro,

ta años después, este principio está todavía más vigente, pues sólo uniendo esfuerzos será posible lograr una ética sustentada en los derechos humanos.

Las decisiones empresariales pueden incidir positiva o negativamente en la esfera de los derechos humanos de las personas relacionadas, directa o indirectamente, con la empresa: accionistas, trabajadores, comunidad, proveedores, consumidores. Ello implica la necesidad de un liderazgo ético y responsable. La posibilidad de incurrir en una violación de derechos humanos, y la responsabilidad que ello acarrea según