

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.

El *coaching* ha ido ganando terreno en Venezuela, como práctica que puede ser especialmente valiosa para contribuir al logro de metas personales u organizacionales. Parte del supuesto de que las personas y las organizaciones poseen potenciales de desarrollo insuficientemente aprovechados, por trabas en las maneras de percibir y analizar las circunstancias, y planear los modos de actuar para alcanzar lo deseado.

El trabajo del *coach* se concibe como una intervención en la reflexión de personas o grupos, con la finalidad de contribuir a que esa reflexión sea lo menos limitada posible por modelos mentales, estereotipos o prácticas enraizadas en la manera de pensar sobre sí mismos y los demás, y de relacionarse con otros. El propósito del *coaching* es abrir perspectivas y ampliar las opciones en el pensar y el actuar del *coachee*. Puestas las cosas en estos términos, ¿cómo puede dudarse de las bondades del *coaching*? Imposible. ¿Qué persona u organización no va a preferir contar con visiones amplias de la realidad individual o colectiva, y con mayores grados de libertad para escoger una línea de acción más efectiva y satisfactoria? Ninguna, a menos que sufra de patologías tales como estados depresivos, baja autoestima o tendencias autodestructivas individuales o colectivas.

¿Es, entonces, el *coaching* algo mágico, una panacea, el instrumento definitivo que personas y organizaciones requieren para llegar a la tierra prometida? No, definitivamente no. Aunque haya por allí uno que otro fanático o negociante que lo quiera presentar así. Para colocar las cosas en su justo lugar es bueno reconocer lo que está a la vista de todos: el *coaching* es una actividad humana que tiene como eje la relación entre dos actores mediante la comunicación. Si algo puede ser poderoso para fortalecer o debilitar a alguien es la interacción entre personas. Tan poderoso que las personas pueden enriquecerse mutuamente para alcanzar sus metas de desarrollo o para destruirse también mutuamente, y, lo que es peor, convencidos todos de que van por el mejor camino.

La fragilidad humana del *coaching* debe ser reconocida y subrayada con claridad, para evitar que el rápido crecimiento de esta actividad la haga presa de vendedores de «pomada de culebra», capaz de curar todos los males conocidos o por conocerse en la existencia de personas u organizaciones. En tal sentido, el trabajo de *coaching* exige dejar muy claro sus alcances y límites, y que jamás podrá sustituir el compromiso y la responsabilidad de la persona o la organización con la cual trabaja el *coach*. Sobre este aspecto hacen consideraciones pertinentes y útiles los trabajos que se presentan en este número de *Debates IESA*.

Con la desventaja, pero también la ventaja, de no ser especialista en *coaching* alguien podría comentar que esta especialidad se beneficiaría de una mayor transparencia en los términos que utiliza, para librarse del tono esotérico que podría percibirse en ella y que con tanta facilidad es explotado por algunos para crearle una aureola de profundidad a una práctica de indudable utilidad. Las jergas profesionales surgen usualmente para impartirle mayor precisión al lenguaje del especialista. Sin embargo, en las disciplinas relacionadas con el comportamiento humano, no es raro que un término especializado, que expresa una noción importante y se refiere a una conducta deseable, obtenga tal prominencia que haga suponer a muchos que quien lo utiliza lo practica. Buen ejemplo en la práctica del *coaching* es la noción de «escucha empática», usada con tanta frecuencia que pudiera llevar a creer que quien la predica la practica, lo cual no siempre es así. Esto ocurre con todas las disciplinas que se refieren, de una u otra manera, a conductas o prácticas deseables, tales como liderazgo o gerencia participativa.

Abrir las nociones, hacer muy explícitas sus manifestaciones conductuales concretas y explicar cómo convertirlas efectivamente en parte del repertorio «natural» del comportamiento del *coachee* constituyen la mejor manera de evitar la perniciosa charlatanería. El propósito es quitarle al *coaching* ese tinte de moda pasajera, en la cual puede caer fácilmente gente que busca una rápida solución a existencias complicadas u organizaciones desorientadas en una circunstancia compleja. El *coaching* no es para todo el mundo. Ni para profesionales que quieren agregar otro instrumento a su batería de herramientas para mercadearse mejor ni para personas o empresas ávidas de soluciones rápidas. Exige la mayor responsabilidad tanto del *coach* como del *coachee*. Sin esa responsabilidad compartida, ni la persona ni la organización irán a ningún lado. **FI**