

¿COACHING?

Ante el auge de su uso y la proliferación de enfoques y tendencias es necesaria una mirada al *coaching* como disciplina de aprendizaje individual y organizacional, sus orígenes y desarrollo, sus tipos fundamentales, sus diferencias con otras disciplinas y sus polémicas fronteras con la consultoría, la «mentoría» y la terapia.

Gustavo Romero León

PARA QUIEN PRETENDE DESCRIBIR EL *COACHING* como disciplina es más fácil comenzar diciendo lo que no es, que expresar con precisión lo que es: no es *coaching* en la acepción deportiva (aunque de allí viene el nombre), no es consultoría, no es «mentoría», no es asesoría, no es consejería (*counseling*) y, por supuesto, no es psicoterapia.

El origen de una disciplina

Al ver lo que hace un *coach* se encuentra una figura y un tipo de relación que no es reciente. Si se quiere ir muy lejos, su origen se remonta a la civilización griega, a la mayéutica socrática entendida como el arte de preguntar, más que de responder, para favorecer el mejor autoconocimiento de lo que una persona es y pretende ser. Sócrates expresaba que «no existe el enseñar, sino el aprender» y pretendía, así, mover el protagonismo del aprendizaje del maestro al alumno, quien con su esfuerzo reflexivo y disciplina es quien aprende. Por su parte Platón, discípulo de Sócrates, hablaba del «diálogo constructivo» que tiene como propósito, también, la generación de conocimiento mediante la reflexión y no una simple transmisión de experiencias.

En cuanto al origen del término no se puede hacer una referencia precisa. Puede ubicarse en la palabra *cocks*, que identificaba a un pueblo húngaro del siglo XVI en el que había un carruaje con horarios fijos para moverse a pueblos cercanos y transportar a gente importante de la localidad. De manera que el significado inicial se refiere a un «carruaje» para trasladar a una persona de un sitio a otro; similar o metáfora interesante para describir lo que hace un *coach*: «mover» a una persona de un estado a otro mediante la reflexión y el aprendizaje.

La palabra y la actividad de *coaching* vienen, modernamente, del mundo de los deportes. En la década de los años setenta se destacaron *coaches* que iniciaron métodos novedosos, antes no empleados, para lograr en personas y equipos desempeños superiores y la superación de trabas internas para un mejor rendimiento. Por ejemplo, el *coach* estadounidense Timothy Gallwey, autor de una famosa serie de libros y la escuela denominada The Inner Game, trabajaba los «enemigos internos» del deportista y proponía una forma distinta de «entrenar», basada en la autoobservación y la incorporación de nuevas conductas.

Gustavo Romero León, *coach* ontológico sénior y *coach* de equipos. Coordinador de la Certificación en *Coaching* Organizacional del IESA

Estos logros y otros en el campo deportivo fueron llevados inicialmente al mundo gerencial, con resultados de adaptación inicialmente insuficientes. Pero otros *coaches*, como Sir John Whitmore, también proveniente del mundo deportivo y que luego se formó como terapeuta en ese campo, hicieron el exitoso tránsito de la práctica al mundo organizacional. Whitmore, considerado uno de los padres del *coaching* moderno, sistematizó el modelo GROW, desarrollado previamente por Graham Alexander y Alan Tine, que vino a convertirse en la herramienta más usada en el *coaching* de hoy.

Hay una extensa variedad de enfoques que hacen difícil categorizar la práctica de *coaching*, debido a su creciente popularidad que lo ha convertido en una de las profesiones liberales de más rápido crecimiento en las últimas décadas, especialmente en el ámbito organizacional. La entidad más

El *coaching* no es consultoría, no es «mentoría», no es asesoría, no es consejería (*counseling*) y, por supuesto, no es psicoterapia

representativa de esta profesión, la Federación Internacional de Coaching (ICF, por sus siglas en inglés), agrupa a más de 30.000 afiliados certificados y está presente en más de 110 países. Otras ramas importantes del *coaching* se agrupan en sus propias asociaciones, tales como la Asociación Mundial de Coaching Ontológico (AMCO) y la Comunidad Internacional de Coaching (ICC, por sus siglas en inglés), fundada por el experto en programación neurolingüística Joseph O'Connor.

Una definición

Se habla de *coaching* en muchos otros escenarios, más allá del organizacional, lo que contribuye aún más a la interpretación amplia y hasta confusa o equívoca de la razón de ser de esta actividad. John Whitmore propuso una definición corta que engloba los elementos fundamentales: *coaching* es el proceso de «destrabar el potencial de una persona para maximizar su desempeño». Esta definición encierra supuestos clave:

- El *coachee* quiere y puede maximizar su desempeño.
- El *coachee* tiene potencial para cambiar.
- Ese potencial puede estar «trabado» por causas que el *coachee* con ayuda del *coach* puede identificar.

Con base en los elementos comunes de otras definiciones existentes, el profesor de la Escuela de Alta Dirección y Administración (EADA) de Barcelona, España, Steven Poelmans, y la investigadora del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) de la Universidad de Navarra, Arantxa Larburu, proponen la siguiente definición:

Es el proceso relacional basado en una relación de confianza y compromiso llevado a cabo por dos personas (facilitador-guía-“coach” y receptor-beneficiario-“coachee”) y realizada en el contexto organizativo o profesional en el que, utilizando conversaciones o diálogos, el “coach” estimula el aprendizaje y facilita que el “coachee” reflexione sobre sí mismo y su entorno con el fin de poder definir unos objetivos, tomar decisiones y actuar hacia la consecución de los mismos, en su propio beneficio y en el de la organización (Poelmans y Larburu, 2005: 4).

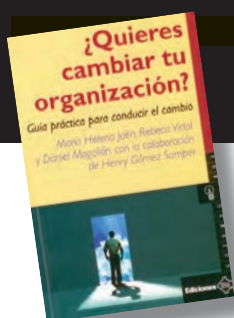
Lo que no es *coaching*

Existen numerosas disciplinas que confluyen en los elementos definitorios del *coaching* como práctica, tales como la ontología, la psicología humanística y cognoscitiva, las ciencias sociales, el desarrollo organizacional, las teorías de aprendizaje, las teorías de sistemas y la neurociencia, para nombrar un desarrollo más reciente. Hay diferencias que a veces son sutiles y campos de intervención que se superponen y son objeto de controversia. Sin embargo, hay cierto consenso en diferenciar el *coaching* de otras disciplinas.

- Consultoría: apoyo dado por un «experto», normalmente externo, que comparte sus conocimientos con asesorados, con el fin de incrementar el desempeño organizacional. El consultor es «prescriptivo». El *coach* basa su intervención en las preguntas que promueven reflexión y en la realidad. No aconseja ni dice qué hacer, aunque puede mostrar opciones para que el *coachee* las tome en cuenta. Se plantea una relación de igualdad *coach-coachee*, en la cual este último establece la dirección del cambio, las opciones y las acciones.
- Mentoría: un tipo de relación que ocurre en el entorno organizacional. El mentor es reconocido por un discípulo o aprendiz como experto que le va a apoyar, en un lapso normalmente prolongado, para promover su crecimiento profesional y personal. En esta relación el mentor puede usar una variedad de aproximaciones, como es el *coaching* o la consejería, así como la asesoría experta.
- Consejería: práctica de apoyo en la cual se abordan aspectos, muchas veces de corte psicológico, que afectan el desempeño o incluso el bienestar de la persona. A diferencia del *coaching*, no está necesariamente orientada a la acción futura. Se aconseja directamente y se presta apoyo y ayuda. Se busca la solución de problemas que afectan el bienestar individual, el afrontamiento efectivo de dilemas e inadecuadas estrategias adaptativas.
- Terapia: engloba las intervenciones que ofrecen la medicina o la psicología para tratar disfunciones o enfermedades. Sigue un enfoque prescriptivo con un propósito curativo y, por supuesto, examina mucho el pasado. Se

¿QUIERES CAMBIAR TU ORGANIZACIÓN? GUÍA PRÁCTICA PARA CONDUCIR EL CAMBIO

MARÍA HELENA JAÉN, REBECA VIDAL Y DANIEL MOGOLLÓN,
CON LA COLABORACIÓN DE HENRY GÓMEZ SAMPER



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Toda búsqueda de cambio implica una aventura. Resulta muy difícil predecir lo que pasará en el entorno social y de negocios una vez que las personas y las organizaciones asumen el compromiso de evolucionar. Las páginas de este libro constituyen un mapa referencial para poner en orden los datos de la realidad que deben ser tomados en cuenta por los agentes de transformación. Los autores apuestan al análisis estratégico de los actores clave como garantía del cambio exitoso.

establece una frontera no exenta de interpretaciones; aunque, como principio ético de actuación, el *coach* trabaja con un *coachee* psicológicamente sano. No obstante, el *coach* debe estar en capacidad de, y tener la sensibilidad requerida para, identificar y conocer alguna disfunción en su *coachee*, para apoyarlo o dirigir el apoyo hacia un especialista, en el empeño de propiciar comportamientos orientados hacia cambios que incidan positivamente en su rendimiento.

En una encuesta conducida por la revista *Harvard Business Review* entre más de 140 *coaches* se pudo determinar que, aunque el 97 por ciento de las interacciones pactadas con estos profesionales tenían como objetivo examinar asuntos de desempeño profesional, más del setenta por ciento terminaron abordando problemas personales, situaciones de estrés o estados emocionales limitantes (Coutu y Kauffman, 2009). En la práctica, de acuerdo con el estudio, el *coaching* «toma prestados» enfoques y aproximaciones de la consultoría y la terapia. Como intervención, focaliza en el futuro, promueve la identificación de acciones para un desempeño superior en el contexto organizacional y promueve el descubrimiento de opciones y caminos personales. De la consultoría toma la eventual y bien manejada asesoría en temas específicos, para fortalecer la identificación de opciones por parte del *coachee*; trata de enmarcar la definición de acciones en el contexto organizacional y toma en cuenta la ética y los valores de la organización. De la terapia toma la estrategia indagatoria, el abordaje de problemas de trabajo y personales, el foco en un cambio conductual y la exploración —con cierto grado de profundidad— de las experiencias subjetivas del *coachee*.

Las diferencias, semejanzas y áreas grises son incluso materia de «separación» normativa entre los enfoques de la ICF y la aproximación de las escuelas ontológicas, agrupadas en AMCO, las cuales adoptan una perspectiva integral de lo que consideran la «estructura de coherencia» de un *coachee* (su especial manera de ser, constituida por la interacción e influencias recíprocas entre lenguaje, emocionalidad y corporalidad) y de cómo esta puede explicar las incompetencias (personales y profesionales) que debe superar un *coachee* para transformarse y acceder a desempeños superiores y quizás a una vida más plena. El *coach* ofrece interpretaciones al *coachee* e interviene en los ámbitos del lenguaje, la emocionalidad y, de ser necesario, la corporalidad. El enfoque ontológico lleva la práctica del *coaching* a indagar en el pasado del *coachee*; aproximación desaconsejada por la práctica que recomienda y evalúa la ICF como parte de sus estándares de certificación.

El *coach* estadounidense Mike Jay (1999) establece diferencias con otras disciplinas, al afirmar que el *coach* no tiene responsabilidad o autoridad sobre la conducta del *coachee* ni conoce el resultado de la interacción. Los *coaches* son agentes de cambio que sirven a los intereses de sus clientes. La definición de la disciplina que aporta la ICF destaca este propósito fundamental: está al servicio de los intereses del *coachee*.

Los *coaches* son entrenados para escuchar, observar y adaptar su enfoque a las necesidades de los clientes. Procuran que el cliente genere soluciones y estrategias; creen que el cliente es, por naturaleza, creativo y hábil. El trabajo del *coach* es proveer apoyo para aumentar las capacidades, los recursos y la creatividad que posee el cliente (<http://www.coachfederation.ch/TrainingCertification/AccreditedCoachTraining/tabid/130/Default.aspx>).

A esta precisión puede agregarse que la labor del *coach* consiste en desbloquear esos recursos, muchas veces frenados en su empleo por barreras que el *coachee* necesita identificar, comprender sus efectos sobre lo que obtiene y puede obtener, para estar en capacidad de disolverlas, y avanzar hacia una mayor efectividad personal o laboral.

Los *coaches* son constructores y facilitadores de cambio social que operan bajo la norma de servir al mejor interés y bienestar de sus *coachees* (Orlinsky, 2007). Con las diferencias del caso, pueden ser considerados agentes de cambio psicosocial, en la misma categoría que los terapeutas o consejeros. Al compararlo con estas disciplinas, el *coaching* puede categorizarse como una intervención de cambio que «optimiza un potencial no reconocido por la persona, mediante el desarrollo del talento o el perfeccionamiento de habilidades que lo muevan de un desempeño limitado (promedio) o insatisfactorio, hacia uno definitivamente superior» (Orlinsky, 2007: 5).

Los tipos de *coaching*

Una primera categorización, en función del ámbito de la intervención, permite identificar dos tipos: *coaching* personal, centrado en la definición de objetivos y cambios en la vida del *coachee*, y *coaching* profesional, focalizado en los comportamientos que se observan en el trabajo y en el desarrollo de competencias para la mejora del desempeño. El *coaching* personal es un campo «fronterizo» con otras disciplinas. En muchas ocasiones, una interacción cuyo objetivo es profesional termina abordando aspectos personales que impactan el

En la práctica el *coaching* «toma prestados» enfoques y aproximaciones de la consultoría y la terapia

objetivo de trabajo o profesional que se ha identificado. Un *coach* debe estar preparado para abordar este espacio, con el fin de identificar creencias, juicios y emociones limitantes del *coachee*, frente a sus problemas y retos. De otra forma, el *coaching* no pasaría de ser una conversación de solución de problemas.

Desde el punto de vista de su objetivo concreto se abren muchas modalidades de *coaching*: de desempeño, relacionado con la identificación de mejoras o solución de problemas que afectan la contribución del trabajador; de desarrollo de habilidades concretas o competencias (conductas); de desarrollo o carrera, para explorar los retos y las opciones para manejar transiciones de carrera o la adopción de nuevas responsabilidades; y de manejo del cambio, para facilitar la adaptación a cambios organizacionales. En un porcentaje importante, las interacciones solicitadas en el entorno venezolano tienen como objetivo trabajar temas de desempeño; en segundo lugar, apoyar al *coachee* para desarrollar competencias, su potencial o adaptarse a cambios; y en tercer lugar, para servir como «caja de resonancia» (*sounding board*) a gerentes o ejecutivos en los temas que planteen.

Desde el punto de vista de quien se beneficia del proceso se distinguen tres modalidades: *coaching* organizacional, cuando su desarrollo afecta a la empresa de manera integral y hasta masiva; *coaching* ejecutivo, destinado a apoyar a los empleados con influencia en el comportamiento del resto de la organización; y *coaching* de equipos, para mejorar el desempeño de equipos de trabajo a cuyos miembros el *coach* no aborda de manera individual. Esta última modalidad requiere una formación especial, porque supone el dominio

de competencias adicionales a las requeridas para el *coaching* a personas. No se incluye en esta categorización el llamado «*coaching* grupal», por las implicaciones éticas de una práctica en la que se aborda a un individuo para una interacción frente a otros, no pocas veces un salón o un auditorio entero.

El *coach* interno y la figura del gerente *coach*: ¿dos sombreros?

Una última clasificación de la práctica se refiere al origen del *coaching*: externo o interno. La figura del *coach* externo es la más conocida y aceptada en el ámbito organizacional. El *coach* externo participa la mayoría de las veces en un «contrato triangular» *coach-organización-coachee*. Recibe información, objetivos e inquietudes de la organización (gerencia o recursos humanos), trabaja en una relación de confidencialidad con el *coachee* y transmite a la organización los resultados y avances del proceso. El *coach* se puede comprometer con la organización, con respecto a objetivos generales del *coaching* y aspectos de proceso que deben ser convenidos desde el principio. Informará de avances, sin faltar al compromiso ético.

Hoy está cada vez más difundido en las organizaciones el propósito de formar *coaches* internos, para extender la práctica y sus beneficios de una manera más efectiva y eficiente, y dejar el *coaching* externo para cargos de muy alto nivel, en los que se requiere mucha objetividad y afrontamiento de problemas complejos, y para casos en los que se requiere una experiencia que acerca el *coach* a la figura de mentor. Pero no se puede simplificar el papel del gerente *coach* al de un ejecutivo que sabe hacer *coaching* a sus colaboradores. Va mucho más allá.

Un gerente *coach* es un nuevo tipo de líder, que representa el tránsito de la cultura gerencial tradicional —basada en la asignación de recursos, la planificación, la ejecución y las tareas, el mando y el control— a la de la asociación comprometida y responsable con colaboradores valiosos, para derribar los obstáculos que impiden, en los ámbitos tanto individual como grupal, desempeños superiores y aprendizajes más efectivos. El gerente *coach* genera espacios emocionales expansivos en sus equipos, con predominio de la positividad, y cuida los resultados y los procesos que permiten obtenerlos, especialmente los procesos humanos.

El gerente *coach* es el gestor de un nuevo tipo de conversación en la organización. Esto implica el desarrollo de un nuevo estilo de comunicación, signado, entre otras competencias, por la escucha empática, el enfoque múltiple para la solución de problemas, el balance entre proponer e indagar, el respeto a la legitimidad de opiniones y puntos de vista, y, sobre todo, el compromiso permanente con el desarrollo continuo de su gente, lo que le permite relacionarse de una manera más efectiva y profunda.

Desarrollar estas capacidades en el gerente exige un esfuerzo que a veces se traduce en una auténtica transformación personal. Además, desarrolla las competencias requeridas para conducir sesiones de *coaching* cuando lo estime necesario con

sus colaboradores valiosos. Todo esto forma parte de una misma «oferta» de liderazgo y apoyo. En su trabajo diario tiene la capacidad y la oportunidad de estar presente en momentos importantes y aprovechables para generar aprendizaje y desarrollo de nuevos hábitos, competencias y prácticas que inten-

Hoy está cada vez más difundido en las organizaciones el propósito de formar *coaches* internos, para extender la práctica y sus beneficios de una manera más efectiva y eficiente, y dejar el *coaching* externo para cargos de muy alto nivel

ta consolidar. Bajo «un mismo sombrero» está la persona que tiene la responsabilidad por los resultados y debe evaluar su obtención permanentemente, de la manera más objetiva posible, y el *coach* cercano y abierto, dispuesto a apoyar con respeto y paciencia el aprendizaje autogenerado y el progreso a ritmo propio de su colaborador-*coachee*.

La experiencia del IESA

Algunas corrientes de *coaching* consideran una práctica poco efectiva formar gerentes-*coaches* o, más que eso, gerentes que hagan *coaching* a sus colaboradores. Sin embargo, la experiencia internacional que en este campo y la propia, evidenciada en más de cinco años de formación de gerentes *coaches* en las aulas del IESA en Venezuela y en el exterior, conducen a disentir de tal criterio.

El «sombrero» es uno solo y está «en la cabeza» de un gerente que deviene en un nuevo tipo de líder. Con esta convicción, producto de la experiencia, se han diseñado programas específicos (*in company*) para la instauración de «culturas de *coaching*» en empresas de ámbito internacional que también operan en Venezuela y han apostado enteramente a la preparación de este recurso para fortalecer sus prácticas de talento y el desarrollo de su gente más valiosa. Su formación ha sido rigurosa, con base en un currículo que año tras año ha definido competencias y ámbitos específicos, y ha trascendido el aula.

Hemos ido a los sitios de trabajo para validar y fortalecer las competencias de decenas de líderes gerenciales que se convirtieron en los más cercanos y confiables *coaches* de sus colaboradores. ¡Sabemos que es posible! 🎯

REFERENCIAS

- Coutu, D. y C. Kauffman (2009): «What can coaches do for you?». *Harvard Business Review*. Vol. 87. No. 1.
- Jay, M. (1999): *Coach2 the bottom line*. Victoria: Trafford.
- Orlinsky, D. (2007): «Collaborative research: how different are coaches and therapists?». Ponencia presentada en la Undécima Conferencia Anual de la International Coaching Federation. Long Beach, California, 3 de noviembre.
- Poelmans, S. y A. Larburu (2005): «Fundamentos del Coaching». Nota Técnica DPON-32. Barcelona: IESE Publishing.



ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA MANUAL PARA COMPETIR CON ÉXITO EN LOS MERCADOS

CARLOS JIMÉNEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Las empresas exitosas son aquellas que, además de descifrar a sus consumidores o clientes, son capaces de aprender de la competencia. Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta imperativo contar con las «mejores prácticas» de análisis de la competencia. Este libro ofrece precisamente esto, con una sencillez impecable, pero a la vez con profundidad y enfoque práctico.