

**ACTUALIDAD
DIRECTIVA Y GERENCIAL**

GUILLERMO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

DOMINE EL COACHING Y POTENCIE SU EMPRESA

PRIMERA EDICIÓN



CENTRO DE ECONOMÍA POLÍTICA JUAN DE MARIANA

CARACAS VENEZUELA

2008

ISBN: 978-0-557-04300-2

© 2008 Guillermo Rodríguez González

Reservados todos los derechos: Queda completamente prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier procedimiento electrónico o mecánico, incluso fotocopia, grabación magnética u óptica, o cualquier sistema de almacenamiento de información o sistema de recuperación, sin autorización del autor.

Dedicado a la memoria de Michael

INDICE

| | |
|--|----|
| PRESENTACIÓN..... | 7 |
| EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL..... | 11 |
| INTRODUCCIÓN AL COACHING | 12 |
| MITOS FRECUENTES SOBRE EL COACHING..... | 13 |
| EL COACHING Y OTROS MÉTODOS..... | 18 |
| EL GERENTE COMO COACH | 23 |
| PROBLEMAS PRÁCTICOS DEL GERENTE COMO COACH... 24 | |
| EL COACHING Y LA COMUNICACIÓN EFECTIVA | 30 |
| UN ESPECTRO DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL..... | 32 |
| COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO..... | 35 |
| PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL COACHING..... | 37 |
| EL OBJETIVO SOCRÁTICO DEL COACHING..... | 37 |
| LAS TRES CUALIDADES DEL COACH..... | 39 |
| <i>ACTITUD</i> | 40 |
| <i>HABILIDAD</i> | 43 |
| <i>CONOCIMIENTO</i> | 45 |
| CAUSAS DEL BAJO RENDIMIENTO..... | 47 |
| <i>FALTA DE INFORMACIÓN</i> | 48 |
| <i>INSUFICIENCIA DE HABILIDADES</i> | 49 |
| <i>DEFICIENCIAS DE ACTITUD</i> | 51 |
| <i>INADECUADA MOTIVACIÓN</i> | 53 |
| LA METODOLOGÍA DEL COACHING GERENCIAL | 54 |
| COACHING, REALIDAD Y CIRCUNSTANCIA | 55 |
| LA OBSERVACIÓN EN EL COACHING | 56 |
| LA ENTREVISTA EN EL COACHING | 58 |
| <i>OBJETIVOS</i> | 59 |
| <i>REALIDAD</i> | 64 |
| <i>REFLEXIÓN</i> | 68 |
| <i>OPCIONES</i> | 70 |
| <i>ACCIONES</i> | 74 |

Y POTENCIE SU EMPRESA

| | |
|---|----|
| <i>SEGUIMIENTO</i> | 76 |
| EL COACHING Y LA CULTURA CORPORATIVA | 79 |
| EL COACHING EN CONTEXTO | 82 |
| <i>LIMITACIONES</i> | 83 |
| <i>OPORTUNIDAD</i> | 85 |
| <i>PERTINENCIA</i> | 86 |
| <i>RESISTENCIA</i> | 87 |
| <i>ERRORES FATALES</i> | 88 |
| INTRODUCCIÓN DEL COACHING EN LA EMPRESA | 91 |
| LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DEL COACHING..... | 91 |
| RESISTENCIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING .. | 94 |
| COMO IMPLEMENTAR EL COACHING | 96 |

PRESENTACIÓN

Aunque el término *coaching* evoca en la mayoría de las personas la imagen de un entrenador que se esfuerza en incrementar el rendimiento de un equipo o deportista individual, se le podría extrapolar, con algo de imaginación, a cualquier otro tipo de actividad. La función del *coach* tiene sus peculiaridades, pues como entrenador enseña al deportista, pero más que eso lo motiva para encontrar en él mismo la capacidad de incrementar su rendimiento superando barreras sólo en apariencia insuperables. El *coaching* será muy diferente de una a otra especialidad deportiva, como muy diferente será el *coaching* deportivo del *coaching* gerencial, pero el factor en común de todo *coaching* eficaz es lograr que quien lo recibe desarrolle sus propias capacidades para incrementar su propio rendimiento. En inglés, un *coach* también es un vagón de tren, lo que resulta interesante porque el término tiene su origen en una antigua palabra francesa que significa transportar personas de un lugar a otro, y en realidad lo que pretende el *coaching* efectivamente es llevar a las personas de una situación a otra.

La aplicación del *coaching* en empresas u otras instituciones no implica que cada persona tenga un *coach* profesional como bastón en el que apoyarse en todo momento, ni aun cuando se contratan servicios de consultoría especializados, y menos en el escenario que trataremos, donde la solución será que una serie de personas dentro de la organización desarrollen la actitud, habilidad y conocimiento necesarios para dar un *coaching* efectivo. Normalmente dicha responsabilidad recaerá principalmente sobre la gerencia y como es perfectamente posible un uso razonablemente efectivo del *coaching* por la misma en la mayoría de las organizaciones, éste libro presenta una aproximación práctica al tema del *coaching* para orientar directivos, gerentes y supervisores en su implementación, aplicación y evaluación en el ámbito de las empresas u otras instituciones, con lo

que no trataremos más que a manera de referencia otros escenarios de múltiples aspectos y posibilidades.

Parto del supuesto –guiándome por lo que efectivamente ocurre en la mayoría de los casos– que el *coaching* en empresas e instituciones será empleado por la gerencia, como una herramienta para incrementar el rendimiento –cosa que en efecto es– dentro de la generalidad de sus obligaciones. Aunque es posible contratar el *coaching* de asesores externos, no es lo más común, con lo que el éxito o fracaso del *coaching* como herramienta gerencial dependerá de la preparación y actitud de los gerentes. La preparación es algo que a su vez dependerá principalmente del compromiso de la empresa en la introducción del *coaching*, aunque algo a considerar es que por mucho que se prepare a los gerentes en la materia, su actitud estará determinada por la expectativa de beneficio personal directo e indirecto que del esfuerzo de asumir el rol de *coach* esperen obtener.

Cuando la gerencia perciba el *coaching* como una carga impuesta más entre una gama de abundantes problemas urgentes e importantes, no aplicará el esfuerzo necesario para el éxito; pero cuando confíe en que un esfuerzo eficiente en dar *coaching* comprometido se traducirá en un incremento de la capacidad de su personal para asumir responsabilidades y solucionar problemas nuevos, liberando a la gerencia de la sobrecarga de aquellos asuntos urgentes que debería delegar para así concentrarse en sus funciones propias, el proceso puede ser extraordinariamente exitoso.

La cultura corporativa, no tanto la que se presenta formalmente, como el conjunto de usos, costumbres y sobreentendidos que existen en las organizaciones es un factor muy importante a considerar, pues de ella dependen en mucho las percepciones de costo beneficio que todas las partes tendrán respecto al *coaching*. En ciertos casos el personal puede percibir el *coaching* como una herramienta de control y en tal sentido como un engaño –porque de hecho se puede desvirtuar en esa forma– y la gerencia podría apreciar el potencial incremento del rendimiento de su propio personal como una amenaza, más que como una ventaja, considerando que lo originaría la mejora de las “peligrosas” habilidades que logra despertar el *coaching*. Ese tipo de situación denota problemas internos en las organizaciones, que pueden ser muy serios, suelen ser responsabilidad de la máxima dirección y se derivan en la mayoría de los casos de la evidente distancia entre lo que se predica y lo que se practica.

Es común hoy en día que organizaciones comprometidas con modelos jerárquicos verticales de control estricto prediquen un lenguaje gerencial políticamente correcto de horizontalidad, responsabilidad y participación. Pero se trata de un maquiavelismo¹ de escasas posibilidades, que rápidamente se regresa contra quienes lo usan. La razonable –aunque difícilmente perfecta– correspondencia entre lo que se predica y lo que se practica es la primera regla para el éxito. En principio, nada de malo tiene que una organización se mantenga dentro de modelos tradicionales y valore más la obediencia que otra cosa si el mercado para el que opera le permite funcionar efectivamente bajo tales criterios –cosa relativamente poco frecuente, más no imposible, fuera de mercados pequeños y peculiares, o artificialmente aislados de la competencia– en tanto use las adecuadas herramientas de supervisión y control transmitiendo claramente lo que espera de su personal. Muchas personas se pueden sentir más cómodas en la medida que deban seguir ordenes y reportar el cumplimiento formal de obligaciones, en lugar tomar decisiones y asumir responsabilidad –en algún grado– por los resultados; y hay organizaciones que sólo pueden cumplir eficientemente sus objetivos mediante modelos jerárquicos y/o burocráticos de gestión.

El *coaching*, en todo caso, es una herramienta adecuada para organizaciones que intentan sacar lo mejor de su gente promoviendo el desarrollo humano, la participación y la responsabilidad como métodos para incrementar el rendimiento en mercados competitivos y cambiantes, así como para organizaciones no mercantiles gubernamentales o privadas cuyos modelos de gestión se correspondan clara y eficientemente a sus propósitos. A tal efecto, este libro es una herramienta práctica para los directivos que introducirán el *coaching* y

¹ Muy por el contrario el florentino recomienda a quien ejerce el poder que sea coherente consigo mismo, explicando que: “El príncipe debe hacerse temer de manera que, si no consigue el amor del pueblo, por lo menos evite su odio (...) Escipión (...) Cuando un legado suyo saqueó a los ciudadanos de Locri, ni vengo a éstos ni castigó la insolencia de aquel (...) sí Escipión hubiese perseverado en esa actitud (...) habría contaminado su buena fama y su gloria. (...) el odio nace sobre todo sobre todo cuando el príncipe roba y usurpa los bienes y las mujeres de sus súbditos (...) El desprecio nace cuando se le considera inestable, superficial, afeminado, pusilánime e indeciso” N. Maquiavelo, *El Príncipe*, Editorial Optima 1998, p.118-123. Y aunque la diferencia entre la autoridad en una empresa y el poder del Estado es abismal, recurrir a Maquiavelo por analogía en el caso de las empresas pasaría por tratar con el verdadero Maquiavelo y no con su mitología vulgarizada.

los gerentes que asumirán el papel de *coach* en organizaciones que realmente puedan beneficiarse de la aplicación del *coaching* gerencial. La filosofía y metodología presentadas no son las únicas posibles en materia de *coaching*, pero son las más efectivas para la introducción y empleo eficaz del *coaching* como una herramienta gerencial realmente útil en empresas y otras organizaciones.

EL COACHING COMO HERRAMIENTA GERENCIAL

Mediante el *coaching* es posible sacar a la superficie reservas de potencial talento que yacen sumergidas en la mayoría de las personas. Para ello debemos percibir realmente que dichas reservas existen y que es posible sacarlas a la superficie, lo que no es difícil de comprender cuando consideramos lo sensibles que somos el común de los seres humanos a los estímulos negativos y lo frecuentemente que los recibimos a lo largo de nuestra existencia. Si bien los talentos excepcionales son raros y notables en cualquier campo, las habilidades necesarias para hacer efectivamente lo que sólo unos pocos pueden llevar a su máxima expresión están al alcance de casi todos. El correr cuatrocientos metros rompiendo un record olímpico es extraordinario, pero lo extraordinario es una cuestión de tiempo, lo normal sería que cualquier persona –que no fuera infante, enferma o anciana– pudiera correr varios cientos de metros a un ritmo razonablemente rápido. Lo común es que muy pocos puedan hacerlo sin desplomarse, que la mayoría simplemente no pueda hacerlo sin detenerse agotado al recorrer porco más de cien metros y que algunos pudieran sufrir un infarto de intentarlo. Eso es lo común, y lo común es lo que prevalece, pero no es lo normal, con lo que para el común de las personas lo normal se acerca a lo extraordinario. El *coach* busca que quien recibe su *coaching* logre pasar de lo común a lo normal en un campo específico, y de ahí en adelante avanzar hasta el máximo de las posibilidades reales de las que sea capaz.

Ahora bien, la principal razón por la que cualquier deportista profesional es capaz de superar ampliamente en su especialidad a cualquier simple aficionado es que se dedica a ello a tiempo completo. Sin embargo, el tiempo es sólo una parte, la otra es que todo deportista profesional requiere del *coaching* para alcanzar el máximo de sus particulares capacidades. El común de las personas dedican a su

trabajo –incluyendo el tiempo que están planificando, analizando o pensando en el trabajo fuera del mismo– mucho más de la mitad del tiempo que permanecen despiertos, incluso descontando el tiempo laboral en que no hacen absolutamente nada relacionado con su trabajo, que en el común de los casos es mucho menos de lo que parece. Del eficiente desempeño laboral dependen las posibilidades de ascenso y el nivel de vida que disfrutarán la mayoría de las personas y sin embargo es un hecho comprobable que una ínfima minoría es la que se ocupa por ella misma de desarrollar afectivamente sus capacidades en el trabajo. Que es esa minoría la que más ascenderá adelantando a sus pares a lo largo de sus carreras es algo comprobable, pero que el resto pudiera efectivamente incrementar su rendimiento, en su propio beneficio –y en el de la organización– es evidente si calculamos el efecto en cualquier gran organización de que únicamente el 90% de las personas que en la misma trabajan incrementase, cada una, su rendimiento en apenas 2%. El efecto acumulado generalmente sería impresionante, y esa es la razón por la que el *coaching* es una herramienta gerencial eficaz y eficiente.

INTRODUCCIÓN AL COACHING

El *coaching* es ante todo paciente y sistemático, pues su objetivo no es dar la solución a quien lo recibe, sino lograr que sea éste quien dé con la solución por sus propios medios aplicándola de forma realista y comprometida; y aprendiendo en el proceso. Es posible contratar empresas consultoras gerenciales para disponer de expertos en *coaching* externo a las organizaciones, lo que indudablemente tiene dos ventajas:

1. El *coach* no tiene conflicto de interés alguno que manejar en su rol dentro de la organización.
2. El *coach* tiene una visión fresca y desprejuiciada porque no está directamente involucrado en los problemas políticos internos.

La desventaja está en el costo y las limitaciones que establece. Es un hecho curioso pero evidente que los incrementos del rendimiento de los niveles de mando más altos dependen críticamente del rendimiento y capacidades del personal bajo su mando, con lo que el *coaching* externo permanente limitado a los mandos –que será lo común por costos– se tropezará con la necesidad de incrementar el rendimiento del personal subalterno más temprano que tarde.

También es posible contratar servicios de *coaching* profesional individualmente, y hay personas que lo hacen, pero los esfuerzos individuales por mejorar el rendimiento propio en búsqueda de objetivos personales afectarán negativamente a las organizaciones que menos se ocupen del desarrollo de su personal, pues generaran naturalmente un ambiente proclive a que tal tipo de personas capaces y ambiciosas las abandonen en busca de un ambiente con más posibilidades de desarrollo y ascenso.

Esto nos conduce siempre a la necesidad de implementar el *coaching* en las organizaciones como una función de la gerencia, cosa que funcionará bien cuando exista un compromiso de la directiva, se logre establecer incentivos apropiados a los gerentes para que encuentren beneficioso para ellos mismos dar *coaching* a su gente y se use el *coaching* con transparencia, sin pretender disfrazar otros objetivos del *coach* gerente, o la organización, tras las sesiones de *coaching*.

Finalmente, es importante emplear una metodología flexible y adecuada al *coaching* interno para lo cual en este caso me limitaré a una versión de la que considero más eficiente para el *coaching* como herramienta gerencial, que es una aproximación basada en la conocida metodología llamada en inglés *ARROW* con un acento adicional en el seguimiento.

MITOS FRECUENTES SOBRE EL COACHING

En algún efímero momento del pasado la velocidad del cambio del conocimiento fue suficientemente lenta para que el común del mismo conocimiento que los mandos de las empresas habían acumulado a lo largo de sus carreras ascendentes fuera idéntico del que necesitarían

aplicar quienes se iniciaban en las mismas. Indudablemente era necesario adaptarse a los cambios del mercado, innovar en métodos de producción y organización, así como desarrollar nuevos productos y servicios, pero el conocimiento necesario para ello cambiaba en general lentamente, lo que hacía posible a los mandos mantenerse al día al punto de poder presumir de saber hacer todo lo que hacían sus subordinados. O al menos eso nos gusta pensar, pues en realidad hace varios siglos que esa visión no se corresponde con la realidad sino muy parcialmente, de hecho una visión de ese tipo se correspondería más con los gremios medievales que prevalecieron hasta la revolución industrial, que con las empresas competitivas que prevalecerán de ésta en adelante. La velocidad del cambio económico y cultural por la introducción de nueva tecnología y los masivos cambios traumáticos en los métodos de organización de la producción para la actividad empresarial entre las últimas décadas del siglo XIX y las primeras del siglo pasado fue tan abrumadora en términos culturales que hoy resulta casi imposible comprender como la percibieron los individuos entonces.

Pero hacia mediados del siglo pasado se produjo un período de relativa estabilidad en el conocimiento administrativo, tecnologías de soporte y tendencias del mercado, siendo dicho período de gran prosperidad y crecimiento económico en gran parte del mundo, la sensación de estabilidad que hoy pudiéramos evocar románticamente se corresponde con una visión no del todo realista de lo que las peculiares circunstancias prevalecientes en dicho período produjeron. Aquella relativa estabilidad ha desaparecido nuevamente, tanto por el impacto de la rápida introducción de nuevas tecnologías y nuevos métodos de organizar la producción, como por cambios en la demanda y en las circunstancias económicas y políticas generales. Nuevamente tenemos los factores positivos de incertidumbre –cambio tecnológico, competencia y crecimiento rápido– y a ellos se han sumado factores de incertidumbre negativos como la inflación recuente, la creciente y errática intervención gubernamental en los mercados y la inestabilidad de tipo político también incrementada. Vivimos y trabajamos en un ambiente de incertidumbre en que lo único permanente es el cambio y en dónde la obsolescencia del conocimiento es devastadoramente acelerada. En tal ambiente es normal que surjan frecuentemente nuevas herramientas gerenciales, que las mismas se presenten en forma de modas y que todas y cada una de ellas generen tanto interés y

emoción como rechazo; rechazo que en primera instancia lo será al cambio y en última a la incertidumbre.

Así que en torno a toda nueva herramienta, método o idea de las ciencias administrativas y la gerencia aplicada surgirán similares mitos; ello se debe también a que por ser conceptos nuevos generalmente serán mal comprendidos.

En el caso del *coaching* algunos mitos a considerar son los siguientes:

1. Es únicamente un nombre a la moda para lo que ya tenemos años haciendo en la capacitación del personal en las empresas.
2. No se puede dar *coaching* sin tener amplia experiencia en el tema subyacente.
3. El *coaching* requiere de mucho tiempo, tanto que los gerentes no dispondrán del que realmente requeriría.
4. Quien no tiene alguien bajo su supervisión, no tiene a quién darle *coaching*.
5. El *coaching* pudiera ser necesario para resolver problemas, pero cuando las cosas marchan bien sería innecesario.

Es únicamente un nombre a la moda para lo que ya tenemos años haciendo en la capacitación del personal en las empresas.

Con el *coaching* lo que pretende lograr es que la gente sea mejor en lo que hace, y sin duda alguna es lo mismo que se pretende alcanzar mediante cualquier esfuerzo de capacitación, desde el entrenamiento hasta el uso de mentores e incluso los consejos de los supervisores. Las empresas siempre han hecho esfuerzos para lograr que su personal haga mejor lo que debe hacer. Así que la verdad tras el mito es que el *coaching* es un método más para lograr algo que se ha venido (y se seguirá) buscando también por otros métodos. Algo que, por su naturaleza, se debe perseguir empleando diversidad de medios conjuntamente.

Más adelante veremos que el *coaching* no desplaza al entrenamiento y la formación pues su objetivo es desarrollar las habilidades y capacidades que permitirán al personal asimilar y emplear mejor todo aprendizaje pertinente. También podremos comprender como y porque el *coaching* logra crear en la empresa un tipo de demanda interna que al ser analizada seriamente permite invertir con más precisión en el

entrenamiento y formación que en verdad requiere² el personal más urgentemente para mejorar efectivamente su rendimiento.

No se puede dar coaching sin tener amplia experiencia en el tema subyacente.

En realidad este mito se deriva del primero, pues no es factible enseñar algo que no se sabe y no es fácil imaginar que el conocedor de un tema pudiera tomar en serio como *coach* a quien no sea experto en el mismo. Hay ciertos tipos y técnicas de *coaching* que efectivamente requieren experiencia en el tema subyacente, y el *coaching* en el común de los deportes –no en todos– es un ejemplo de ello, pero la verdad tras el mito es muy circunstancial pues ya hemos adelantado y seguiremos mostrando que el *coaching* en las empresas se emplea como respuesta a la imposibilidad de tener dominio completo, detallado y actualizado de toda la temática relevante para todos y cada uno de los cargos como requisito para desarrollar las capacidades de otros logrando mejorar su rendimiento en dicha temática. El punto clave que iremos mostrando es que en el *coaching* se trabaja con lo que ya está en la persona en forma potencial, por lo que el dominio del tema de quien recibe el *coaching* podría incluso ser mayor de lo que el propio sujeto percibe –o de lo que muestra con su empleo efectivo– y para sacarlo a flote lo que requiere el *coach* no es más que la comprensión profunda de la filosofía y el dominio completo de la técnica del *coaching* mismo.

El coaching requiere de mucho tiempo, tanto que los gerentes no dispondrán del que realmente requeriría.

Un gerente atareado en solucionar problemas urgentes e importantes efectivamente podría estar tentado a posponer sistemáticamente el *coaching* que daría, aun cuando lo considere importante, por la regla de que lo urgente desplaza a lo importante. Esa es la verdad tras el mito, pero dar *coaching* también puede significar que su personal sea más capaz de resolver problemas urgentes con menos intervención directa del gerente y lo liberé así de tiempo para dedicarlo a los asuntos más importantes. Por otra parte, el *coaching* gerencial requiere

² Por un cambio de actitud de quienes reciben el entrenamiento respecto al mismo.

de menos tiempo del que parece, ya que la acción comprometida que debe producirse como conclusión de las sesiones, hasta con el seguimiento que pudiera implicar, pone la carga del esfuerzo de mejoramiento y desarrollo sobre el sujeto. El *coaching* es un estímulo para crecer no un bastón para apoyarse

Quien no tiene alguien bajo su supervisión, no tiene a quién darle coaching.

Parecería carecer de sentido el desarrollar las habilidades para dar *coaching* en quienes no tienen bajo su mando alguien dentro de las organizaciones, pues normalmente serán los superiores quienes tengan la responsabilidad –y más importante aún, el incentivo real– para dar *coaching* a su personal. Así que hay mucho de verdad tras éste mito, pero al considerar como el común de los mandos consultan y emplean la opinión de sus subalternos, por analogía encontraremos que no sería descabellado que pudieran emplear su *coaching* bajo las circunstancias apropiadas; y veremos más adelante que la adopción de la filosofía subyacente en el *coaching* por la cultura corporativa produce tales circunstancias. También es importante considerar que la comprensión del método prepara a la gente para recibir *coaching* más efectivamente y que en la medida que el *coaching* sea importante para la organización como una función de los supervisores y gerentes, será de utilidad que lo dominen quienes pudieran ascender a tales posiciones antes de tener que asumirlo como una responsabilidad en sus nuevos cargos.

El coaching pudiera ser necesario para resolver problemas, pero cuando las cosas marchan bien sería innecesario

El giro popular que habla de “acordarse de Santa Bárbara cuando truena” es la verdad tras este mito, pues en un ambiente rápidamente cambiante la necesidad de mejorar es constante, no puntual. Pero ciertamente la imagen de batallones de personas dando *coaching* a toda una organización parecería reflejar problemas muy serios a solucionar. Cuando lo pensemos bien notaremos que en realidad no existen tales batallones pues el *coaching* gerencial se adelantará con el mismo personal que ya estaba ahí, ya que no es más que una herramienta para lograr mejoras en el rendimiento a través del

desarrollo personal. Podrá tratarse de una herramienta novedosa, diferente y más eficiente pero el objetivo que persigue es el mismo que se ha perseguido siempre en las empresas, la mejora del rendimiento para alcanzar una ventaja sobre la competencia. Que eventualmente se pudieran usar consultores externos tampoco es algo nuevo, siempre se han usado consultores externos en la medida que fuera necesario y posible en las empresas.

El error de fondo que se esconde tras la idea de considerar que una herramienta gerencial que persiga mejorar el rendimiento se use sólo para solucionar problemas es una forma poco realista de comprender la naturaleza del mercado, pues la competencia implica la necesidad permanente de cambios, perfeccionamientos, ajustes y sobre todo mejoras en el rendimiento, simplemente para mantenerse en los negocios. En realidad para que las cosas marchen bien en una empresa la misma tendrá que estar cambiando, mejorando y logrando adaptarse a las constantes mutaciones de la demanda. De hecho en un sentido estricto la función empresarial³ pura es la de crear nueva demanda, al identificar antes que alguien diferente aquella demanda que existe única y exclusivamente en potencia.

El mercado es un orden extenso surgido espontáneamente por una evolución social que aún sigue ocurriendo; es natural que en un sistema de tales características el cambio sea la única constante y la adaptación al cambio la única forma de sobrevivir y prosperar.

EL COACHING Y OTROS MÉTODOS

El *coaching* como metodología de desarrollo personal puede recurrir de forma flexible a otros métodos como recursos necesarios para avanzar en la persecución de sus objetivos, pues ante todo es un mecanismo cuya aplicación debe ajustarse a las muy particulares necesidades de quien lo recibe. Pero su especificidad la podemos apreciar mejor al comparar sus rudimentos muy simplificados con

³ Y en el mismo sentido la empresa es la combinación de dicha función con capital.

rudimentos igualmente simplificados de otros métodos que conocemos previamente como son entrenar, enseñar y aconsejar.

Dar coaching y entrenar

Aunque un *coach* puede usar el entrenamiento como herramienta, y el término es equivalente al de entrenador en el deporte, la verdad es que el entrenamiento como método es esencialmente diferente al *coaching*. El entrenamiento es una técnica de repetición que intenta transformar ciertas acciones conscientes –inicialmente torpes– en reacciones automáticas reflejas y precisas. Un ejemplo muy común de ello es el proceso de accionar los cambios de velocidades y el mecanismo de embrague de un vehículo sincrónico. Al principio hay dos problemas, el simple hecho de hacer avanzar el vehículo con el embrague sin que se apague es difícil al punto que la posibilidad de hacerlo en subida parecería imposible, mientras la necesidad de ubicar las velocidades sin ver la palanca tampoco resulta fácil inicialmente. Eventualmente el entrenamiento transforma esas difíciles acciones conscientes en reacciones automáticas prácticamente reflejas. En principio no se requiere comprender algo para saber hacerlo, y hay cosas que es de escasa utilidad comprender, pero de mucha saber hacerlas, y aunque el entrenamiento puede apoyarse o no en cierto aprendizaje en la medida que la comprensión racional de lo que se intenta transformar en automatismo puede ser muy útil para ciertos caracteres cuando reciclen algún tipo de entrenamiento, pero es ante todo un proceso repetitivo completamente controlado por el entrenador, quien establece un programa de entrenamiento determinado que tiene por objeto la adquisición y perfeccionamiento de ciertas habilidades hasta transformarlas en reflejas. El *coaching* se establece en torno al que lo recibe, no al que lo da, y su objetivo es que aquél perfeccione habilidades identificando deficiencias y estableciendo cursos efectivos de acción para corregirlas. Entre esos cursos de acción pudiera estar el recibir entrenamiento cuando fuera pertinente.

Dar coaching y enseñar

Tradicionalmente al menos, enseñar sería un proceso de transmisión de conocimiento del profesor al alumno que se diferencia del entrenamiento tanto por el tipo de conocimiento que se transmite como

por el objetivo de la adquisición del mismo. La enseñanza se realiza generalmente en grupos, con un programa común de clases y actividades predeterminadas y la transmisión del conocimiento va del profesor al alumno. La enseñanza tiene dos objetivos, el aprendizaje y la comprensión. El alumno adquiere una serie de conocimientos de los que carecía, pero idealmente aprende también a interrelacionar dichos conocimientos de forma racional. En cierto sentido la enseñanza sigue el camino opuesto al entrenamiento, y en ciertas ocasiones debe apoyarse en aquél respecto a determinadas habilidades que deberán llegar a ser reflejas para manejar lo que específicamente se intenta enseñar. Si bien la enseñanza puede ser individual, lo que en ciertos casos es muy ventajoso, también es en gran parte un fenómeno de grupo en el que, pese a que el control completo lo establece el profesor, los alumnos aprenden unos de otros y el profesor de los propios alumnos. El *coaching*, como vimos antes depende del programa de quien lo recibe, más que de quien lo da y a diferencia del aprendizaje que funciona mediante la transmisión del conocimiento del profesor al alumno, el *coaching* –especialmente como herramienta gerencial– lo que pretende es guiar a quien lo recibe hacia las reservas de talento y capacidad no desarrollados que en él residan aún en potencia. Aunque según más elevado el nivel de la enseñanza más se tiende a diferenciar de la anterior descripción, y por otra parte es posible “saber hacer” sin necesidad de comprender lo que se hace, no es necesario a efectos del presente texto más que la comparación muy superficial y elemental.

Al establecer una ruta para el incremento de su propio rendimiento impulsado por el *coaching*, la formación sería para el sujeto –al igual que el entrenamiento– una necesidad personal que detectaría como recurso indispensable a adquirir⁴ para cumplir sus objetivos en cada caso.

Dar coaching y aconsejar

Hay dos formas de entender el consejo como método de desarrollo personal:

⁴ Así se origina la nueva demanda interna antes mencionada. Véase p.15.

- Una es el consejo experto necesario para problemas personales graves y/o crónicos que escapan a la capacidad del individuo para solucionarlos por sus propios medios, debido a la naturaleza del problema, el individuo, o ambos. El *coaching* puede sacar a relucir ese tipo de problemas además de permitir al individuo identificar la realidad de los mismos y la necesidad de solucionarlos; e incluso lograr una fuerte motivación hacia la solución real. Pero no puede ofrecer consejo especializado del tipo que puede dar un consejero o terapeuta cuando la intervención de tal profesional es parte crítica de la solución.
- Otra forma de entender el asunto se relaciona con el rol de mentor, que es una forma flexible de enseñar mediante la observación y el consejo regular de alguien con gran experiencia a otro carente de la misma. El mentor puede servirse en algún grado de técnicas de *coaching*, pero lo que se espera en tal tipo de relación es que el mentor transmita su conocimiento y experiencia en un proceso de orientación muy diferente al *coaching*. De hecho el mentor deberá tener realmente mucha mayor experiencia y conocimiento que quien se coloca bajo su tutela para beneficiarse de tan amplio conocimiento y experiencia. El *coach* en cambio debe evitar sistemáticamente el asumir el rol de mentor, pues su objetivo no es transmitir su manera de hacer las cosas, sino lograr que quien recibe su *coaching* desarrolle la propia.

El *coach* usará diferentes enfoques, técnicas y herramientas en su trabajo con la gente, –cosa que también hacen los buenos entrenadores y profesores– pero su enfoque dominante se orientará siempre hacia sacar el potencial subyacente en la persona, más que a transmitirle información, conocimiento o habilidades. Para el *coaching* como herramienta gerencial una premisa fundamental es que, en algún grado, en el cerebro de quien sufre el problema se encuentra la solución.

EL GERENTE COMO COACH

Como ya hemos comentado en la presentación, el contratar *coaching* de firmas consultoras o nombrar personas para que desempeñen exclusivamente el rol específico de *coach* serán – en términos generales– las soluciones menos frecuentes para la aplicación del *coaching* en las empresas y organizaciones.

El enfoque más frecuente al efecto será desarrollar en los gerentes y supervisores las habilidades para el *coaching*, lo que generará ciertas tensiones peculiares en quienes darán dicho *coaching* y en quienes lo recibirán, pues de un lado los gerentes –que tienen muchas y muy urgentes responsabilidades– deberán buscar el tiempo para el *coaching*, que es una función exigente –si ha de ser eficiente– y por otro el rol de *coach* y de gerente o supervisor en ciertos aspectos se contraponen.

No obstante lo anterior, es perfectamente factible que los gerentes asuman eficaz y eficientemente el *coaching* de su personal, siempre que se consideren muy bien las tensiones que ello implica, se introduzcan los incentivos apropiados y se maneje la metodología idónea para el escenario específico.

Lo primero a considerar seriamente es el tipo de relación que la organización estimula entre los mandos y sus subalternos⁵ porque el

⁵ Mark MacCormack, fundador y presidente de GGI, pionera y exitosa empresa dedicada a la representación de deportistas profesionales afirma: “Un ejecutivo inseguro puede robarle una idea un subordinado ingenuo. Un jefe de departamento, de puro distraído o por pura maldad, puede fallar a la hora de atribuir méritos. Pero el director general (o cualquier persona que presida una compañía, independientemente de su tamaño) tiene la obligación de crear una estructura en la que se alienten las nuevas ideas y el mérito sea debidamente sopesado, él o ella deben darle un tono a la compañía que produzca originalidad y el deseo de asumir riesgos calculados.

Si el director general consiente que los ejecutivos se agencien por norma las ideas de sus asistentes, entonces los empleados más creativos y prometedores se enojarán y abandonarán la compañía. La compañía habrá encontrado una brillante manera de desembarazarse de la gente de primera categoría y de hacerse con un personal de

coaching es una relación de confianza que estamos planteando entre personas que tenían –y paralelamente seguirán teniendo– una relación de superior y subalterno, con lo que el *coaching* sólo se podrá implementar cuando la autoridad de los gerentes esté sustentada en el respeto real de sus subordinados. Seamos claros en esto, algo muy frecuente en la vida es seguir órdenes o instrucciones de personas que no respetamos en absoluto, y a las que de hecho despreciamos. Como es una situación a la que se adaptarán los menos capaces y de la que escaparán –en la medida de lo posible– los más capaces, cuando sea el tipo de situación que prevalezca en una empresa el *coaching* como herramienta gerencial será, en el mejor de los casos una pérdida de tiempo, y en el peor una forma de agravar los vicios de un modelo de gestión que ya era muy malo.

PROBLEMAS PRÁCTICOS DEL GERENTE COMO COACH

Cinco problemas típicos preocupan a los gerentes cuando afrontan la implementación del *coaching* como una responsabilidad adicional:

1. La multitud de otras responsabilidades.
2. La falta de control sobre los temas más urgentes.
3. La necesidad de disciplinar a las mismas personas.
4. La imposibilidad de concederles lo que pidan.
5. El manejo de información personal.

Aunque son dificultades reales que conspiran contra la posibilidad de que un gerente pueda actuar eficaz y eficientemente como *coach* de sus subordinados, no son inmanejables ni insuperables.

La multitud de otras responsabilidades.

La multitud de responsabilidades de un gerente representa un problema de administración del tiempo, y en tal sentido el error más

segundones.” M. MacCormack, Obtenga el 110% de sí mismo y de su trabajo, p.226, Editorial Grijalbo, 1992.

común ocurre cuando lo urgente desplaza a lo importante. La multitud de responsabilidades se traduce en una diversidad de tareas que deben ser clasificadas de acuerdo a su importancia y urgencia, atendidas, delegadas, supervisadas y en general completadas.

Cuando las tareas importantes se retrasan *ad infinitum* mientras se atienden una tras otra las recurrentes urgencias que siguen surgiendo, lo más probable es que nos encontremos ante un círculo vicioso: El retraso eterno de asuntos importantes, como la formación del personal debilita la capacidad de delegación efectiva, con lo que la carga de trabajo del gerente en asuntos urgentes cuyo personal no tendrá la capacidad de resolver, le impedirá siempre atender lo importante. La única forma de romper definitivamente tal tipo de círculo vicioso de los gerentes “apaga fuegos” es incrementando la capacidad efectiva de delegación, lo cual sólo es factible mejorando las capacidades y el rendimiento del personal.

También es posible que los gerentes tengan realmente una carga de trabajo inmanejable o que no cuenten con el personal –u otros recursos– necesarios para enfrentarla eficazmente, en un grado que una eficiente administración del tiempo y el uso de todos los recursos disponibles para la formación del personal no puedan solventar, en cuyo caso el asunto a dilucidar es que tales circunstancias se correspondan con una coyuntura superable o sean inherentes a la organización como tal, pues en el segundo caso el problema principal es que aunque el gerente lograra mediante esfuerzos extraordinarios y recursos propios mejorar significativamente la formación de su personal, es muy probable que lo perdiese al capacitarlo para aspirar a mejores oportunidades que tal tipo de organización no dispondría de recursos para ofrecerles, con lo que un gerente capaz se encontraría en la obligación de plantearse eventualmente la misma solución para su propio caso.

Su falta de control sobre los temas más urgentes.

Debido a que en el *coaching* los temas los establece quien lo recibe y no quien lo da, es muy común que los gerentes que tienen una opinión formada sobre las fortalezas y debilidades de su personal lo consideren una pérdida de tiempo cuando la opinión del que recibe el *coaching* sobre la urgencia de los temas a tratar no coincide exactamente con la del *coach*-gerente.

Es una de las dificultades inherentes al doble rol de *coach* y gerente, y lo único que refleja cuando ocurre al principio –es decir con un gerente experimentado y *coach* novato– es la carga de inexperiencia práctica en *coaching* de una persona con experiencia en otros métodos de formación –y más aún en supervisión– mientras que de mantenerse en el tiempo reflejaría la inadecuada formación del gerente mismo en materia de *coaching*, o su incapacidad absoluta como *coach*, ya que hay únicamente dos posibilidades en éste punto:

- El gerente está en lo cierto en cuanto a las prioridades, en cuyo caso un *coaching* eficaz conducirá a la persona que lo recibe a descubrir eso mismo que el gerente había observado; y el esfuerzo no sería una pérdida de tiempo pues de poco serviría realmente señalarle a una persona algo sobre sí misma, por cierto que sea, sin que la persona llegue a percibirlo así por ella misma; ya que sólo en el segundo caso acometerá con convicción las acciones necesarias para corregir la deficiencia.
- El gerente está equivocado en cuanto a las prioridades, en cuyo caso la paciencia en su rol de *coach* le proporcionará adicionalmente un aprendizaje invaluable en cuanto a la mejora de sus propias capacidades de observación y análisis de las fortalezas y debilidades del personal. De hecho siempre hay una probabilidad muy grande de que el gerente tenga razón sólo en el aspecto superficial del asunto y esté tal lejos del verdadero problema subyacente como el propio interesado.

Cuando alguien con cierta autoridad señala una deficiencia a un subalterno éste puede argüir al respecto o aceptar la crítica –y hay una gama de formas muy diferentes de hacer cualquiera de las dos– pero el punto clave es que la aceptación –aún de las críticas más constructivas y mejor presentadas– en la mayoría de los casos será “de dientes para afuera” ya que asentirá por asentir con independencia de lo que crea o entienda⁶, con lo que las acciones para corregir serán, en el mejor de

⁶ Y eso sin considerar que para mayor complicación, las personas tenemos la tendencia de escuchar lo que queremos y a no escuchar lo que no queremos –porque ajustamos la interpretación del mensaje a nuestras previas expectativas– así como a envolver lo que realmente queremos que sea entendido como una orden en un manto de opciones voluntarias realmente inexistentes, con lo que pretendemos que otros

los casos, obediencia obligatoria a la autoridad con toda la reticencia que la convicción de lo errónea o injusta de la crítica produzca, sostenida en reserva. No se ahorra tiempo así, porque lo más probable es que la misma crítica se repita innumerables veces con los mismos escasos resultados. Se ahorra tiempo logrando que la persona vea la realidad como efectivamente es, supere sus propias excusas y justificaciones, identifique el problema subyacente, determine acciones efectivas para solucionarlo y las adelante con convicción auténtica.

La necesidad de disciplinar a las mismas personas.

Este es el problema más difícil de manejar para el común de los gerentes a los que se responsabiliza del *coaching* de su personal, no sólo porque es un problema de asumir dos roles que en cierta medida resultan contradictorios, sino porque el asunto subyacente es que para el gerente suele ser suficiente que su personal le acate, y acaso sería ganancia que le respetase sinceramente como líder, pero el *coaching* lo coloca ante la necesidad de obtener su confianza sincera con lo que le obliga a adentrarse en un territorio generalmente desconocido y objetivamente riesgoso. Es común decir que es un asunto de ponerse y quitarse sombreros, pero como eso no es del todo cierto no funciona del todo. El gerente como *coach* no se quita el sombrero de gerente para ponerse la gorra del *coach*, porque sólo puede asumir el *coaching* como una herramienta gerencial y aplicarla con honestidad.

El *coaching* es una relación de confianza y como todos somos en realidad capaces de acatar la autoridad de personas que no respetamos realmente, es necesario entender que únicamente cuando la relación de autoridad del gerente con su personal se apoya en el respeto que aquellos tienen por el gerente como líder, y no en acatar la autoridad del cargo de una persona por la que no tienen respeto auténtico, el *coaching* podrá aplicarse como una herramienta gerencial.

escuchen la parte del mensaje que es importante para nosotros y descarten lo que agregamos por falsa cortesía, adivinando ellos cual es cual. Es la típica frase del jefe que le dice al subalterno “este contrato posiblemente debería renovarse, pero analiza tu el asunto y decide que es realmente lo más conveniente” lo que puede llevar al subalterno a escuchar únicamente la parte “analiza y decide” cuando en el común de los casos lo que están ordenando es que renueve el contrato, y adicionalmente trabaje las justificaciones de soporte a la decisión que su jefe ya había tomado.

No es cuestión de sombreros sino de honestidad, oportunidad y pertinencia en la comunicación. Un gerente se gana el respeto de su personal en la medida que respete a dicho personal, y eso significa que lo bueno y lo malo lo comunica directa y honestamente en la oportunidad en que es pertinente. Las reuniones para el entrenamiento o la formación así como las sesiones de *coaching* no deben emplearse para disfrazar un regaño. Cada cosa tiene su momento, la corrección disciplinaria es algo que las personas aceptamos –aunque no nos guste– cuando la percibimos como justa e inapelable. Y la primera medida de ello será que provenga de una persona a quien tengamos por tan justa y prudente como decidida y autorizada.

La imposibilidad de concederles lo que pidan.

En cierta forma es la contraparte del anterior. De un lado es complejo establecer una relación auténtica de confianza con una persona a la que se deberá disciplinar, pero por otro lado es legítimo el temor de no poder cumplir sus expectativas de apoyo expresadas en esa relación de confianza, incluso cuando son honestas y razonables –sin descartar el temor de estar abriendo una oportunidad para la manipulación deshonesto– rompiéndose la confianza.

En primer lugar hay que recordar que la confianza nace del mutuo respeto –no al revés– y que se trata de un camino de dos vías. El *coaching* no es algo que se dé fuera del contexto general del trabajo y las circunstancias específicas de la organización en que se adelanta, con lo cual lo único requerido es la comprensión del personal de un hecho: aunque el gerente sea completamente honesto en su rol de *coach* e intente efectivamente ayudarles a mejorar su rendimiento –y siendo clara y evidente la ventaja que como gerente obtendrá de dicha mejora al contar con personal de superior rendimiento– todo ello ocurre dentro del contexto de la empresa –o de cualquier organización– con sus objetivos y limitaciones como marco real. Cuando en las sesiones de *coaching* surgen solicitudes razonables, que la empresa no esté en posibilidad o disposición de conceder, el gerente debe enfrentar la situación hacerla ver honestamente como parte de la realidad a considerar en el *coaching*. De intentar alguno una manipulación de ese tipo durante el proceso del *coaching* para realizar solicitudes poco razonables al gerente que intenta ayudarle como *coach*, es evidente que no hay confianza alguna que perder, pues sin

respeto no se puede hablar de confianza. Sin embargo, ante tal situación el *coach* debe primero tratar de guiar al manipulador hacia el reconocimiento del verdadero problema subyacente, en tanto ello sea posible. Pero lo que tienen en común ese problema y el anterior es el temor a perder el control necesario para la gerencia en el proceso de establecer la confianza necesaria para el *coaching*.

El manejo de información personal.

Únicamente en las labores repetitivas se podría separar –y sólo hasta cierto punto– el rendimiento de la motivación interior al mismo. Hablamos del universo de la línea de montaje y la cuadrícula de análisis de los movimientos para hacer más eficiente el trabajo haciéndolo más mecánico. No hay que despreciar ese tipo de técnica, un ejemplo de su utilidad es como infinidad de personas que trabajan con teclados de computadora podrían beneficiarse de un apropiado entrenamiento en las muy mecánicas habilidades de la mecanografía que muy pocos dominan. Pero cuando nos planteamos recurrir al *coaching* es evidente que de aquel nivel de organización del trabajo se ha obtenido casi todo lo que se podía, y que las vías abiertas al incremento significativo del rendimiento pasan por elementos más creativos y menos mecánicos.

El problema es que por mucho que quisiéramos mantener el *coaching* dentro de un ámbito específico, es prácticamente imposible separarlo de los objetivos y motivaciones generales de quien lo recibe. Pero los gerentes pueden no sentirse especialmente cómodos ante la necesidad de manejar mucha más información de los problemas, aspiraciones, objetivos y preferencias personales de sus subalternos de las que en otras circunstancias manejarían, sin mencionar que usualmente están conscientes de las razones válidas de los subalternos para reservarse tales informaciones. Así que el problema es paradójico, pues la preocupación del gerente se resume en: No creo que sea muy factible que confíen en mí al punto de ponerme en conocimiento de una serie de aspectos personales, que de todas formas tampoco quisiera conocer ni manejar, aunque para que el *coaching* funcione tengo que intentarlo. En realidad el problema subyacente está relacionado con que el *coaching* tendería a buscar el equilibrio entre los diferentes aspectos de la vida del individuo –de los que el trabajo es sólo uno– y sus

diferentes objetivos profesionales y personales, mientras la sabiduría convencional de la gerencia se concentra en la mentira compartida de poner lo profesional de primero, segundo y tercero, resumiéndose en la patética figura de un gerente con cuatro divorcios a costas intentando motivar un equipo de ventas a olvidarse de sus familias para obtener más comisiones afirmando que el dinero así obtenido compraría la felicidad de dichas familias. De alguna forma la aplicación del *coaching* en las empresas es un síntoma de comprensión del hecho que la naturaleza humana es mucho más compleja de lo que esa sabiduría convencional reconoce. En todo caso sería saludable que empleados y empleadores tuvieran expectativas más realistas sobre la naturaleza mercantil de su relación y no la sobrecargasen de elementos sociales contradictorios basados en la mutua hipocresía; ya que es a la fragilidad inherente al castillo de naipes de esa hipocresía subyacente en un erróneo concepto de gran familia corporativa a lo que realmente se teme cuando los gerentes asumen el *coaching* de su personal.

EL COACHING Y LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Entre las cosas que atentan contra la comunicación efectiva, una muy interesante es la cantidad de información oral y escrita que parecería haber sido cuidadosamente preparada para hacer casi imposible su comprensión. Donald Walton⁷ explica como un memorando para los empleados federales de los EE.UU. que les giraba instrucciones sobre lo que debían hacer en caso de ataque aéreo, en los siguientes términos:

“tales preparativos deberán realizarse en completa oscuridad en todos los edificios federales y no federales ocupados por el gobierno federal durante un ataque aéreo para cualquier periodo de visibilidad por razones de iluminación interna o externa. Dicha oscuridad debe lograrse por medio de un apagón total en las construcciones o por terminación de la iluminación”

⁷ D. Walton, ¿Sabe usted comunicarse? Mc Graw Hill, 1999, p 214

Molestó a su entonces presidente F. D. Roosevelt, quien ordenó que el mensaje se expresara en términos menos oscuros con la siguiente nota:

“Dígales que en los sitios donde tienen que trabajar coloquen algo sobre las ventanas y dónde puedan dejar de trabajar por un rato apaguen las luces”

Tal ejemplo nos sirve para recordar la magnitud de cuatro problemas frecuentes en la comunicación oral y escrita:

- El hablar por hablar sin llegar a decir realmente lo que se intenta expresar, cosa que ocurre en ocasiones por temor y más frecuentemente porque el pensamiento tras el discurso es igual de confuso que aquél.
- El discurso evasivo, ambiguo, artificialmente pomposo y plagado de lugares comunes que resulta más frecuente aún en el lenguaje escrito que hablado porque intenta –muchas veces inconscientemente– evadir o diluir la responsabilidad del autor del mensaje copiando mal ciertas convenciones académicas.
- El solapamiento de monólogos de oídos sordos que ocurre en la medida que nuestra conversación interior en torno a nuestro propio discurso tiende a bloquear nuestra capacidad de escuchar a los demás.⁸
- Las fallas de inteligencia emocional. Veamos únicamente una de las más evidentes, por lo común que resulta: ¿Qué se obtiene realmente en cambio de los sutiles, irónicos y frecuentes ataques a otras personas que intentan pasar por humorísticos? La mayoría cree que nada más que la risa de terceros y acaso comentarios del mismo talante, pero en realidad se trata de una inconsciente siembra de minas ocultas en el terreno que se ha de pisar. Quién siembra semillas de

⁸ Un experimento que personalmente realicé en una reunión social fue responder a las primeras seis personas que me preguntaron cómo estaba: “desahuciado, me quedan una o dos semanas de vida” en un tono tranquilo y cordial, con lo que las respuesta que obtuve fueron del tipo: muy bien, o que interesante, antes de que cada cual iniciara su propio monólogo. La séptima persona escuchó realmente la frase y tuve que explicarle la naturaleza de mi pequeño experimento; no pudiendo creer la reacción de las seis anteriores me imitó llegando a comentarle a tres personas su inminente fallecimiento antes de que alguien le escuchara realmente.

resentimiento no verá crecer el odio, pero eventualmente cosechará efectivas revanchas inesperadas –frecuentemente desproporcionadas– en cambio.

Pero supondremos que nuestros gerentes son razonablemente buenos comunicadores, ya que la comunicación es una habilidad crítica para el éxito de los negocios. Con lo que asumiendo que su capacidad de escucha activa y de transmisión efectiva de información son eficaces por sobre la media, pasaremos al tema del objetivo con que usan dichas habilidades.

Pudiéramos agrupar a los gerentes por su estilo de comunicación (ya que el mismo se define por la visión predominante que el gerente mantiene respecto a su propio rol) y lo haremos con objeto de ver como encajaría el *coaching* en los estilos de comunicación que son adoptados en función del tipo de gerente que cada cual trata de ser.

UN ESPECTRO DE LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

El estilo de comunicación del gerente está determinado por el grado de control directo que quiere mantener sobre el trabajo de su personal.

Comando

No hay que imaginarse el ordeno y mando de un sargento de instrucción tratando con reclutas novicios. Más bien se trataría del tipo de comunicación entre oficiales y soldados profesionales. El gerente que comanda mantendrá el máximo control propio posible sobre cada aspecto de las labores, con lo que su comunicación se concentrará en decir eficazmente lo que espera de sus subalternos y confirmar la exacta comprensión del mensaje, para supervisar su oportuna ejecución. El gerente que comanda se ahorra el tiempo de consulta, los esfuerzos de vender ideas, las negociaciones del consenso y los riesgos de la delegación; pero debe estar directamente a cargo de todos los detalles de aquello bajo su responsabilidad y no puede beneficiarse más que en la mínima medida posible de las habilidades y capacidades más

importantes de su personal. Tal estilo de comunicación debe ser dominado por todos los gerentes para aplicarlo con precisión en el caso de ser necesario, pero cuando es el estilo que define la percepción de su rol por el gerente, éste podrá funcionar bien únicamente a relativamente pequeña escala o en ciertos tipos de negocios que no requieran manejar personal muy capaz para labores creativas.

Venta

Es el primer paso en la valoración de la motivación del personal como un factor que incide sobre su rendimiento. El gerente que vende usa las herramientas de venta eficaz para convencer a su personal de la conveniencia de lo que les presenta. No se limita a comunicar basándose en su autoridad, pues desea que el personal esté internamente motivado por haber comprado la idea.

El desafío es mayor de lo que parece, pues el producto está dado, y en eso el control del gerente es el mismo que en el caso anterior, la única diferencia es que realiza un esfuerzo para que el personal no se limite a cumplir la orden, sino que desee ejecutar la tarea. Un dato significativo para ver lo mucho que hay de comando en este tipo de venta, es recordar que los comandantes militares difícilmente ordenarían un ataque sin realizar su mejor esfuerzo para motivar el ardor combativo de sus tropas –lo que es tanto como venderles el ataque– ya que dicha motivación suele establecer la diferencia entre la victoria y la derrota.

Ensayo

Si pensó en el método de ensayo y error, acertó porque de eso se trata en efecto.

El gerente que ensaya vende la idea a su personal y mide su reacción; de ser negativa recopila información del porque y replantea el asunto. Mantiene un alto grado de control, pero se permite usar realmente las opiniones y aportes del personal a su aire. De hecho una diferencia usual entre el ensayo y la venta se da también ante la reacción positiva, pues el gerente que vende normalmente pasará a comandar la ejecución del proyecto que vendió al detalle, mientras que el que ensaya venderá –por otros medios– la idea y dejará más espacio a los aportes del personal en la ejecución.

Consulta

Se vende el producto terminado, se ensaya con las directivas dejando espacio a la ejecución, o se consulta desde el principio. El gerente que consulta presenta a su personal el problema y el proceso que permitirá una solución consensuada. La ventaja es que se tenderá a obtener lo mejor del personal desde el principio, pero la desventaja está en que las soluciones de consenso rara vez son las mejores objetivamente, requieren de mucho tiempo y no dejan realmente satisfechos a los participantes, con lo que el gerente pasará en ocasiones de facilitador del consenso a árbitro de las ideas, lo que dejará finalmente un poco más satisfechos a unos y un poco más insatisfechos a otros.

Delegación

La delegación en el espectro de la comunicación es curiosamente parecida en su simplicidad al comando. Quien delega entrega un problema, informa el plazo y los recursos, y espera una solución. La diferencia es que quien comanda da la solución en detalle y supervisa su ejecución, mientras quien delega confía en la capacidad de aquel, o aquellos, en quien o quienes delegó el asunto para solucionarlo eficientemente con los recursos disponibles y en el tiempo requerido. Como el gerente sigue siendo responsable de los resultados, su conocimiento de las capacidades del personal es crítico, ya que los errores de aquellos en los que les delegó algo siguen siendo su responsabilidad, al tiempo que ha decidido no ejercer control directo sobre lo que hagan.⁹

⁹ Hay un curioso ejemplo de la diferencia entre delegación y comando en un conocido ejemplo de humorismo militar. Es el caso de un capitán que pregunta a un grupo de cadetes próximos a graduarse cual es la mejor solución para levantar un poste –que tienen enfrente y pueden apreciar muy bien– con cinco soldados y un vehículo, y obtiene por respuesta, tras la rápida –aunque detallada y concienzuda– medición del poste por los cadetes, una serie de soluciones ingeniosas y factibles que enorgullecían a sus autores. Para concluir su lección, explica a los cadetes que le ordenará a un teniente experimentado que levante el poste con el vehículo, los cinco soldados y que la solución que el teniente aplique será la respuesta correcta. Lo hace y se retira sin esperar el resultado, al tiempo que los cadetes ven como el teniente se limita a observar el poste un instante, ordena a uno de los cadetes que busque a un sargento en particular y cuando éste se presenta le ordena que levante inmediatamente ese poste con cinco soldados y un jeep sin darle la menor indicación de cómo hacerlo.

COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO

Un buen gerente normalmente tendrá predominante preferencia en su imagen del propio rol por la delegación y la consulta –en ese orden– sin el menor temor de recurrir al comando cuando sea necesario. La venta no la mencionaremos porque, de ser un buen gerente, la venta como técnica deberá impregnar todo el espectro de su comunicación llegando a ser en él una segunda naturaleza. En tal sentido, el desafío fundamental del buen gerente ante el *coaching* es comprender y respetar la naturaleza del método, aplicándolo pacientemente sin recurrir a su capacidad de subvertirlo para controlarlo sutilmente.

Cómo *coach* el gerente hará uso del espectro completo de la comunicación gerencial, incluido el comando, pues aunque el control de la temática del *coaching* está en manos de quien lo recibe, la confianza que se desarrolla en el mismo *coaching* –y que ya hemos aclarado como empieza por el mutuo respeto– debe ser suficiente para informar al receptor del *coaching* cuando lo que surja sea contrario a las normas internas –o una causa segura de serios problemas– que tendrá que reconsiderar el asunto pues resulta inaceptable para la organización. Pero también es importantes establecer que el *coaching* gerencial puede ser una fuente de información, de abajo hacia arriba, que podría conducir a la gerencia hacia la revisión de normativas y procedimientos establecidos que se mantengan por costumbre después que su causa desapareciera, pudiendo ser en el presente inútiles o inconvenientes.

La experiencia de formación más abundante que posee el común de las personas es académica, y desde la escuela elemental hasta los postgrados la comunicación dominante de los profesores a los alumnos es de comando con algo de venta –cuando los profesores son realmente buenos será venta, con algo de comando– con lo que estamos condicionados para esperar ese tipo de comunicación al demandar formación. Es una curiosa ironía que enseñar sea sinónimo de mostrar, mientras que la imagen principal que tenemos en mente del proceso de enseñanza sea la de un profesor hablando y unos alumnos escuchando. Pensándolo mejor notaremos que un buen profesor usa

una serie de recursos para enseñar –en el sentido de mostrar– al tiempo que habla, empezando por el más simple y tradicional que es el pizarrón junto con la tiza, y concluyendo por los que permiten nuevas tecnologías, mientras al recordar mejor admitiremos que mucho de lo que aún recordamos de lecciones muy lejanas en el tiempo nos lo enseñaron con recursos que lo dejaron grabado en nuestra memoria. El problema de fondo es que las personas no retienen sino una porción muy pequeña de lo que se les dice¹⁰ en tanto que recuerdan más de lo que se les muestra y mucho más aún de aquello que practican.¹¹ Un ejemplo evidente es la inutilidad de intentar decirle a alguien como hacer un tipo de nudo de corbata sin mostrárselo, o incluso mostrándose sería casi igual de inútil pretender que lo recuerde sin haberlo practicado. El que una vez que se aprende a montar en bicicleta nunca se olvida suele citarse como ejemplo de lo tratado, aunque es un ejemplo muy limitado, más interesantes son las habilidades sociales de interacción con los demás, que se adquieren con mucho esfuerzo principalmente en la infancia y se aplicarán toda la vida sin pensarlo casi, pese a su enorme complejidad.

El *coaching* es una técnica que logra que la persona se comunique consigo misma de forma eficiente y supere sus barreras interiores para el desarrollo de su potencial, un potencial que no se desarrollará sin la voluntad de aquél en quien reside, por mucho que se le enseñe. Después de todo, en materia de desarrollo de capacidades la voluntad nace de la comprensión profunda de la realidad única del individuo y su entorno.

¹⁰ Una causa es la carencia de habilidades prácticas de escucha activa en la captura de información y otra son las deficiencias en la transmisión de información del docente, pero incluso solventando razonablemente estos factores, gran parte de lo que se dice de forma puramente verbal y casi completamente en dirección única –del profesor al alumno– no será recordado y menos aún comprendido.

¹¹ Aunque aplicar una solución para que se practique un concepto sin considerar el problema en su real contexto conduce en ocasiones a la repetición mecánica de ejercicios poco pertinentes y hasta ridículos en el contexto en que se adelantan, por más que sean útiles en otros.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DEL COACHING

Un discurso notable puede en efecto lograr la comprensión de un público interesado, es por eso que aprendíamos de las buenas conferencias, aún cuando los conferencistas no usaban apoyos visuales más o menos sofisticados con laminas de computadora y proyectores que hoy son casi universales. Pero dichos recursos han incrementado, y mucho, lo que aprendemos de una conferencia en la mayoría de los casos. Lo que debemos recordar es que la razón para que esto sea así, no está en los apoyos visuales como tales, sino en el proceso mental que desatan en el público.

EL OBJETIVO SOCRÁTICO DEL COACHING

Sócrates es recordado por el común de las personas por una frase que se le atribulle: *“sólo sé que nada sé”*, y un poco menos por lo que él mismo denominó mayéutica al explicar que lo que hacía con la sabiduría era muy similar al trabajo de una partera. Sus preguntas eran el elemento fundamental de su método, que pretendía dar a luz una sabiduría de personas que, a decir verdad, ignoraban cual sería el fruto tanto como el propio filósofo. Famoso por preguntar a todos sobre todo, impertinente para quienes creían saber algo que no deseaban descubrir erróneo, es un personaje esquivo que no dejó nada escrito por lo que el Sócrates que suponemos es el que nos –y lo que pudieran ser sus ideas nos llegan casi exclusivamente a través del tamiz de las de su discípulo Platón, ya que es Sócrates el protagonista fundamental de sus diálogos– muestra un proceso de razonamiento por el que sus interlocutores llegan a conclusiones que no hubieran alcanzado sin las

preguntas del filósofo. La mayoría de quienes presumen de socráticos en nuestros días difícilmente los son cuando pretenden usar el método socrático para forzar sus propias ideas como conclusiones en sus interlocutores. Sócrates al parecer afirmaba que no era eso lo que él hacía, que su objetivo era realmente aprender, más que enseñar, y que su método permitía el mutuo aprendizaje en la medida que daba a luz un conocimiento nuevo que parecía encontrarse oculto en el interior de los atenienses.

El *coaching* gerencial es –en tal sentido– eminentemente socrático, ya que sin posibilidad de recurrir a mostrar en la forma que elogí anteriormente –más que por excepción– debe desencadenar un proceso de razonamiento que conduzca a quien lo recibe a encontrar y aplicar soluciones que mejoren su rendimiento. El *coaching* gerencial tiene por herramienta fundamental la pregunta y por objetivo que quien lo recibe de a luz una sabiduría que él mismo ignoraba que poseyera. Pero aunque el objetivo del *coaching* respecto al que lo recibe es, en última instancia, el mismo de las preguntas de Sócrates, el *coach* no tiene por objeto la sabiduría sino el rendimiento, y eso establece diferencias interesantes. Sócrates preguntaba sobre lo que él quería comprender, el *coach* pregunta sobre lo que su interlocutor desea mejorar, por ello el filósofo no requería que sus interlocutores compartieran su objetivo de buscar la sabiduría, él podía hacerles dar a luz sabiduría en un parto doloroso, mientras que el *coach* requiere de un objetivo compartido, como es la mejora del rendimiento.

Generalmente el que hace una pregunta está interesado en la respuesta (a menos que la pregunta sea un recurso trivial para iniciar una conversación, o la excusa para un monólogo) pero el *coach* tiene mucho menos interés en la respuesta –pese a que debe escucharla activamente– que en el proceso mental que sus preguntas desatan en su sujeto.

La técnica de *coaching* gerencial que estudiaremos usa las preguntas como herramientas principales (casi únicas) y se mantiene dentro de cuatro premisas respecto de la realidad y la verdad:

- La realidad existe y es una sola.¹²

¹² Al entender la realidad cómo una sola la estamos definiendo como omnicompesiva necesariamente, por lo que la parte de la realidad correspondiente a algo la definiremos consecuentemente no como una realidad parcial sino como una

Y POTENCIE SU EMPRESA

- La verdad es la correspondencia entre la realidad y la percepción que de ella tenemos.
- La verdad es una sola, en cada caso, pero los errores sobre el mismo asunto son varios y pueden resultar contradictorios entre ellos.
- Es posible conocer la verdad con un grado razonable de certeza.

Volveremos sobre ello en el próximo capítulo, pero lo que es necesario acotar aquí es que así como no funcionará el *coaching* cuando el *coach* intenta usarlo para introducir sus propias prioridades, ideas o soluciones, en lugar de lograr que salgan a la luz las de quien recibe su *coaching*, tampoco funcionará nuestro método en caso de no mantenerse dentro del marco de las cuatro premisas indicadas.

Un buen *coach* no necesita convencer a quien recibe el *coaching* de las cuatro premisas, ni debería mencionarlas de forma explícita, sino mantenerlas dentro del proceso implícitamente para que las conclusiones sean verdaderas y produzcan acción real. El punto aquí no es un debate entre objetivismo y relativismo¹³, sino que el fin del *coaching* son acciones objetivas, no justificaciones relativas y para ello lo que requiere es una actitud abierta, comprensiva, paciente y absolutamente realista.

LAS TRES CUALIDADES DEL COACH

Como muchas otras herramientas gerenciales, el *coaching* es técnica y arte, por lo cual llegar a desarrollarlo como arte requiere primero del

circunstancia, pese a lo cual por comodidad –o descuido– podemos referirnos a una circunstancia real denominándola realidad de forma laxa.

¹³ En realidad el método, en la forma que se explica aquí, estaría sustentando en lo que desde el punto de vista filosófico cabría denominar más bien perspectivismo, pero en todo caso el fundamento es absolutamente realista en la medida que considera la realidad como algo externo al sujeto y de posible comprensión por aquél.

completo dominio de la técnica. De hecho, tal dominio es suficiente para que los gerentes obtengan del *coaching* resultados muy superiores de los que hubieran imaginado inicialmente. El llegar a desarrollarlo como un arte ya es cosa de talento e inclinación, aunque en cierto grado es inevitable que la combinación de dominio técnico y práctica conduzcan a la maestría por el mejoramiento constante del propio *coach*. El caso es que el dominio de la técnica a su vez requiere de actitud, habilidad y conocimiento.

ACTITUD

Cuatro cosas que debe hacer un *coach* en sus sesiones son:

- Incrementar la conciencia del sujeto sobre su propia persona y su entorno.
- Asegurarse que el sujeto se responsabilice de sacar adelante sus propios asuntos.
- Asegurarse que el sujeto asuma la responsabilidad proporcional por todas las consecuencias identificables de sus acciones.
- Ayudar honestamente al sujeto a mejorar estableciendo y manteniendo una relación de confianza.

Lo que requiere de una actitud abierta, realista y desprejuiciada hacia los demás.

Incrementar la conciencia

La imaginación es una herramienta útil y poderosa, pero terriblemente difícil de controlar. Un experimento interesante es vendar los ojos de un grupo de personas que estaban hablando entre ellas, y proceder primero a preguntarles ciertos detalles concretos sobre su propia ropa, la ropa de sus interlocutores, el mobiliario del lugar y separadamente sobre el tema de la conversación, así como acerca de las opiniones de cada cual al respecto. Lo que suele quedar en evidencia es la escasa conciencia que tenemos sobre nosotros mismos y nuestro entorno.

Para comprender lo poco concientes de nuestra propia persona que podemos ser resulta suficiente tomar nota a lo largo del día de las oportunidades en que podemos sorprendernos soñando despiertos.

Otro ejemplo interesante es el uso inconsciente de muletillas en al hablar, fenómeno originado en la diferencia de tiempo entre pensar la siguiente frase y decirla, un lapso que inconscientemente se rellena con la muletilla –la cual distrae y molesta a quienes escuchan– en lugar del minúsculo instante de silencio que incrementa su atención. El que una vez que introdujimos inconscientemente en el discurso la muletilla sea casi imposible que nos escuchemos a nosotros mismos usarla muestra lo difícil que es incrementar la conciencia en uno mismo. Un dato interesante es que concentrarse conscientemente en el entorno, en situaciones en las cuales resulta probable que se reduzca nuestra autoconciencia, por temor o tensión, ayuda mucho a mantenerla.

La autoconciencia y la conciencia del entorno son indispensables para una percepción acertada de la realidad, a su vez indispensable para el mejoramiento del rendimiento en cualquier actividad, incluso en las que requieren de mucha imaginación. El *coaching* busca que la conciencia de sí mismo y del entorno crezca en el sujeto al punto de incrementarla, en lugar de reducirla, bajo las tensiones de su actividad.

Responsabilizarse de los propios asuntos

La clave del *coaching* gerencial es que el *coach* nunca es la fuente de la solución, sino un apoyo en el esfuerzo del sujeto por encontrarla y aplicarla por él mismo. Con la frecuencia que conoce alguna, lo más fácil para el gerente sería darle aquélla solución al subalterno, y en ciertas situaciones es lo apropiado; pero si fuera la única solución que aplicase a todos los casos, se encontraría con una carga abrumadora de problemas constantes producto de un personal incapaz de asumir la responsabilidad de sus propias funciones. La habilidad más importante que logra desarrollar el *coaching* es la de encontrar y aplicar soluciones; y la motivación para ello empieza al asumir las propias responsabilidades. Por lo demás, extrapolar esto del trabajo a otros aspectos de la vida es una conclusión evidente que curiosamente incidirá también en el rendimiento en el trabajo. La contraparte de ello es no asumir responsabilidad por los asuntos que son responsabilidad de otros, excepto en lo que nos concierne. Somos responsables de los resultados de nuestros subalternos, de la formación de nuestros hijos y aún de la forma en que nuestras propiedades afecten las de otros, pero

toda responsabilidad sobre terceros tiene por límite su naturaleza y objeto.

Causa y efecto en los actos propios

Una justificación que casi todos usamos en nuestra adolescencia para explicar alguna baja calificación fue que el docente en cuestión nos había calificado injustamente por especiales motivaciones que, aunque desconocíamos, podíamos asegurar que eran de la peor especie. Entonces uno resumía todo aquello en: “Ese profesor me tiene idea”¹⁴ como excusa para el insuficiente esfuerzo que aplicamos a la materia, en proporción a nuestras habilidades para la misma; y aunque nunca funcionó más que para nosotros mismos, en algunos casos estableció una pauta de conducta que hace imposible mejorar el rendimiento. Podemos creernos nuestras propias justificaciones al grado de auto-engañarnos sobre las relaciones de causa efecto de nuestras voluntarias acciones. Es posible justificarse inventando causas externas, preferiblemente malignas y poderosas, o por simple y pura negación, y hay una gama de posibilidades entre las dos. Pero lo cierto es que somos inevitablemente responsables –aunque en diferente grado según el caso– de los efectos de nuestros actos, tanto de los negativos como de los positivos, de los voluntarios como de los involuntarios, y de las predecibles como de los inesperados. Renunciar al autoengaño, desechar las excusas y percibir la realidad de nuestras deficiencias es algo hacia lo que nos impulsará el *coaching*. Hay muchas cosas fuera de nuestro control que nos afectan positiva y negativamente, y sufriremos injusticias sin poder hacer nada al respecto, pero la mayoría de los malos resultados que sufrimos, y que atribuimos a causas ajenas a nuestro control, son principalmente causados por nuestras propias acciones y omisiones; y en ambos casos, la objetividad con nosotros

¹⁴ En algunas ocasiones la acusación del alumno será cierta, con lo que en realidad es víctima de una injusticia académica. pero hay dos razones por las que será muy difícil de probar; de una parte (y pese a escasas aunque loables excepciones) los miembros de los cuerpos docentes y directivos de las instituciones académicas cierran filas automáticamente en defensa de sus pares contra toda evidencia, y son capaces aplicar retaliaciones cuando se les prueba su mala fe; y de la otra la fábula de Juanito y el lobo explica lo difícil que es mostrar una verdad idéntica en apariencia de una larga serie de mentiras previas, incluso ajenas, cuando es fácil que quien lo intenta sea asociado colectivamente con aquellas.

mismos, más aún que con los demás, es uno de los principales resultados del buen *coaching*.

Establecer confianza

La primera clave de la confianza es el respeto mutuo, que nace de la actitud abierta, realista y desprejuiciada combinada con el dominio de las habilidades que distinguen un alto grado de inteligencia emocional. A partir del mutuo respeto la confianza requiere de sinceridad, y sinceridad en los mandos no significa revelar todo, sino decir la verdad respecto a lo que se comunica, a lo que no; y al porque de ello. En el *coaching* gerencial la confianza se establece e incrementa por la claridad de las expectativas en un objetivo compartido mutuamente beneficioso. El Gerente al actuar como *coach* para lograr un incremento del rendimiento de su personal pretende beneficiarse del incremento tanto como el propio personal, y en dicho proceso deberá crear un círculo virtuoso de confianza sobre los efectos de *coaching* que incrementen la confianza del personal en el proceso mismo, logrando con ello una participación más activa y sincera.

El *coaching* es un proceso realista que incrementa la conciencia, produce responsabilidad y genera confianza para incrementar de forma sostenible el rendimiento.

HABILIDAD

El *coach* necesitará desarrollar sus habilidades de escucha activa y ser capaz de plantear preguntas perspicaces que enciendan y orienten el proceso de razonamiento para sacar adelante el proceso del *coaching*. La dificultad más importante a superar en cada sesión de *coaching* no está en el empleo eficiente de cada una de dichas habilidades, sino en emplear efectivamente las dos al mismo tiempo.

Preguntas activadoras

La perspicacia de las preguntas del *coach* depende primero de que impulsen al sujeto a pensar cuidadosamente las respuestas –es en tal sentido que deben funcionar como activadoras de la reflexión– y luego

de la forma en que se correlacionan para impulsar y orientar¹⁵ el proceso de razonamiento realista del sujeto en torno al tema.

Hay tres tipos básicos de preguntas: cerradas, abiertas y de confirmación. Las preguntas cerradas son aquellas que invitan contestar si o no, y son las que menos usa un *coach* porque no impulsan al sujeto a considerar detenidamente su respuesta, ni revelan mucha información. Por ejemplo: ¿Se siente satisfecho con el trabajo?. La respuesta es si o no, y no hay razón para contar con que el sujeto explique las razones de su respuesta. Las preguntas abiertas son aquellas que no pueden ser contestadas afirmando o negando, sino que exigen considerar más o menos detenidamente las respuestas. ¿Qué me puede contar del trabajo desde la última vez que nos vimos? Las preguntas de confirmación son el único tipo de pregunta cerrada que usará con frecuencia el *coach*, y como lo indica su nombre sirven para aclarar que lo que se dijo es lo que se quiso decir; al confirmar el significado exacto que tienen sus palabras para el propio sujeto, así como para confirmar o negar supuestos de quien pregunta sin necesidad de exponerlos: Por ejemplo: ¿Con eso sería suficiente? Y ¿Hay algo más que le gustaría decirme?.

La perspicacia de las preguntas debe permitir al *coach*, inducir el proceso de razonamiento del sujeto, orientarlo hacia la identificación de los verdaderos problemas subyacentes e impulsarlo para concluir soluciones

Escucha activa

Hay tres niveles de escucha posibles en un intercambio de información verbal, que van del superficial al conversacional, y de éste al activo:

- El nivel superficial es aquel en que oímos lo que nos dicen sin llegar a escucharlo por tener el grueso de nuestra atención en otro asunto. No es exactamente igual que una competencia de

¹⁵ El *coaching* orienta el proceso de razonamiento para mantenerlo dentro de las premisas realistas que obligarán al sujeto a identificar los problemas subyacentes, superando las excusas para concluir en planes de acción efectivamente realizables con los medios a su alcance. Pero no orienta el *coach* al sujeto hacia las soluciones que él considera apropiadas sino hacia las que el propio sujeto concluirá por sí mismo, sean éstas o no similares a las que el *coach* hubiera aplicado en las mismas circunstancias.

monólogos en que las personas se turnan sin oírse siquiera, común en algunas reuniones sociales, sino el nivel de intercambio de información trivial. En una conversación común empezamos en ese nivel, e incrementamos el grado de atención al percibir señales de que superamos la etapa trivial.

- El nivel conversacional es aquél que mantenemos en las conversaciones comunes, durante el mismo nos turnamos el habla, escuchando lo que dicen los demás con atención para concentrarnos en nuestras respuestas mientras las damos.
- La escucha activa agrega al nivel conversacional la habilidad de captar conscientemente los mensajes no verbales involuntarios¹⁶ de los interlocutores, tanto cuando están hablando como cuando están escuchándonos, percibiendo así más claramente el proceso intelectual y emocional por el que pasa el interlocutor durante la conversación.

La escucha activa es indispensable en el *coaching*, pues sin ella un *coach* no tendría la retroalimentación necesaria para formular las preguntas adecuadas en el momento oportuno.

CONOCIMIENTO

En principio hay consenso si hablamos del conocimiento del *coaching* como tal. Es indispensable que el *coach* tenga un completo dominio teórico del *coaching* que empleará, tanto en su filosofía como en la

¹⁶ La habilidad de captar mensajes no verbales involuntarios es algo que forma parte del proceso de socialización –no sólo del hombre sino de todos los grandes primates– y sin ella la comunicación sería en extremo difícil, de hecho no se trata únicamente de los movimientos involuntarios de los músculos del rostro, los movimientos inadvertidos del cuerpo o de la entonación y variación del tono de voz, sino de una combinación de todo ello en el contexto de la personalidad del individuo y la situación específica. En general hablamos de habilidades que corresponden a la inteligencia emocional y que son naturalmente mayores o menores en diferentes sujetos, pero que pueden mejorarse en cualquier sujeto mediante el aprendizaje consciente y la práctica sistemática. Aunque en estos temas se han presentado y popularizado teorías con clasificaciones carentes del estudio clínico que las respalde, también hay investigación científica muy seria al respecto, lo que en última instancia implica la necesidad de separar el polvo de la paja.

aplicación de todas y cada de sus herramientas, pues son cosas que no se pueden aprender sobre la marcha sin ocasionar más de un desastre. La experiencia, claro está, únicamente la puede adquirir practicándolo y dicha práctica implica una constante mejora en las habilidades del *coach*, así como la consecuente mejora en la calidad de su *coaching*.

Pero cuando hablamos del conocimiento del área en que la persona busca incrementar su rendimiento, las opiniones se dividen: de un lado están quienes sostienen que aquél es indispensable, pues estiman que sin tal conocimiento sería imposible entender los problemas del sujeto, mientras otros arguyen que no sólo resultaría innecesario, sino que puede llegar a ser contraproducente, pues implica la tentación de enseñar lo que el *coach* conoce como solución en lugar de usar el *coaching* para que el sujeto encuentre la suya propia. En todo caso el *coach* que carece del conocimiento no podrá nunca enseñarlo¹⁷ –en el sentido de mostrarlo– pero el método que tratamos aquí puede prescindir completamente de tal recurso; mientras que la circunstancia a la que se orienta este manual: la de los gerentes asumiendo la responsabilidad directa del *coaching* de sus subalternos, implica que aquellos tendrán un conocimiento significativo del trabajo de éstos, con lo que deberán concentrarse en su conocimiento del *coaching* como tal para emplear la herramienta eficazmente, sin forzar su naturaleza. Pero hay cosas que el *coaching* no puede lograr, y para éstas no cabe duda que el entrenamiento o la enseñanza resultan las herramientas apropiadas, aunque el *coaching* logra que el sujeto sea quien detecte sus propias necesidades objetivas de entrenamiento o

¹⁷ Aunque sea difícil de entender la verdad es que saber hacer algo no nos capacita en forma alguna para enseñarlo, pues primero sería necesario entender detalladamente como lo hacemos –lo que no es requisito para hacerlo– y luego tener la capacidad de transmitir eficazmente ese conocimiento, de forma que el sujeto lo comprenda y quede en capacidad de aplicarlo. La diferencia entre los resultados de un instructor profesional y los de cualquiera que intente enseñar a otro a manejar un automóvil representan un ejemplo perfecto. Lo común será que quien carece de la capacidad de enseñar lo que realmente no sabe muy bien como hace, pierda rápidamente la paciencia y se la haga perder al alumno; la causa será la frustración que le ocasionará al aspirante a instructor su propia incapacidad de transmitir lo que desea, y que proyectada sobre el alumno eliminará la menor posibilidad transmitir efectivamente lo que sabe hacer.

enseñanza y se plantee un curso de acción realista y eficaz para satisfacerlas.¹⁸

CAUSAS DEL BAJO RENDIMIENTO

Las causas del bajo rendimiento colectivo suelen relacionarse con insuficiencias de capital, deficiencias de organización y la influencia negativa del entorno. Ante ello hay tres formas de alcanzar un objetivo de incremento del rendimiento: una es incrementar el capital por trabajador mediante más o mejor equipo; otra aproximación es estudiar y reordenar los métodos de producción, cosa de la cual el ejemplo por excelencia fue la línea de montaje industrial, tanto cuando se introdujo en la fabricación de automóviles en masa, como cuando se usó por primera vez para organizar el nuevo negocio de la comida rápida. Es muy diferente la línea de montaje de automóviles de la de hamburguesas pero las dos responden a los mismos principios. De ahí en adelante la variable que queda es la capacidad del personal y sobre ésta se actuará con entrenamiento, formación y motivación de acuerdo con el mismo criterio que mide cualesquiera otras acciones: que se espere razonablemente un incremento del rendimiento superior a los costos en que se incurrirá para alcanzarlo.

Para hablar de bajo rendimiento laboral lo primero que requerimos son criterios de comparación, y aunque parezca obvio es importante recordar que dichos criterios han de ser realistas. No se podría pretender razonablemente el mismo rendimiento de obreros que no estén dotados de los mismos recursos de capital por trabajador en términos de cantidad y calidad de maquinaria para realizar un trabajo similar, pero diferentes grupos humanos con las mismas herramientas y organización pueden presentar diferencias de rendimiento importantes por la influencia de factores culturales o materiales de sus respectivos entornos. Dichas diferencias generalmente afectan la motivación y gran parte de los esfuerzos de las ciencias administrativas y la gerencia aplicada de nuestros tiempos responden a la necesidad de tratar con ellas mejor que en el pasado.

¹⁸ Que el propio *coach* pudiera dar tal entrenamiento o enseñanza, o no, es un punto circunstancial que carece de importancia en el contexto del *coaching* gerencial.

Pero hablamos de un rendimiento colectivo que no será otra cosa que el agregado de los rendimientos individuales, y un factor interesante de los modernos métodos de producción es que aunque garantizan enormes incrementos de productividad al comparárseles con métodos anteriores, limitan en cierta medida –más en unos casos que en otros– la posibilidad efectiva de un rendimiento cuantitativo individual muy superior al promedio, lo cual no sólo es cierto para una línea de montaje fabril, sino en cualquier actividad organizada en la que el trabajo de unos se interrelacione con el de otros, por más intelectual y creativo que dicho trabajo sea.

El *coaching* trata el rendimiento individual en su contexto y presupone que todo incremento del rendimiento personal puede beneficiar tanto al individuo como a la organización, porque aunque las situaciones diferirán mucho en cada conjunto de circunstancias específicas, se entiende que el *coaching* se introduce para incrementar rendimientos que la organización tiene la necesidad de lograr, y con ello la capacidad de asimilar. Claro que en un ambiente competitivo tal tipo de necesidad es constante con lo que dicha capacidad termina por ser un asunto de supervivencia.

El bajo rendimiento individual, que se calificará así cuando sea inferior a los objetivos del cargo –o de los menores respecto al promedio de sus pares– pero que debemos entender como tal –incluso cuando en nada correspondiera a tales criterios– en la medida que sea significativamente inferior al potencial del individuo, generalmente se origina en una o varias de las siguientes cuatro causas:

1. Falta de información
2. Insuficiencia de habilidades
3. Deficiencias de actitud
4. Inadecuada motivación

Como el *coaching* es un método para incrementar el rendimiento, debemos comprender en que forma trata cada una de dichas causas.

FALTA DE INFORMACIÓN

La falta de información puede ser menos evidente de lo que generalmente suponemos, especialmente para quien la sufre. Saber que

es lo que no sabemos, pero deberíamos saber para lograr un mejor rendimiento es algo en lo que en *coaching* puede ser de utilidad. Cuando sabemos cual es la información que nos falta, lo que necesitamos es adquirirla tan pronto como sea posible y pese a los planes de entrenamiento y formación de personal, lo común es que una parte importante –cuando no toda– la información que requiere alguien que se inicia en un trabajo deba ocuparse de adquirirla de sus superiores y pares. De un lado es un hecho que el *coaching* en la medida que su objetivo es el desarrollo de las potencialidades del sujeto no puede sacar algo de dónde no lo hay, y que si el problema es de información será un asunto de entrenamiento o enseñanza, que pudiera ser asumido o no por el gerente que da el *coaching* a sus subalternos dependiendo de la naturaleza de la información requerida. Asumamos sin embargo que el sujeto pasó por un proceso formal de entrenamiento básico muy completo –que no fuera formal a nuestros efectos será lo mismo siempre y cuando fuere muy completo– para el cargo. ¿Puede haber falta de información tras un entrenamiento básico muy completo? Puede en efecto, y de dos tipos: De un lado es muy probable que el sujeto no asimilara el 100% de su entrenamiento básico y que ante situaciones frecuentes aplique soluciones eficaces pero ineficientes respecto a las que debería aplicar; y del otro ocurre que mientras la organización se actualiza el personal puede quedarse atrás. Aunque para detectar ese tipo de fallas de información el *coaching* resulta de utilidad, como método es inútil para solucionarlas, pero lo importante aquí es que resulta perfecto para detectarlas cuando quedan muy bien ocultas para la observación superficial. Causa de controversia entre los expertos es como y porque la gente olvida parte de lo que aprende, pero es un hecho que ocurre y más con las cosas que no practicamos constantemente. Respecto a la falta de información el *coaching* sirve para detectarla cuando no es evidente para el propio sujeto, así como para determinar su grado de importancia y concluir planes de acción a objeto de adquirirla.

INSUFICIENCIA DE HABILIDADES

¿No acabamos de tratar esto ya? Realmente no, puesto que información y habilidades no son lo mismo; aunque hasta cierto punto

sí en la medida que únicamente podemos esperar del *coaching* ante las dos falencias resultados muy similares.

La insuficiencia de habilidades es, por lo general, más evidente que la falta de información para el propio sujeto que la sufre. Creer que se domina una habilidad de la que se carece es puro y simple autoengaño, que es muy diferente de aplicar alguna solución eficaz pero ineficiente —es decir, que requiere de más recursos para el mismo resultado— sin saber siquiera la existencia de otra que puede lograr lo mismo empleando menos tiempo y esfuerzo. Lo más frecuente es que nuestra insuficiencia de habilidades se relacione con aquellas de las que supuestamente nos habría dotado nuestra educación formal y experiencia previa, cosa que probablemente ocurrió en efecto, pero no en el grado en que lo requerimos. Aunque la insuficiencia de habilidades necesarias en su labor sea evidente para quien la sufre, los detalles del asunto ya no lo son tanto. Una cosa es saber que no se es un buen orador, y otra muy diferente determinar las deficiencias específicas en la oratoria, cosa muy necesaria para concebir un plan de acción efectivo al respecto. La oratoria es un buen ejemplo de poderosa herramienta que sirve para el bien o el mal.¹⁹ Demóstenes debió superar la tartamudez para llegar a ser uno de los oradores más famosos de la historia occidental, y aunque eso fue especialmente notable, no fue lo único que debió hacer para lograr su objetivo. El común de las personas que tiene problemas para hacer un buen discurso en público lo primero que requiere es conciencia real de sus deficiencias específicas, pues la situación de tensión que enfrentan al hacer un discurso no es la mejor para detectarlas. Incluso si pudieran verse y escucharse —cosa que simplemente requiere de hacerse grabar en vídeo— posteriormente; desarrollando un plan de acción para mejorar su oratoria mediante un diagnóstico calmado y preciso de las

¹⁹ Adolfo Hitler, uno de los más malignos gobernantes colectivistas totalitarios del siglo pasado fue también uno de los pocos de su tipo que llegó al poder por medios electorales, con lo que requirió de un dominio notable de la oratoria. Entre sus técnicas estaba el practicar los gestos del discurso ante un espejo, en silencio y pensando el discurso para mantenerse consciente del tiempo, practicando luego las alzas y bajas del tono de voz, el acento dramático de frases o palabras y finalmente fusionarlo todo, siempre ante el espejo, a fin de lograr el impacto hipnótico que describían sus oyentes. A tal efecto servía la impresionante teatralidad de los eventos del nacional socialismo alemán desde el momento en que contó con recursos para ello, pero aún antes la oratoria de su caudillo fue uno de los factores que le permitió adquirirlos.

deficiencias, el *coaching* seguiría siendo de gran utilidad para ajustar el diagnóstico, planificar la solución y muy especialmente para alcanzar un verdadero compromiso de acción hacia esta última.

DEFICIENCIAS DE ACTITUD

Cuando las personas tienen la información y las habilidades necesarias pero las emplean para obtener resultados muy por debajo de su capacidad el problema se tenderá a definir como de actitud.

En realidad el *coaching* gerencial se orienta fundamentalmente hacia tales problemas, pues es en dicha situación que puede ser más efectivo como método específico.

Hay dos causas de una actitud orientada al bajo rendimiento que el *coaching* puede corregir mejor que cualquier otro método conocido: De una parte están las creencias limitantes más o menos arraigadas, dichas creencias se mantienen porque permiten al individuo auto justificarse colocando las causas de sus deficiencias fuera de él mismo. Tales justificaciones, sean o no falsas circunstancialmente, se arraigan en un círculo vicioso de fracaso, pues el atribuir a una causa ajena –y generalmente falsa– las deficiencias cuya verdadero origen está en el individuo, éste se incapacita para corregir sus fallas, con lo cual los efectos negativos se acumularán incrementando su convicción acerca de las causas externas irreales que le permiten esquivar la responsabilidad ante su propia conciencia. Aunque causas externas ajenas a nuestro control pueden afectarnos tanto positiva como negativamente, el proceso mental de auto justificación que sustituye la deficiencia propia por una falsa causa externa es tan común que puede incluso explicar la popularidad de ciertas ideologías políticas para ciertos tipos de individuos.²⁰ No es indispensable que el individuo renuncie a sus arraigadas creencias míticas²¹ para que adquiera

²⁰ Entre las causas de la popularidad del socialismo Ludwid von Mises destaca su utilidad para algunos individuos en la justificación externa a sus fracasos. L. Mises. Sobre liberalismo y capitalismo, 1995 Unión Editorial, p.205-217.

²¹ La creencia es mítica como causa justificadora para el individuo, que ocasionalmente no sea completamente errónea por merito propio es irrelevante para efectos del fenómeno que nos interesa, pues en caso de adquirir conciencia el individuo de tal error, más no del uso que le daba, sustituirá esa fuente de auto justificación perdida por otra cualquiera.

conciencia de las causas personales –sujetas al control de su voluntad– de sus deficiencias (de hecho renunciar a una particular creencia mítica para sus justificaciones frecuentemente implicará que el individuo la sustituya por otra diferente al mismo efecto) sino que establezca la adecuada relación de causa efecto en todas aquellas deficiencias que se originan en él mismo y no en causas externas, lo que en otras palabras sería: tornarse más conciente de la realidad objetiva respecto de sí mismo y su entorno, que como hemos visto en los principios fundamentales del *coaching* es su primer objetivo y condición *sine qua non* para lograr otros.

Sin necesidad de caer en la auto justificación para no usar al máximo la información y habilidades de que efectivamente se dispone, ocurre que las personas literalmente pierden de vista lo que están tratando de lograr y ello ocurrirá tanto en el sentido amplio de objetivos que le dan sentido –para quien las realiza– a una serie de acciones separadamente poco interesantes, como en el sentido restringido de mantener el enfoque sobre lo que se está haciendo. En cierta forma los dos asuntos son difíciles de separar, pues lo que naturalmente contribuye al enfoque en la actividad es el interés que en ella se tenga, y dicho interés en el trabajo estará estrechamente relacionado con los objetivos del individuo. El trabajo arduo no necesariamente es un trabajo enfocado, de hecho puede ser arduo por ineficiente, e ineficiente por desenfocado. Si manejamos distraídos –además de incrementar el riesgo de accidente– podemos cometer diversos errores y terminar llegando a nuestro destino por la ruta más larga, más congestionada o ambas cosas, lo que representa un mayor esfuerzo, que será más probable evitar sólo cuando estamos concentrados. En las empresas sucede lo mismo. El *coaching* como herramienta gerencial es ideal para esas circunstancias, porque marca la diferencia entre señalarle a alguien su falta de enfoque –particular o general– que es una fuente de tensión adicional a la que esté causando la deficiencia, y lograr que tome conciencia, no sólo del problema, sino del trasfondo de las causas para plantearse él mismo soluciones realistas a dichas causas verdaderas. Lo cual percibirá como una mejora aún antes de comenzar a ver los resultados, por la conciencia de que está controlando al problema, en lugar de ser controlado por éste; lo cual establece una diferencia importante.

INADECUADA MOTIVACIÓN

La razón para tratar separadamente motivación de actitud es que los problemas de la segunda pueden tener, en ciertos casos, causas objetivamente ajenas al individuo; pero rara vez a la organización.

La valoración es un proceso eminentemente subjetivo y de la concurrencia de dichas valoraciones individuales en el proceso del mercado surgen unos precios ínter-subjetivos fluctuantes que para los individuos resultan un dato objetivo en la medida que su aporte a la formación de los mismos tiende a resultar imperceptible para ellos mismos. El precio que cada cual obtiene por su trabajo puede resultarle o no satisfactorio en la medida que le permita o no comprar aquellos otros bienes y servicios que más desea, pero es obvio que un esfuerzo por incrementar la productividad nunca será percibido por los individuos como un objetivo en sí mismo. El objetivo que motivará tal esfuerzo será, en última instancia, su propio progreso y éste se medirá en lo que reciban a cambio de sus esfuerzos.

Hay estímulos negativos para esforzarse, que son los primarios, y en el caso de las organizaciones se resumen en el temor al despido. En dicho nivel el individuo se limita a realizar el trabajo suficiente para no ser despedido sólo en la medida que valora en más el cargo que el esfuerzo de mantenerlo. El ambiente de trabajo es un factor que todo individuo colocará en la balanza para valorar subjetivamente su empleo y eso junto con pagos bonificaciones y prestaciones no monetarias determinará una apreciación general que irá cambiando con las circunstancias.

La mejor combinación será siempre aquella que atraiga y mantenga a los más capaces, aunque esto se limite a las circunstancias en que cada organización puede aspirar a ello, ya que su mercado, tamaño, utilidades, etc. son límites objetivos, variables en el tiempo –y en buena medida a voluntad– ciertamente, pero no por ello menos objetivos. Que un individuo en particular esté realmente fuera de lugar en una empresa en que el resto está satisfecho y motivado probablemente signifique que ese individuo debería buscar otras posibilidades. Que la mayoría del personal de una empresa esté objetivamente desmotivado, ya es otro asunto. La alta rotación de personal es en muchos casos un síntoma para preocuparse, en otros es una característica natural y manejable dada por la naturaleza del

negocio, pero incluso en estos últimos hay diferencias importantes. Que el *coaching* esté basado en una relación de confianza no impide que el *coaching* gerencial sea, a su vez, una fuente de información agregada que –despersonalizada por respeto a la confianza– permita detectar y corregir problemas que escapan del control de los individuos, más no de la organización. La pregunta ¿Qué hará feliz al personal con sus trabajos? Es una contradicción si recapacitamos sobre el significado de la palabra trabajos, pero cuando la replanteamos como: ¿Qué logrará que el personal valore en más sus cargos? El asunto es muy diferente. Después de todo, una empresa que realice esfuerzos –como el *coaching*– para desarrollar las capacidades de unos empleados que al incrementar su rendimiento tuviesen como única alternativa de desarrollo personal el abandonarla estaría realizando una inversión aparentemente absurda. ¿Cierto?²².

LA METODOLOGÍA DEL COACHING GERENCIAL

Hay diversas metodologías para el *coaching* y en este manual me limitaré a la que mejor se adapta a la implementación del *coaching* por los gerentes en organizaciones. Tal metodología es una variación de la que en inglés se conoce como por el acrónimo ARROW que establece el orden del método en la entrevista: Objetivos, Realidad, Reflexión, Opciones, Acciones, a lo que agregaremos: Seguimiento.

²² En general la respuesta sería afirmativa, pero cabe la posibilidad que en la naturaleza misma del negocio esté implícita la necesidad de desarrollar ciertas capacidades del personal que le facilitarán obtener otro tipo de empleo, y que las escasas posibilidades reales de desarrollo de carrera dentro la organización terminen por impulsarlo a ello, pero que pese a esto sea rentable –y posiblemente inevitable– para la empresa mantener tal esquema.

COACHING, REALIDAD Y CIRCUNSTANCIA

Antes de entrar en la metodología es importante revisar premisas fundamentales cuya observancia se requerirá siempre para emplearla con éxito.

La realidad puede ser una sola, la correcta percepción que de ella tengamos, en la medida que sea correcta, puede ser, a su vez, una sola; pero las percepciones erróneas de la realidad serían, teóricamente, infinitas, y por ello podrían contradecirse entre ellas.

Los principios de identidad y de no contradicción de que hablamos son absolutos en la medida que todo intento de hacerlos relativos, por aparentemente razonable que luzca bajo la apropiada óptica, se torna absurdo con sólo considerarlo a fondo. Ni aún una especulación literaria de “ciencia ficción” más alucinada que se inspire en las aparentes paradojas de la física cuántica quiebra realmente los principios de la identidad y no contradicción en referencia a la “realidad” que simplemente imagina, pues lo que postularíamos así sería que en infinitos universos cuánticos paralelos, existen infinitas circunstancias cuánticas paralelas, pero no diferentes realidades independientes, sino circunstancias diferentes que forman parte de la única realidad más amplia y potencialmente infinita. Y no es física sino imaginación literaria que ocasionalmente niega en realidad la ciencia en que se inspira.

La discusión filosófica sobre la realidad llena bibliotecas, pero la podemos resumir para nuestros efectos en tres grandes premisas posibles:

1. La realidad existe y puede ser conocida
2. La realidad existe pero no puede ser conocida
3. La realidad no existe como tal

La primera premisa es verdadera y también es la menos popular, las segundas resumen las dos vías para negar la verdad en torno a la realidad. Pero no es la realidad que discuten los filósofos la que nos interesa aquí, es la parte de la realidad que se corresponde con los sujetos, es decir, su circunstancia particular. ¿Por qué entonces insistir

en que la realidad es una sola? ¿Pudiéramos ir con la corriente relativista de moda y llamar realidad a la circunstancia? La razón de esto es que así como la realidad es que $2 + 2 = 4$, y por ello es falso cualquier otro resultado, la relatividad de la verdad implicaría que cualquier resultado es relativamente cierto y relativamente falso y con ello cualquier resultado sería igualmente válido. La mayoría de los relativistas admiten la realidad matemática en la medida que la matemática es una abstracción, pero aducen que al darle identidad real a lo que se está sumando tal realidad matemática se hace relativa. A efectos de nuestra metodología de *coaching*, lo que tenemos que preguntarnos es si aplicando el criterio de que todas las verdades son igualmente válidas y buenas a los cálculos estructurales requeridos para construir un puente (y en ello los números efectivamente representan partes mensurables de la realidad objetiva) la siguiente pregunta sería: ¿los muertos resultantes de sustituir intencionalmente la verdad por el error estarían relativa o absolutamente fallecidos?

Si el *coaching* pretende incrementar la conciencia del sujeto en sí mismo y su entorno, conduciéndolo a identificar correctamente causas y consecuencias para asumir la responsabilidad sobre sus propios actos, además de la diferencia objetiva ente aquello que puede controlar de lo que es ajeno a su control, y el grado de tal diferencia; la única premisa de la que puede partir para tener éxito es la primera. Identificar sus cambiantes circunstancias en el marco de la realidad hasta dónde ello sea posible será la única vía hacia el incremento del rendimiento en cualquier actividad. El objeto del *coaching* no es defender lo anterior, o no sería entonces *coaching* sino enseñanza o debate –según el caso– pero el asunto es que presume necesariamente aquella primera premisa en la medida que únicamente puede ser efectivo cuando conduce al sujeto hacia causas reales frecuentemente ocultas tras errores y excusas.

LA OBSERVACIÓN EN EL COACHING

Lo que observamos depende siempre de nuestra perspectiva, cuando miramos una torre en campo abierto lo más que podemos ver es la mitad de la misma, y si la planta de la mitad visible es media

circunferencia, tendemos a concluir que la mitad que no vemos completará la planta circular. No es del todo caprichoso, ya que la simetría es común en la naturaleza, pero si la planta de la mitad que no podemos ver fuera cuadrada, quien la estuviera observando desde el punto exactamente opuesto al nuestro, supondría que está ante una torre cuadrada, mientras que quien se encontrase perpendicular a ambos, vería que parte de la planta es circular y parte es cuadrada, así supondría que la parte que no observa es igual con lo cual sería el único cuya suposición resultaría acertada. Suponer la simetría es algo predecible porque lo que observamos lo relacionamos con nuestra previa experiencia, pero dicho proceso, que nos permite identificar como torre en un punto lo que conocimos como torre en otro, también nos conduce a no ver parte de la realidad cuando resulta muy compleja o demasiado extraña a nuestra experiencia previa. Cuando observamos con atención podemos quedar fácilmente perplejos ante los errores a que llegamos con la observación superficial. Así que la observación tiene dos límites importantes, la perspectiva y la experiencia –los prejuicios son parte de la segunda pues con ella los adquirimos– por ello es importante para el *coach*, además de observar atentamente, no suponer hasta tener una visión completa y mantenerse abierto a lo que le resulte extraño, pues su función orientadora debe lograr que el sujeto llegue a la verdad en aquello que deba corregir o mejorar para incrementar su rendimiento. La observación atenta y desprejuiciada es de gran importancia en el *coaching* pues permite identificar –e interpretar acertadamente– una serie de señales que tienden a pasar desapercibidas en la comunicación de trabajo y con ello suele aparecer información que nuestra perspectiva parecía negarnos. Un observador atento podría comprender que no es la planta de la torre simétrica sin cambiar su punto de vista de varias formas, como por ejemplo observar atentamente la sombra que la torre proyecte. En el *coaching* el observador tiene la ventaja de que “su torre” puede contestarle lo que le pregunta, con lo que mucho depende de lo bien que pregunte, pero la observación atenta es necesaria separadamente de la entrevista, para detectar aquello que es más difícil detectar para el propio sujeto, así como en la propia entrevista para la escucha activa que ya tratamos.

LA ENTREVISTA EN EL COACHING

Para el *coaching* gerencial la entrevista es la herramienta fundamental, casi única, excepto por la observación que por lo demás es una preparación para la entrevista. El objetivo de nuestra entrevista, con la técnica práctica utilizada es emular un proceso de razonamiento natural eficiente, evitando o superando las distracciones, excusas y desviaciones que lo detendrían, o desviarían.

Por lo general cuando una persona habla mentalmente consigo misma sigue el orden descrito, piensa en algún objetivo, tan simple como almorzar, considera la realidad sobre él mismo y el entorno, tiempo del que dispone, dinero que tiene en ese momento, alternativas en distancia, calidad y costo, con lo que puede llegar a algo como: Estoy sentado en mi oficina a las 12.30, deseo almorzar y si no me muevo pronto pudiera quedarme sin tiempo para hacerlo, tengo poco dinero en efectivo conmigo pero cargo mis tarjetas de crédito, tengo una cita importante a las 2:00 en punto aquí mismo, hay un negocio de comida rápida abajo, una cafetería enfrente y un buen restaurante a 15 minutos de aquí. Establecido el objetivo y considerada la realidad, la reflexión nos dice que, en la cafetería no pueden cobrarme sino en efectivo, y lo que cargo no me alcanza, así que me queda la hamburguesa con papas fritas o el restaurante, el problema es que tengo que estar aquí de regreso antes de las 2:00 p.m. y si voy al restaurante entre que busco el carro en el estacionamiento, llego, me estaciono allá, me sirven, almuerzo, y finalmente regreso, etc. Casi seguramente llegaría tarde a la reunión de de las 2:00 p.m. además estaría comiendo apresurado; pudiera simplemente tomarme un café y un pastel en la cafetería y descartar el almuerzo, o comer comida rápida ya que el restaurante no es buena idea; bajaré hasta la cafetería y veré que tienen, de paso pregunto si ya tiene punto de venta para tarjeta de crédito o no, y dependiendo de lo que vea como algo ahí o me voy a la comida rápida, y en cualquier caso estoy de regreso antes de las 2:00 p.m.

Como podemos ver, el proceso de determinar objetivos, considerar la realidad, reflexionar sobre la misma, establecer opciones, planear un curso de acción y ejecutarlo está completo en la simple consideración de qué y dónde almorzar. Si dos personas tuvieran que almorzar juntas y discutieran el asunto, lo natural sería que la conversación siguiera el

mismo orden, pero posiblemente apareciera más información al considerar la realidad y más opciones tras reflexionar, el nuevo sujeto podría plantear como alternativa comer en el carro de perros calientes, o pedir pizza a domicilio a la oficina, que nuestro sujeto no consideró y también se le podría ocurrir llamar a los clientes e invitarlos a almorzar en el restaurante en sustitución de la cita de las 2:00 p.m. En cuyo caso las acciones pudieran ser diferentes, o no, dependiendo de la valoración consensuada de las opciones. Digamos que los sujetos concluyen que es demasiado tarde para invitar a los clientes, y la idea de la pizza les parece la más cómoda y atractiva, pero persiste el problema del efectivo, ya que la pizza a domicilio debe pagarse así, pero concluyen con que uno de ellos decide bajar al cajero automático a sacar efectivo en el mismo edificio mientras el otro encarga la pizza, y al mismo tiempo descubre que existía un cajero automático en la planta comercial que nunca había notado. El orden descrito lo seguimos con frecuencia sin ser conscientes de ello y funciona muy bien, por eso es que aplicarlo de forma consciente y metódica es lo que haremos en las sesiones de *coaching*.

OBJETIVOS

Los objetivos pueden ser generales o específicos, de largo o corto plazo, y de mayor o menor importancia, y cada persona tendrá una gama más o menos amplia de objetivos en los diferentes aspectos de su vida, y en la generalidad de los casos gran parte de ellos estarán vagamente relacionados con sueños muy generales o muy distantes.

Lo útil de los sueños es que son una potencial fuente de motivación, cuando se traducen en objetivos concretos, mientras lo peligroso es que son un escape de la realidad cuando no se traducen en nada. Un sueño puede traducirse en una serie de objetivos generales de largo plazo, y el camino hacia éstos definirse mediante objetivos parciales de mediano plazo, los que a su vez deben dividirse en objetivos básicos de corto plazo que permitan iniciar y sostener el trabajo necesario para alcanzar aquellos objetivos de mediano y largo plazo.

Los objetivos muy grandes, muy lejanos, o ambas cosas a un tiempo, pueden resultar más paralizantes que estimulantes, pues la somera consideración del esfuerzo necesario para alcanzarlos nos hace percibir dichos esfuerzos como inconmensurables y por ello cercanos a lo

irrealizable. Pero no será cierto en términos de esfuerzo cuando la relación entre el objetivo, el tiempo y los recursos sea razonable. Inconmensurable luciría como objetivo la construcción de una catedral gótica medieval si quienes la iniciaban se hubieran planteado el objetivo de verla terminada, pues la magnitud del proyecto, la técnica y los recursos disponibles lo hacían un trabajo de más de una generación. Actualmente la técnica y maquinaria permite alcanzar un objetivo similar en mucho menos tiempo, pero el caso es la gran pirámide de Keops se construyó en una generación, y como su mayor cámara oculta tiene una serie de techos falsos sobrepuestos para asegurar su estabilidad ante el enorme peso de la masa de roca que soporta, en los últimos en que no había razón para borrarlas, quedaron para la posteridad las marcas de los ingenieros en las piedras indicando claramente cual se colocaba donde y con cual otra.²³

Así que lo importante es traducir los sueños en objetivos y subdividir estos en objetivos menores y previos necesarios, cosa que a su vez permite plantearse como objetivos previos la adquisición de conocimientos y habilidades indispensables para avanzar hacia el próximo objetivo. Al concentrarse en los objetivos menores y más cercanos, sin perder completamente la perspectiva del objetivo final, efectivamente se avanza.

“La fe mueve montañas” no es tanto la descripción de un milagro sobrenatural, como el resumen de la experiencia humana. Para alcanzar un objetivo es indispensable que el mismo se considere alcanzable, y la fe hace que creamos en la posibilidad cierta de alcanzar algunos más allá de los límites aparentes de la experiencia,

²³ Aunque tales antiguas hazañas de ingeniería aún presenten dudas para arqueólogos e ingenieros modernos sobre los detalles técnicos de su construcción, dando así espacio para especulaciones febriles al respecto, lo que se sabe a ciencia cierta –que cada vez es más– tiende a mostrar que con técnicas y herramientas comparativamente simples y sin mano de obra esclava se construyeron las grandes pirámides debido a que dichas técnicas, herramientas y materiales fueron conocidas y aprovechadas al máximo mediante una organización asombrosamente eficiente de cada uno de los pasos necesarios para concluir la labor. El caso es que las pirámides de Giza fueron precedidas por fallidos intentos con proyectos que en algunos casos colapsaron, en otros sólo pudieron sostenerse reduciendo el ángulo de inclinación en plena construcción y finalmente implicaron construir con un ángulo de inclinación mucho menor que el logrado exitosamente en Giza, y tales intentos monumentales fueron a su vez precedidos de una amplia experiencia en la construcción de monumentos de menor magnitud.

más no por ello de la razón. El objetivo de los egipcios no fueron en realidad las montañas de rocas que en última instancia son la pirámides, como no fueron un objetivo en sí mismas las grandes catedrales o los gigantescos templos asiáticos, sino la trascendencia que se puede expresar de diversas formas en las diversas religiones, la vida después de la vida en un paraíso, la unión con la divinidad, etc. Son objetivos que en efecto han movido montañas, cuando dichas montañas se consideraron objetivos previos necesarios. La fe en una historia predetermina por una trascendencia material que se consumaría a través de la clase o de la raza creó montañas de cadáveres simplemente inimaginables para toda sociedad previa, y dejó obras de ingeniería tan notables en su momento como las de los faraones en el suyo. O en una escala individual mucho más amable, el que un atleta alcance una marca que se consideraba imposible, ha sido seguido siempre de que otros logren la misma meta y eventualmente lo superen. El punto no es que todo sea posible sino que del que algo sea objetivamente imposible de acuerdo al conocimiento que tenemos y por los medios que podemos considerar, no se deduce que no fuera posible con un conocimiento del que no disponemos y/o por medios que no hemos podido considerar. Plantearse objetivos materiales imposibles implica que los objetivos previos pasen por descubrir nuevo conocimiento y desarrollar nuevos métodos, lo que es un esfuerzo de resultados inciertos, con un margen de error grande y una incidencia del azar muy importante, pero así es como se ha desarrollado la ciencia y la tecnología. El caso es que en materia de objetivos es muy probable que lo que hoy consideremos real y definitivamente imposible lo sea sólo circunstancialmente, como muy posible es que lo que sabemos comprobadamente posible nos resulte circunstancialmente imposible. Los objetivos son por ende algo a considerar tanto con optimismo como con realismo.

Para traducir los sueños en objetivos y subdividir éstos en objetivos menores o previos, es importante considerar que hay cosas que están sujetas a nuestro control y otras que no lo están, pero que de las segundas habrá algunas que podremos llegar a poner bajo nuestro control y otras que no. Tal como un científico o un literato pueden soñar con el premio Nobel y un atleta con una medalla olímpica, un empleado de un expendio de comida rápida podría soñar con ser el mejor empleado del mes. Y aunque la magnitud de las metas es dramáticamente diferente, tienen en común que hay ciertos factores

determinantes que no pueden quedar nunca sujetos al control del aspirante. Científico, literato, atleta y empleado únicamente tienen control real de sus propios esfuerzos, pero no del de sus pares ni de la parte subjetiva de apreciación del público –general o especializado– y jurados. Y en tal sentido es importante diferenciar sueños de objetivos, metas y procesos. Un sueño es algo que anhelamos sin la menor idea de cómo pudiéramos o no lograrlo, los sueños pueden ser inspiradores, pero sólo cuando generan objetivos. Para efectos de lo tratado aquí, un objetivo es algo que nos planteamos alcanzar y a partir de tal decisión consideramos como pudiéramos o no lograrlo. Puesto que los objetivos deben necesariamente subdividirse, y en tal sentido relacionarse entre ellos en términos de orientación hacia los próximos, son algo que más que alcanzar, pretendemos superar y en tal sentido podríamos alcanzarlos, rodearlos o aún destruirlos, dependiendo de la naturaleza del problema, y con cualquiera de las tres soluciones seguimos moviendo en la dirección deseada. Una meta en cambio es algo sólo podemos alcanzar –o descartar– y un proceso es aquello nos facilita alcanzar metas y objetivos. Si un analfabeta soñara con el novel de literatura, la única forma de traducir su sueño en objetivos sería empezando por el objetivo general de transformarse en escritor, y para esto parecería obvio que una meta indispensable sería la de aprender a leer y escribir, porque sin el dominio de tal proceso luciría imposible traducir el sueño en objetivos realizables, pero si descartarse la meta obviando el proceso, debería sustituirlo por otro, planteándose el problema en términos de objetivos pudiera rodearlo haciendo que le leyeran lo que requiriese y dictando sus propios textos, la primera solución requiere de más esfuerzo inmediato y la segunda de más recursos permanentes. De escribir a escribir una buena novela, de ésto a publicarla, y de aquello a producir una obra literaria tan notable como para ser considerado candidato al Novel de literatura, media la necesidad del talento literario y el desarrollo de una técnica que lo eleve hasta tal grado. Es preferible soñar con las más altas cumbres de aquello en lo que efectivamente poseemos algún talento –para empezar– que de aquello en que no poseemos ninguno –excepto para quien tenga entre sus naturales talentos la voluntad de Demóstenes– pero las cumbres se alcanzan definiendo una ruta, contando con las habilidades necesarias para recorrerla, y completando cada tramo. Lo interesante es que los objetivos se van superando, las metas se van alcanzado, pero algunos procesos nos acompañaran todo el camino,

pues siempre serán necesarios a la largo de éste, con lo que resultan lo único que podemos plantearnos perfeccionar permanentemente, como un objetivo en sí mismo.

En tal materia el *coaching* gerencial lo que busca es conducir hacia:

- Sueños que sean fuente inspiración.
- Objetivos que den concentración.
- Metas que hagan mensurables los esfuerzos.
- Procesos que provean los mecanismos de alcanzar metas y objetivos.

Algo importante acerca de las metas en el *coaching* gerencial es que en la medida que la razón de establecerlas en términos de objetivos de rendimiento es hacer al esfuerzo mensurable, y con ello los resultados evaluables, salta a la vista que tales metas serán un factor crítico del proceso y por ello se debe procurar que el sujeto comprenda muy bien que cada meta debe ser:

Mensurable: Pues es indispensable que se pueda observar el proceso y medir el resultado para saber si se ha alcanzado o no la meta y en que grado, además de cómo y por qué.

Integrada: En el sentido de que se corresponda con los objetivos en los que estamos concentrados, y no con los que corresponderían al futuro restando recursos indispensables para los actuales.

Específica: En el sentido de saber exactamente tanto lo que pretendemos como lo que necesitamos para alcanzarlo

Sistemática: En el sentido de reducible a pasos, etapas y procesos.

Factible: Pues debe estar verdaderamente dentro del alcance efectivo del individuo.

Emocionante: En el sentido que el logro requiera de un esfuerzo que haga del alcanzarlo un éxito motivador.

Relevante: No sólo por su importancia en sí misma, sino por su relación constructiva con objetivos posteriores.

Actual: Tanto en el sentido de un inicio del esfuerzo inmediato, como en el de un periodo de tiempo para alcanzarla previa y claramente delimitado.

Con lo que se llega al adecuado acrónimo MI ESFERA, pues las metas de utilidad para quien intente mejorar su rendimiento serán las que

estén en su esfera de influencia real. El *coaching* implicará usar preguntas para impulsar al sujeto a considerar lo bien pensados, razonablemente relacionados y adecuadamente equilibrados que son sus objetivos y metas. Para ello en el *coaching* se usarán preguntas que exijan pensar detalladamente al respecto como las siguientes:

- ¿Qué buscas lograr a largo plazo?
- ¿Qué tendrías que lograr antes para asegurarlo?
- ¿Qué influencia tienes en ello?
- ¿Qué lograras con ésta discusión?
- ¿Por dónde empezarías?
- ¿Qué necesitas?
- ¿Cómo lo puedes obtener?
- ¿Es ese el primer paso?
- ¿Has considerado otras alternativas?
- ¿Cómo afectará a otras personas?
- ¿Tienes dudas al respecto?
- ¿Entonces puedes hacerlo de inmediato?
- ¿Cómo juzgaras tu éxito?
- ¿Cuándo empiezas?

REALIDAD

La realidad es una sola y como tal lo abarca todo. La parte de la realidad que corresponde a sujeto, tiempo o espacio, aunque sea común denominarla de forma imprecisa “su realidad” es precisamente una circunstancia. La percepción de la realidad de cada individuo está determinada por su circunstancia y en tal sentido es, por definición, limitada. La observación es limitada pues hay aspectos de la realidad que no observamos, tanto por los límites de los sentidos e instrumentos que usemos, como por la perspectiva determinada por la posición del observador. La capacidad de abstracción también es limitada, en similar medida que lo son la razón y la intuición. Por ello es fácil equivocarse cuando la verdad, que es la correcta correspondencia entre

la realidad y la percepción que de ella tenemos, será una sola, mientras los errores, que son la incorrecta correspondencia entre la realidad y la percepción que de ella tenemos pueden ser muchos y contradecirse entre sí.

Si alguien sostiene que una pared está pintada de blanco, alguien más defiende que está pintada de negro, y un tercero afirma que no es, ni lo uno, ni lo otro, sino todo lo contrario, lo que dijo el tercero suena absurdo para el común, pero pudiera ser estrictamente verdadero si acaso la pared en cuestión no tuviera pintura alguna. Aunque suene extremo, es perfectamente posible que el primer sujeto percibiera la pared blanca y el segundo la percibiese negra, ver bajo diferente luz y desde diferente punto de observación en diferentes momentos, explica fácilmente tan extremas diferencias en la percepción. Pero el que postulen cosas opuestas no implica que una de ellas deba necesariamente ser cierta y la otra falsa, las dos podrían resultar falsas como en el ejemplo de la pared, que no sólo carece de pintura por completo, sino que es del color del material expuesto, el cual en efecto no será, ni negro ni blanco, sino gris, según nos informaría el tercer sujeto cuyo punto de vista le permite constatarlo sin lugar a dudas.

Una curiosa historia es la de tres ciegos que vivían juntos y salieron a la calle de su pueblo cuando desfilaba un circo con un elefante, el primero logró tocar la oreja del paquidermo así como comprender su forma y movimiento, el segundo pudo tocar una pata y un costado del animal, y el tercero alcanzó sólo a palpar la cola. Como resultado de ello, por el resto de sus vidas discutieron sin alcanzar jamás acuerdo alguno la forma del elefante. Para el primero el paquidermo era un animal mediano, sinuoso y delgado que se mueve con rapidez y flota en el aire horizontalmente; para el segundo era un animal enorme y plano como una pared, que se sostiene sobre una pata similar al tronco de un árbol y se mueve muy lentamente, mientras que para el tercero no era sino una especie de pequeña culebra colgada de alguna cosa que se movía.

Si admitiéramos la idea de que cada cual tiene su realidad y que cada una fuera tan válida como el resto, es decir, que la realidad es producto del sujeto, y no algo externo al mismo –cosa que se suele postular sin considerar sus implicaciones– tendríamos que admitir que la pared estaba cubierta de pintura blanca, que se transformó en negra por el poder mágico de la observación del segundo sujeto, y que finalmente la constatación del tercero hizo desaparecer la pintura. De hecho, si la

realidad es lo que cada cual cree, entonces en algún momento algunos de nuestros antepasados vivieron sobre un escudo de tierra y agua sostenido por cuatro elefantes parados sobre una tortuga, pero dicho universo —que por cierto no era único, sin por ello dejar de ser reales todos y cada de los imaginados— mutó eventualmente hacia una esfera situada en el centro de un universo compuesto por una serie de esferas de cristal concéntricas, que de pronto se reacomodaron para colocar al sol en el centro y a la tierra en una órbita, y finalmente desaparecieron para dar paso a una galaxia única rodada de nebulosas, las cuales se transformaron en otras galaxias recientemente. O cualquier otra cosa que usted tenga a bien describir, con la única condición de que en algún momento fuera creída por alguien. Descrito así, y es la única forma de considerar todas las implicaciones de situar la realidad en el sujeto, apelar a imaginar varios universos no lo hace menos absurdo, pues dichos universos serían circunstanciales partes de una realidad infinita, sujetos todos en principio a las mismas leyes físicas comprendidas en la propia teoría que los postula, con lo que ni serían diferentes realidades ni las posibilidades de concebir diferentes circunstancias en cada uno de ellos serían ilimitadas.

Así que tropezamos con una paradoja práctica, si bien la realidad y por ende cada circunstancia serán respectivamente una sola, y la verdad circunstancial, en cuanto verdad, será una sola en cada oportunidad, los diferentes sujetos tienen diferentes percepciones de la realidad que en lo concreto, y personal, no sólo son necesariamente circunstanciales sino que están sujetas al riesgo de error.

La realidad, aún circunstancialmente, es por definición compleja, y nuestra forma de lidiar con ello es reducirla en algo más simple, a efectos teóricos, para comprenderla. Dichas reducciones pueden ser útiles y validas si no afectan más que muy marginalmente la correspondencia entre realidad y percepción —y si somos conscientes de ellas— pero con frecuencia dicha falta de correspondencia es mucho mayor de lo que nos empeñamos en creer, y en algunos casos ni siquiera somos conscientes de que es sólo una reducción con lo que tratamos. Ante la realidad requerimos de convicción, humildad y optimismo. La primera para no huir de ella, la segunda para admitir que es externa y superior a nosotros con lo que el riesgo de error siempre existe, y la tercera para insistir en buscar siempre la verdad.

En el *coaching* gerencial lo que buscamos es que el sujeto llegue a la verdad mediante la correcta percepción de la realidad —en su

circunstancia— para poder actuar sobre ella con eficacia. Y como es el sujeto el que debe llegar a la realidad y actuar sobre ella, el *coach* toma aquello que él percibe como un error del sujeto únicamente como un dato. De poco le serviría contradecirlo, pues de un lado es posible que el equivocado sea el *coach* en su percepción inicial sobre el error del sujeto; pero incluso si tuviera razón, su función no es la de señalarlo, sino la de conducir al sujeto a percibir tal aspecto de la realidad por sus propios medios. Por lo demás, el error puede ser tanto un problema por mérito propio, como un síntoma de otro problema subyacente. En el primer caso es común que a cualquier individuo sus propias dudas y temores lo controlen en algún momento al punto que su mente lo pueda traicionar bajo presión logrando efectivamente materializarlos en la realidad al perder el control de su persona en algún grado. Quien sistemáticamente teme hacer un mal discurso público, al punto de pasar una noche de insomnio y una mañana de angustia paralizante, seguramente hará un pésimo discurso, quizás no tan malo como temía, quizás aún peor, pero sin duda alguna muy inferior al que sería su natural rendimiento encontrándose en control de sí mismo. Así que un primer dato a no olvidar en materia de rendimiento —que es la materia del *coaching*— es que cuando un sujeto percibe su propio rendimiento o sus propias habilidades peor de lo que realmente son, no sólo está equivocado, sino que puede estar mostrando los primeros síntomas de un futuro desastre. O lo que a primera vista nos parece un error pudiera no serlo, pues resultados que encontramos satisfactorios y aún destacados pueden estar muy por debajo de las capacidades probadas de un individuo, y éste lo percibirá con más claridad que observadores externos.

No sólo hay errores de percepción en el sentido negativo, es posible que el sujeto perciba sus resultados como mejores de lo que son, y en cualquier caso el error de percepción, real o aparente, es para el *coaching* un síntoma de que algo anda mal, así como un punto de partida para determinar la compleja realidad subyacente tras el error de percepción y actuar sobre ella para corregir, no sólo el error, sino lo que condujo al sujeto a cometerlo.

La etapa de realidad en el *coaching* es la más dura y puede desanimar profundamente a quien supera sus errores de percepción y se tropieza de frente con los aspectos de la realidad que se había empeñado inconscientemente en negarse a ver. Incluso puede producir desanimo, —sin necesidad de lo anterior— la percepción precisa del gran tamaño

de una tarea necesaria. En ésta etapa es indispensable despertar el optimismo del sujeto, no imponiendo el punto de vista del *coach* sino conduciéndolo hacia una perspectiva propia que le permita avanzar con convicción en su actuación sobre la realidad tal cual es.

Las preguntas que conducen hacia la realidad en esta etapa son del tipo:

- ¿Qué está ocurriendo?
- ¿Cuánto es?
- ¿Cuándo ocurre?
- ¿Qué sientes al respecto?
- ¿Por qué crees que ocurre?
- ¿Qué piensan otros involucrados?
- ¿Cómo te afecta eso?
- ¿Es eso todo lo que ocurre?
- ¿Has considerado su punto de vista?
- ¿Cómo actuarías si fueras tu jefe?
- ¿Qué otra cosa podrías hacer?
- ¿Cómo empezó?
- ¿Lo estas analizando con calma?
- ¿Es realmente objetivo tu punto de vista?

REFLEXIÓN

Considerar los objetivos y la realidad en nuestro método de *coaching* lo que busca es incrementar el nivel de conciencia del individuo sobre su persona y entorno para ir detectando y superando falsas creencias e identificando realmente hasta que punto se quiere llegar, de cual punto se está partiendo, y aquello con lo que se cuenta –así como lo que se requiere– para llegar del uno al otro.

La reflexión permite dos cosas:

- Reconsiderar la realidad y descubrir aquello que no se había comprendido que era parte de la misma.
- Relacionar razonablemente los objetivos con la realidad, cosa que generalmente conduce a reconsiderarlos detalladamente.

Y si bien esquemáticamente el segundo aspecto es el que empuja a reflexionar en este punto del método, la reflexión como tal está implícita en todo el proceso. El sujeto –como el *coach*– reflexionará al considerar sus objetivos al igual que al analizar la realidad, y aunque el momento crítico de reflexión en el método sea el de relacionar los objetivos que ha establecido con la realidad sobre la que tiene que actuar para alcanzarlos, seguirá reflexionando al buscar opciones, emprender acciones y mantener el seguimiento.

Un asunto práctico a considerar respecto a la etapa explícita de reflexión es el tiempo. De una parte está el tiempo disponible para una sesión de *coaching* y de otra el tiempo entre sesiones. Ya que tratamos con un escenario en que los gerentes se ocuparán del *coaching* de sus subalternos el hecho es que las sesiones –que por lo demás son individuales– difícilmente se pudieran programar con demasiada frecuencia. Por otro lado una sesión demasiado larga no sólo resta tiempo de trabajo, sino que atenta contra su propia efectividad por agotadora, con lo que suele ser conveniente y necesario detener el proceso en ésta etapa, pero impulsando al sujeto a reflexionar sobre objetivos y realidad hasta la próxima sesión. El hacer eso implicará que se deben programar dos o tres sesiones cercanas en el tiempo con cada sujeto, facilitándose entonces incluir en la programación periodos más largos entre dichos bloques de sesiones. Pero necesariamente hay que ser flexible con ello, como hay que ser flexible en la aplicación del método en cada sesión.

A efectos de la aplicación práctica, la reflexión explícita es una etapa sobre la que vale la pena la pena retornar cada vez que el proceso arroja nueva luz acerca de los objetivos y la realidad. La reconsideración constante de sus propios fines y sus propios medios es algo que distingue la acción humana y de ella se generan los ordenes espontáneos que surgen por efectos involuntarios de actos que persiguen –consíganlos o no– otros efectos voluntarios. El hecho es que al alcanzar nuestros fines, el efecto voluntariamente perseguido de nuestra acción inevitablemente estará acompañado de infinidad de otros efectos involuntarios e impredecibles que pueden resultarnos desconocidos aún al verificarse en la realidad, y que en su interrelación con los del resto de los individuos generan un orden espontáneo en el sentido de ajeno a la planificación y voluntad consciente de alguna voluntad particular, pero no por ello menos sujeto a regularidades que

pueden ser discernidas. Lo interesante de ello es que tal discernimiento permite una comprensión superior de la realidad del entorno determinada por el funcionamiento de esos ordenes, en cierta medida inmateriales, en que estamos inmersos y que nos afectan condicionándonos en términos de causa y efecto en forma tan, o aun más importante que la propia naturaleza estrictamente material del entorno. La intuición es la herramienta por excelencia ante tal orden de fenómenos, pero la intuición eficaz se activará de forma natural con el recto razonamiento, y éste con el conocimiento profundo de la realidad de una conciencia despierta en un sujeto reflexivo.

Las preguntas necesarias en esta etapa son del tipo:

- ¿Qué tan lejos están tus objetivos de la realidad?
- ¿Qué tan realista es eso?
- ¿Es esa toda la realidad en esto?
- ¿Estas seguro de todo?
- ¿Pudieras investigar más?
- ¿Cómo lo ves ahora?
- ¿Eres completamente honesto contigo mismo en esto?
- ¿Qué te ocurre en realidad?

OPCIONES

A estas alturas del proceso deberíamos presumir que tenemos bastante claros los fines, pues partiendo de sueños inspiradores habremos considerado concienzudamente objetivos y subdividido los mismos en fases, determinando metas y procesos. Luego habríamos analizado muy seriamente la realidad, superando prejuicios y errores así como repensando los objetivos. Deberíamos haber detectado cualquier problema subyacente, más o menos oculto, que esté obstaculizando el avance hasta determinar los fines que perseguiremos, en función de los medios disponibles. Con lo que lógicamente nos llega el momento de considerar a fondo los medios.

El principal problema al considerar opciones es lo difícil que puede resultar romper hábitos y preconcepciones en dicha etapa, ya que

determinar las mejores pudiera requerir de cierta originalidad. Hay opciones más o menos evidentes, quizás sean mejores o quizás no lo sean, depende de las circunstancias de cada caso. Pero si no lo fueran, no encontraremos las menos evidentes a menos que tengamos alguna forma de imaginarlas, por ello el objetivo de esta fase es liberar la imaginación sin perder el enfoque de lo que se pretende.

Lo que requiere de menos esfuerzo y resulta más seguro –en apariencia al menos– es lo conocido y es un proceso natural en la evolución de ordenes sociales complejos que los individuos adopten la tradición sin necesidad de comprenderla. Ello ocurre porque las tradiciones no son en realidad caprichosas, sino que se fueron estableciendo en la medida que su observancia lograba positivos resultados tan inexplicables como evidentes. El problema es que el apego a las tradiciones permanecerá aunque cambios en las circunstancias las tornen inútiles e incluso inconvenientes.

Es muy común poner como ejemplo de esto un experimento realizado con chimpancés,²⁴ que consistió en introducir regularmente fruta colgante por una ventana de un techo y arrojar un potente chorro de agua a cada chimpancé que intentaba alcanzarla. Una vez establecida la conducta del grupo de ignorar la fruta que colgara en tal punto, se comenzó a retirar a los miembros del grupo y a introducir nuevos chimpancés a los que el resto le impedía cualquier intento de alcanzar la fruta en cuestión. Sustituyendo gradualmente a los chimpancés se llegó a un punto en que se presume que la razón de la prohibición, el chorro de agua, llegó a ser desconocida para el grupo sin que por ello dejaran de observarla.

Si tal tipo de conducta le parece absurda y propia de chimpancés, debería reflexionar sobre una conocida historia de una distribuidora de alimentos de una ciudad media de los EE.UU. en la que un nuevo gerente decidió replantear el sistema de despacho y se le informó que las tiendas alejadas de las afueras no aceptarían las fechas de entrega que les había asignado pues únicamente recibían los lunes. Al consultar a los dueños de los expendios descubrió que aunque estaban

²⁴ Los chimpancés son las criaturas más cercanas genética y socialmente a nuestra propia especie, en su ambiente son capaces producir y manejar más de 10 herramientas con técnicas que pasan de generación en generación al tiempo que desarrollan complejas conductas sociales de tipo político en las que fácilmente nos reconocemos, por ello los experimentos de este tipo arrojan cierta luz sobre la conducta social humana.

acostumbrados a recibir el producto los lunes, no tenían inconveniente en mover las fechas de recepción en la medida que ello les pudiera incluso representar alguna mejora en términos de puntualidad en el horario de las mismas. Tiempo después averiguaría de un antiguo empleado retirado que la razón por la que se había decidido en su momento hacer las entregas los lunes a las tiendas más alejadas era que los caballos estaban más descansados tras el reposo del domingo.

O la aún más conocida historia de las frecuentes muertes de mujeres poco después de dar a luz por la denominada fiebre puerperal, y sobre las que un joven y perspicaz médico notó en un hospital que se reducían dramáticamente cuando las parturientas eran tratadas por religiosas únicamente y aumentaban cuando eran tratadas por médicos, notando que las religiosas acostumbraban lavarse las manos antes de atender los partos y los médicos no, propuso un exitoso experimento para demostrar que ahí estaba la clave del problema, arruinado así su carrera al verse relegado y perseguido por sus colegas al poner en duda el conocimiento científico establecido –y por ello tradicional– de que tales problemas los originaban las miasmas del mal aire.

Entendiendo que incluso los científicos, que por su método tendrían que estar atentos siempre a las nuevas y diferentes opciones, pueden comportarse como chimpancés en ésta materia, es fácil comprender que el asunto forma parte de la naturaleza humana, y que todos tenderemos a caer en ello para bien y para mal.

Es por esto que en el *coaching* se busca el examen de diversas opciones que a primera vista no parecen factibles para evitar que el sujeto se atornille en una primera idea tradicional. Ello no significa que la primera idea sea necesariamente mala, de hecho puede ser la mejor opción, sino que sin analizar otras alternativas es completamente imposible que encontremos una mejor opción cuando exista. Pero también está presente el hecho que una de las claves para el mejoramiento del rendimiento será el pensamiento original. Hay personas cultas y efectivas que nunca tendrán una idea original por la sencilla razón que nunca intentarán realmente tenerla, y lo curioso es que el asunto requiere práctica, pues con las ideas originales que pudiéramos concebir, en la abrumadora mayoría de los casos, llegaremos independientemente a las mismas conclusiones que alguien alcanzó antes, no siendo originales dichas ideas en el sentido estricto. Aunque ocasionalmente pudieran serlo en verdad.

Hay diversidad de razones para no considerar ciertas opciones, entre las más comunes está la falta de presupuesto, de autoridad para adelantarlos, así como el respeto de los procedimientos establecidos. Pero en el *coaching* se busca considerarlas hipotéticamente por dos razones:

1. Con algo de investigación pudiera descubrirse que las supuestas imposibilidades son superables, o simplemente ya no son tales aunque alguna vez lo hubieran sido.
2. Aún asumiendo que las imposibilidades sean tales, obviarlas hipotéticamente suele ser muy útil para descubrir alternativas posibles que no habríamos imaginado inicialmente.

Debemos recordar que el objetivo final de todo el asunto es incrementar el rendimiento, lo que en la práctica significa extender el límite de lo posible. Algunas de las cosas más comunes de la vida diaria se erigieron ante nosotros como imposibles antes de llegar a dominarlas. Atarse los cordones de los zapatos es un clásico ejemplo, otro sería montar en bicicleta o patinar, y una forma simple de comprenderlo es plantearse algo que para otro es lo común de la vida y para uno un imposible —en primera instancia— como sería para casi cualquier hombre caminar con tacones de la altura y diseño que para casi cualquier mujer son comunes en nuestra cultura.

Extender el límite de lo posible no tiene nada de mágico ni requiere de otra cosa que esfuerzo inteligente. Hay una enorme diferencia entre soñar soluciones mágicas o cambios fortuitos de fortuna y analizar hipotéticamente diversidad de posibilidades prácticas que en principio consideramos fuera de nuestro alcance.

La tradición no siempre es errónea, de hecho la mayoría de las veces no lo es, pero la tradición a su vez evoluciona en la medida que es puesta a prueba, en ocasiones varía por buenas razones y en otras se ratifica. Un buen gerente no se orienta hacia las opciones tradicionales o las opciones innovadoras en función de su mayor inclinación por lo tradicional o lo nuevo, sino que las sopesa y se inclina por aquellas que resulten circunstancialmente mejores en cada situación.

Eso es lo que se busca en esta fase al considerar todas las posibilidades hasta descubrir la mejor sin dejarnos llevar por nuestros prejuicios, preconcepciones o inclinaciones. O para ser realistas, reduciendo lo

más posible la incidencia de aquellos. Para tales efectos se emplean preguntas de este tipo:

- ¿Qué se podría hacer en este asunto?
- ¿Qué pudieras hacer al respecto?
- ¿Qué otras cosas se pudieran intentar?
- ¿Qué estás dejando de considerar?
- ¿Por qué no intentarlo?
- ¿Qué harías si dispusieras de más?
- ¿Has verificado eso personalmente?
- ¿Qué harías tú si estuvieras al mando?
- ¿Qué otra cosa se te ocurre?
- ¿Hay posibilidades que dejas aún por fuera?
- ¿Por qué no las consideras?
- ¿Estás seguro que no se puede?
- ¿Qué más podrías investigar?
- ¿Quieres escuchar alguna sugerencia?

ACCIONES

Suponiendo que el proceso del *coaching* avanzó por el cauce apropiado, para esta fase el sujeto debería mostrar un cierto grado de enérgico optimismo, ya que se habrá fijado objetivos inmediatos –y generalmente relacionados con otros de mayor plazo– para los que tendrá en mente diversas posibilidades entre las que pudieran estar algunas que no hubiera considerando inicialmente sin la ayuda del *coach*. Pero no se ha definido aún el curso de acción que permitirá poner manos a la obra en realidad.

Parecería que todo debiera *caer por su propio peso* al llegar aquí, pero que las cosas *caigan por su propio peso* no significa que al caer *encajen en su propio sitio*. El *coach* tiene dos objetivos aquí:

- Asegurarse que el sujeto determine un curso de acción razonable e inmediata.
- Verificar el grado de compromiso del sujeto con las acciones a emprender.

En cierto sentido lo primero implica recoger velas tras lo que se suele hacer en la fase de opciones, pues es muy raro en verdad que al considerar opciones poco comunes superando preconcepciones de todo tipo se llegue a algo más que la posibilidad de investigar y confirmar la real factibilidad de un curso de acción prometedor.²⁵ Ante esto hay dos enfoques, uno se limita a verificar el compromiso con la investigación requerida para concluir la sesión en el momento en que el mismo sea inequívoco, mientras el otro implica tratar el asunto en términos de escenarios, plateándose los alternativos cursos de acción a seguir según los resultados de la investigación, pero en el escenario sobre el que trabajamos lo principal a considerar para determinar por cual optar es la distancia en el tiempo hasta la próxima sesión de *coaching*. Inclinarse por uno u otro depende en gran parte del tipo de información a investigar y en el escenario que trabajamos dependerá críticamente del tiempo que transcurrirá antes de la próxima sesión de *coaching*.²⁶ En la práctica el autor descartaría casi siempre la segunda.

Al plantear un curso definitivo de acción tenderán a surgir dos tipos de problemas, de un lado es posible que se deban reconsiderar las opciones, y del otro es posible que se deba reconsiderar la realidad. Es el tipo de situación que se puede solucionar retomando el método desde la etapa apropiada. De hecho la detección de este tipo de problemas es lo único que permite solucionarlos, y de no detectarse el

²⁵ Es razonable descartar la investigación de un curso de acción prometedor cuando no es posible completarla a tiempo para el objetivo tratado, pero aún así será una alternativa siempre presente que eventualmente pudiera el sujeto investigar para un problema similar aunque menos apremiante.

²⁶ Algo de especial importancia para el *coaching* gerencial es desarrollar la capacidad de los subalternos para avanzar por ellos mismos evitando cualquier forma de dependencia del *coach*. Por ello el mejor método para el *coaching* gerencial es el que permite a cualquiera seguirlo paso a paso sin su *coach* entre sesiones, no como “*autocoaching*” sino como un fructífero ejercicio de autodisciplina mental.

curso de acción establecido usualmente no pasaría del terreno de las buenas intenciones.

Las preguntas que se usan en esta fase son del siguiente tipo:

- ¿Qué harás exactamente?
- ¿Cuándo lo harás?
- ¿A quién o quienes debes informar?
- ¿Cuándo y cómo se los informarás?
- ¿Qué necesitas?
- ¿Cómo lo obtendrás?
- ¿Qué apoyo necesitarás?
- ¿Quién o quienes te lo prestarán?
- ¿Cómo los afectará eso?
- ¿Te surge alguna duda nueva?
- ¿Qué necesitas que haga yo?
- ¿En una escala del 1 al 10 cual es honestamente tu real grado de compromiso con esto?
- ¿Qué te falta para alcanzar el 10?*

** Confirmar el grado de compromiso del sujeto con su plan es crítico en esta fase, pues si honestamente es menor de 7 es casi seguro que la persona no emprenderá acción alguna, y aun siendo mayor de 7, de no ser 10 la posibilidad de ejecución del plan será muy incierta.*

SEGUIMIENTO

Debido a que en el coaching la pauta la fija quien lo recibe y no quien lo da, el seguimiento requiere de cierta sutileza, especialmente en el escenario con el que tratamos, en el cual el *coaching* lo está dando un gerente a sus subordinados. En dicho escenario la ventaja está en que la observación directa, y discreta, en cualquier momento es más simple para un gerente que actúa como *coach* que para un asesor externo, y la observación facilita el seguimiento. Es importante recordar que el gerente está ejerciendo un doble papel que no siempre es fácil de reconciliar, pues observará desde una posición de autoridad la implementación –o la ausencia de ésta– de un plan de acción que

conoció como *coach* lo que implica la fuerte tentación de interferir con autoridad en circunstancias en que no lo hubiera hecho de carecer de la información obtenida en el *coaching*. El punto no es si el gerente debe intervenir o no, sería absurdo plantearlo así ya que en gran medida su trabajo es intervenir, se trata de cuando intervenir y cuando no. Las mejores reglas para el escenario planteado están en preguntarse si de carecer de la información que se le confió como *coach* –no como jefe– se sentiría motivado a intervenir, porque de no ser así lo mejor suele ser –salvo en circunstancias extraordinarias– no hacerlo; mientras que pudiera encontrarse en la situación contraria, aquella en que hubiera intervenido sin duda por la simple observación y careciendo de esa información de la que dispone únicamente como *coach*, pero que el poseer dicha información lo haga dudar de la conveniencia de intervenir. En esencia es un problema de permitir o no que los errores ocurran. Hay buenas razones para no atajar los errores:

- Los errores son una fuente natural de aprendizaje, porque nos empujan a comprender la causa de que nos equivocáramos y la forma en que ocurrió, así como a desarrollar soluciones.
- No es imposible que el subalterno detecte por sí mismo el problema antes de que ocurra. Pero incluso cuando ocurre hay que considerar el punto anterior.

La razón para atajar el error es que sus consecuencias previsibles impliquen un costo mayor que cualquier ganancia en términos de aprendizaje. Pero aún en el caso de que sea necesario intervenir con autoridad para prevenir un desastre, la intervención sutil puede servir de iluminación para que el propio subalterno descubra su problema por él mismo –o al menos así lo perciba– lo que tenderá a incrementar su auto confianza. Esto es muy recomendable cuando el sujeto tiene un déficit evidente de ésta, y lo será en circunstancias comunes, pero pudiera no aplicarse cuando el sujeto tiene exceso de auto confianza injustificada.

Además de la observación, el seguimiento se resume en retomar las conclusiones de la última sesión y preguntar en el sentido de: ¿Qué pasó? o Cómo te fue con aquello?, ¿Por qué? y ¿Cómo te sientes al respecto?

EL COACHING Y LA CULTURA CORPORATIVA

La más útil definición de cultura corporativa es aquella que la explica como el conjunto de valores, costumbres y tradiciones que comparten las personas que trabajan en una empresa respecto a la forma apropiada de actuar en todo lo relacionado directa e indirectamente con el trabajo. A los propietarios o directivos de corporaciones les gusta pensar que la cultura corporativa es producto de su voluntad y por ende obedece a su diseño; pero aunque sus decisiones al respecto la condicionan de manera determinante, dichas decisiones desencadenan un proceso que producirá resultados ajenos a su intención –y control– por la compleja serie de interrelaciones imprevisibles –internas y con el entorno– a través de las cuales se desarrollarán las particulares convenciones. Las fuerzas que van distanciando a las corporaciones del estilo personal de sus fundadores son, de menor a mayor en importancia: el tamaño, el tiempo y el mercado, cosa que se resume en más interrelaciones en cada una de las cuales las acciones producirán no sólo los resultados que se buscan y esperan, sino infinidad de otros imprevisibles y absolutamente ajenos a la voluntad de quienes actúan. Así funciona todo orden natural extenso como lo es la civilización y las organizaciones, por grandes que sean, forman parte del mismo y están condicionadas por él.

Es necesario aclarar en que medida afirmo que las empresas escapan al control de sus propietarios y por ello la cultura corporativa no se desarrolla exactamente como éstos desean en ningún caso. En primer lugar es un hecho obvio que las empresas operan en el marco de la Ley y están sujetas a la autoridad del Estado para bien y para mal. Por ello su autoridad sobre su personal está limitada no sólo por la Ley en el sentido de norma abstracta igualmente aplicable a cualquiera y en cualquier caso con objeto de mantener el orden universalmente aceptado, sino en el sentido de norma concreta diseñada en función de su aplicación a sectores específicos y concebida expresamente para el trato diferenciado de los regulados, con objeto de ordenar

artificialmente la sociedad según la voluntad del legislador. Por el primer tipo de norma la empresa no podría interferir en el ámbito privado de su personal, por el segundo está frecuentemente obligada a ello con los objetivos que el legislador determine. El caso es que dichas normas producen siempre resultados imprevistos y contrarios a los deseos del legislador hasta cuando ocasionalmente produzcan también aquellos expresamente declarados como objetivos del legislador. Un ejemplo es que en la práctica, y en la mayor parte del mundo, las empresas no son propietarias plenas de sus puestos de trabajo, pues no pueden contratar y despedir libremente sino en el marco de una regulación legal muy específica, cosa de la que resulta una protección especial –del tipo y grado que corresponda en cada circunstancia– para algunas personas empleadas, tal cual es el objetivo conocido del legislador, y la dificultad o aun imposibilidad de obtener empleo para otras personas, cosa que no sólo escapa a la voluntad expresa del legislador, sino que es contrario a su intención declarada, por lo que únicamente seguirá legislando en dicho sentido en la medida que sobre tales efectos logre evadir exitosamente su responsabilidad política.

El ejemplo es interesante porque nos muestra como la Ley abstracta limita y afecta tanto a la empresa y al trabajador como la positivista, pero en el asunto que tratamos la primera condiciona lo que entendemos por cultura corporativa de manera universal, uniforme, estable y sobre todo limitada –lo que deja clara y previsiblemente delimitado un amplio margen de diversidad– mientras en el segundo la normativa circunstancial diferenciada afectará de formas confusas e imprevisibles el campo de desarrollo de la cultura corporativa en cada caso, lo que curiosa pero evidentemente reducirá en ámbito general de su diversidad. La norma es el marco en el cual la empresa se relaciona con el mercado, en ausencia de ésta cada propietario debería asumir completamente todos los costos de todos los riesgos respecto a cada activo en todo momento y con ello todos los riesgos posibles de cada transacción. El asunto es más que mera especulación, pues buena parte de la actividad económica que persigue fines y usa medios legítimos, se desarrolla al margen de la normativa legal debido al alto costo de su cumplimiento para los empresarios menos capitalizados, y dicho fenómeno de economía informal o sumergida está hoy lejos de ser exclusivo de las naciones atrasadas, aunque en éstas será mucho mayor pues en las mismas se conjugará la escasez de capital con el exceso de

reglamentación y la ineficacia de su imposición. Que dicha economía informal sea un problema político, o un mercado atractivo para las empresas formales –del tamaño que sean– dependerá tanto de su cultura corporativa como de otros factores entre los que se destacará la regulación.

Respecto al marco legal, que la norma sea abstracta o no, y en el segundo de los casos –que es el más común en el presente– que tan arbitraria sea cada norma se relacionará con sus efectos indeseados, que a su vez motivarán un creciente número de normas positivistas de aplicación diferenciada; las cuales en conjunto generan un marco jurídico discrecional, imprevisible y confuso. Así, la voluntad de propietarios y directivos, aún cuando se enmarque en los objetivos y reglamentaciones internas respetuosas del ámbito privado protegido de las personas, además de aceptables –y aún loables– para la opinión pública, e incluso coincidentes con la satisfacción competitiva eficaz y eficiente de la demanda al punto de ampliarla, podría ser irreconciliable con la voluntad del legislador. Pero también podrían los criterios morales predominantes en la opinión ser irreconciliables con los objetivos de satisfacer la demanda, los medios eficientes de lograrlo, o ambos. Lo que se expresa a través de la opinión pública suele ser completamente contrario a lo que se expresa a través del mercado, como se trata en última instancia de la misma población, la diferencia no es más que una muestra colectiva de hipocresía –o incoherencia– en la opinión.

Dado que las empresas –del tamaño que sean– se enfrentan al dilema de satisfacer a la opinión pública y al mercado –que son teóricamente expresiones del mismo público– existe una presión creciente hacia el empleo del doble discurso. En que grado sucumbirá cada empresa a esas presiones y que tipo de doble discurso se permitirá es lo que mayormente definirá su real cultura corporativa, pues ésta habrá sido el resultado de la relación entre los valores que sus fundadores introdujeran, más con sus acciones que con sus palabras, así como de los valores predominantes de la gerencia y plantilla que fueron capaces de atraer realmente; con las presiones del mercado y la opinión sesgados por los valores predominantes entre el público objetivo en el primer caso y por aquellos predominantes entre los intelectuales que

más directamente influyen sobre dicha opinión; muy acertadamente definidos como “profesionales de la reventa de ideas”.²⁷

Tal alejamiento del tema tiene como motivación primaria recordarnos que las empresas se ven obligadas –en mayor o menor grado– a perseguir objetivos mutuamente excluyentes, principalmente como medio indispensable para alcanzar sus objetivos propios, pero no exclusivamente por ello. Reconciliar tales objetivos es por definición imposible, equilibrarlos es un problema de sentido común, más –o al menos antes– que otra cosa. La relación con los objetivos individuales de incremento del rendimiento es mayor de lo que parecería, pues en que medida entiende una persona los intrínquilis de la cultura corporativa de la organización en que trabaja es un factor crítico para su éxito en la misma, como lo es en que medida es capaz de tener una perspectiva amplia de la forma en que encaja su función en su área particular, ésta en la empresa y aquella en su mercado; así como alguna comprensión de las complejas interrelaciones que tal escenario implica, tanto en su entorno más cercano como en los más amplios. Una primera imagen útil para entender el contexto es la de una serie de círculos concéntricos que se van ampliando. Una vez que lo vemos así, notaremos que varios de esos conjuntos se superponen en diversas formas y que se trata de algo que está en constante variación.

EL COACHING EN CONTEXTO

El *coaching* no es un experimento con variables controladas, sino un proceso que opera en el contexto real de las organizaciones. Cada empresa tiene sus particularidades y cada individuo las suyas, con lo que cada grupo de individuos a su vez tendrá algunas propias. El *coaching* gerencial es una herramienta extraordinaria en la medida que logra que los individuos amplíen y ajusten su percepción de la realidad, adquieran más conciencia y comprensión de sí mismos, así como de su entorno y desarrollen sus capacidades por encima de lo

²⁷ Véase, Friedrich A. Hayek, Obras completas, Volumen I, 2da. Edición, La fatal arrogancia, Unión Editorial, 1997, p256.

que ellos mismos consideraban inicialmente factible.²⁸ Pero el *coaching* opera en su contexto, con una metodología que tiene limitaciones y depende más de sus principios subyacentes que de la mecánica del método mismo.

LIMITACIONES

Antes de considerar cualquier otra limitación, y aunque ya lo hemos tratado, es importante recordar aquí que el *coaching* no puede sacar a la luz aquello que no existe ni aún en potencia, puede detectar falencias de conocimiento, valorarlas e inducir un razonable curso de acción para solventarlas, y puede inspirar un proceso de auto-transformación por el que lo que existía sólo como potencial en materia de capacidades y habilidades se transforme en real y tangible. Tras lo anterior, lo primero a considerar siempre es que el método no es más que una aplicación ordenada de premisas y principios subyacentes. Es decir que el método depende de su filosofía y es una guía para la aplicación de aquella, con lo no se puede aplicar sin una comprensión profunda de ésta, pues cuando se aplica mecánicamente obviando, o peor aún contradiciendo, sus premisas el resultado será frecuentemente desastroso.

Por otro lado, el método que tratamos está diseñado en función de individuos, más que de grupos²⁹. Se puede dar *coaching* a grupos usando dicho método cuando se intenta cohesionarlos como equipo, pero se requerirá siempre de sesiones individuales ya que por muy cohesionado que pueda ser un equipo, el grado de confianza de cada miembro en el *coach* debe ser mayor que el grado de confianza que cada miembro tiene en todos y cada uno de los demás. Es un hecho inevitable que los miembros de un equipo tendrán grados de confianza variable unos en otros, con lo que el *coaching* en grupo operará en el grado de confianza más bajo que exista dentro del mismo, pese a lo cual, en la medida que el trabajo en equipo sea relevante el *coaching* de grupo será necesario. El objetivo del *coaching* de grupo es alcanzar el grado de cohesión necesario para incrementar la sinergia del trabajo

²⁸ Entendiendo que tal cosa es posible sólo con un empleo prolongado del *coaching*.

²⁹ Pero es interesante que su orden lógico formal resulta de gran utilidad como pauta en reuniones de grupos de trabajo que traten proyectos o problemas.

en equipo, por lo que sus esfuerzos empiezan por buscar que los miembros del grupo se conozcan mejor –en aquello que es relevante para sus comunes objetivos– sin forzar el ámbito privado de cada cual.³⁰ Que gran parte de la vida social –en el común sentido del término, por lo demás opuesto al de laboral– de alguna gente incluya a las mismas personas con que trabajan es una cosa, que algunas empresas tengan como objetivo que buena parte de la vida social de su personal ocurra no sólo entre sus empleados, sino en el marco de la propia organización y de acuerdo con sus normas, es otra muy diferente. En que grado ocurra lo segundo –ya que en casi todas las empresas ocurre en algún grado– dependerá mucho de eso que llamamos cultura corporativa. Es interesante que para algunas personas sea desagradable que esa socialización forzada exceda el límite tradicional de las ocasiones especiales, y cuando ello ocurre lo apreciemos como una desventaja a considerar, mientras que otras la disfrutan intensamente y lo que ven como desventaja es su ausencia o escasez. ¿Qué tiene eso que ver con el *coaching*? Pues lo que tiene que ver la realidad del entorno con las preferencias del individuo. El *coaching* no cambia las preferencias de las personas, y de ellas depende mucho como se adaptan a la cultura corporativa. El caso es que el *coaching* en lugar de adoctrinar en la cultura corporativa –idea por lo demás escasamente útil– tiende a lograr que las personas reevalúen seriamente su permanencia en las empresas y que en ciertos casos personal muy valioso se vea motivado a abandonarlas, pero la razón de dichos desencuentros será que una mayor conciencia –en cierta profundidad– de ellos mismos y del entorno les llevará a comprender que su personal e irreconciliable incompatibilidad con la cultura corporativa particular implica que no puedan desarrollar al máximo sus capacidades en tal ambiente. Lo último más que una limitación es una virtud, cuando se considera que en realidad un cambio de trabajo por esa razón es tan bueno para el sujeto como para la empresa que deja.

³⁰ Este quizás sea el error más común y más irreparable del *coaching* de grupo, pues corta completa y definitivamente toda posibilidad de establecer una relación de confianza entre el *coach* y la –o las– víctimas de la invasión de privacidad. La razón de tal frecuencia es la muy diferente percepción individual sobre cual información personal –privada o reservada por cualquier razón– es adecuado o no compartir.

OPORTUNIDAD

En la medida que el método se torna una natural aplicación de la filosofía subyacente, lo que pudiéramos llamar el proceso formal del *coaching*, con agenda de citas y notas ordenadas de seguimiento tiende a solaparse con la aplicación natural del método en comunicaciones frecuentes y menos formales entre el *coach* y quienes reciben su *coaching*. Teóricamente es el sujeto que recibe el *coaching* quien debería fijar las citas formales, pero la práctica del *coaching* gerencial implica –en la forma en que lo hemos planteado– que los gerentes y supervisores tendrán la responsabilidad de implementar el *coaching* dentro de un orden general de objetivos corporativos. Así que hasta cierto punto un mínimo de sesiones formales por subalterno serán impuestas desde arriba. Es lo único que se puede imponer así, ya que a partir de ahí será necesario desarrollar la relación de confianza que requiere el *coaching* para ser efectivo. Sin confianza el *coaching* no funciona, y la confianza es un camino de dos vías que implica un problema interesante para los mandos, pues la autoridad garantiza en algún grado resultados inmediatos, pero es inútil cuando el resultado que se pretende lograr es la confianza.

Al final de cuentas el *coaching*, tanto en su programa formal como en su complemento informal depende del resultado que cada individuo comience a ver en él mismo y en su entorno. Ya hemos establecido que el control de los temas corresponde a quien recibe *coaching*, no a quien lo da, y que el tiempo que realmente requiere cada cual puede y debe variar, por lo que es recomendable establecer calendarios de al menos dos sesiones cercanas en el tiempo por sujeto para las citas formales con tiempo preestablecido. Tal cosa, como la idea del tiempo preestablecido es una guía general, pues la flexibilidad es la clave para que el *coaching* se de cuando sea realmente oportuno. Lo que parece muy complejo en teoría cuando se trata el tema de la oportunidad del *coaching* en la práctica es lo más sencillo, pues es cosa de incluirlo de forma realista en el plan de acción que resulte de cada sesión. La mejor oportunidad para el *coaching* es cuando el que lo va a recibir lo solicita, y la mejor forma de incluir esa oportunidad en la planificación formal de la agenda de *coaching* es hacerla coincidir con el seguimiento al curso de acción que el propio sujeto deseé.

PERTINENCIA

No se trata del cuando, que es lo tratado en el aparte anterior, sino del para que es pertinente el *coaching* en su contexto. Obviamente para mejorar el rendimiento, lo que siempre es a su vez pertinente en algún grado para las empresas como para las personas, pero como método flexible resulta especialmente pertinente cuando su introducción –o fortalecimiento– coincide con ciertos objetivos organizacionales específicos que impliquen cambios por los que el personal se verá obligado a sufrir adaptaciones más o menos traumáticas.

Reestructuraciones, fusiones, segmentaciones, nuevos proyectos o cambios importantes en el mercado a los que se deba responder con alguna de las anteriores, o cualquiera otra solución inevitablemente traumática. El *coaching* es una herramienta de desarrollo, tanto de personal como de grupos. Consecuentemente su filosofía, junto con su metodología, tiende a integrarse en la cultura corporativa de las organizaciones que lo implementan y aplican exitosamente. En tal sentido, el *coaching* es útil para motivar un incremento en la capacidad de adaptación absolutamente realista, pero por ello mismo es pertinente sí, y sólo sí se desea desarrollar en verdad las potencialidades del personal. Tal desarrollo tiene consecuencias, todas positivas para los negocios, pero no necesariamente será eso lo que deseen quienes toman las decisiones. Los propietarios de las empresas son sus dueños y dentro del marco legal son libres para usarlas como deseen. No son libres de las consecuencias de sus decisiones, cuando pretenden que sus empresas no crezcan, se concentren en segmentos de mercado que tienden a desaparecer o en general no sigan al mercado como es su función natural; pueden terminar quebrando. En caso de tener suficiente capital pueden simplemente gastarlo en tales caprichos sin agotarlo durante su vida, dirigiendo empresas contra las señales del mercado y encontrar alguna satisfacción en ello. Por poder, en la medida que no viole la Ley, cada cual hace de lo suyo, sin que nadie se lo pueda impedir lo que le venga en gana; y corre con las consecuencias. El *coaching*, al menos en la forma que estamos tratando, no es muy pertinente en organizaciones que persiguen objetivos contrarios a su naturaleza, dichas organizaciones requieren de métodos que se adapten a sus peculiaridades para tratar el tipo de

asunto en que el *coaching* es especialmente útil a las organizaciones que persiguen sus objetivos naturales, sean estos mercantiles o no.

RESISTENCIA

La posible resistencia al *coaching* en su fase de introducción por parte de los gerentes a cargo es algo que ya hemos tratado adecuadamente; es suficiente recordar que el *coaching* requiere de un serio compromiso, por lo que debe implementarse de forma que produzca beneficios tangibles y crecientes para los gerentes que asumirán el rol de *coach* de sus subalternos.

Para los subalternos el problema es idéntico. Todo depende de los beneficios que esperen obtener –y en efecto obtengan– del esfuerzo y compromiso que dediquen al *coaching*, pues únicamente en la medida que efectivamente perciban no sólo resultados, sino beneficios personales tangibles de mayor valor para ellos que el esfuerzo invertido pondrán la necesaria confianza en el asunto.

La resistencia por parte de quienes reciben el *coaching*, tenderá a ser más generalizada en su introducción –hay algún grado de resistencia ante lo nuevo en toda organización– ya que requiere de tiempo e implica un intercambio de información con los mandos en términos que se prestan a temores razonables sobre su uso en un mecanismo insidioso de control disfrazado. Lo que quiebra eso es la aplicación paciente del buen *coaching*, pues eso desarrolla la relación de confianza y comienza a mostrar los resultados. El que los sujetos que primero se comprometen con el método obtengan beneficios crea un efecto de emulación, y los hechos van quebrando el escepticismo inicial hasta que se llega al punto en que la filosofía subyacente –como ya hemos tratado– se imbrica poco a poco en la cultura corporativa. Pero subsiste o aparece en cualquier momento un tipo de resistencia, en casos aislados, que se expresa desde las respuestas vagas, el evidente desinterés, hasta un cumplimiento meramente formal e inteligentemente esquivo de un rol estudiado; en forma defensiva. La razón ello es que no hay confianza³¹, y lo primero a determinar es si la

³¹ El simple desinterés o apatía que parece formar parte de la actitud general del individuo hacia la organización –especialmente cuando el cumplimiento de obligaciones formales sea óptimo y el rendimiento laboral satisfactorio, o aún destacado– lo que implica es un tipo de desconfianza hacia el valor del esfuerzo

falta de confianza es hacia la organización como tal, o al *coach* de forma particular. Así como las razones de una, otra, o ambas. Ese tipo de desconfianza rara vez es realmente gratuita, sus causas pueden ser malentendidos subsanables o incompatibilidades irreparables, pero lo cierto es que lograr el grado de confianza necesario para determinar cuando se trata de uno u otro es la responsabilidad de *coach*. Beneficiarse del *coaching* gerencial requiere de algún grado importante de madurez personal, así como, por encima de cualquier otra cosa, del mínimo de inteligencia emocional previos, de los cuales algunos individuos cultos, inteligentes y talentosos con notables credenciales académicas podrían carecer,³² como ya hemos visto –pero es pertinente repetir aquí– el *coaching* no sustituye en forma alguna la asistencia profesional especializada.

ERRORES FATALES

Entendiendo por fatales aquellos errores cuyos efectos negativos –por mucho que se puedan paliar en el tiempo– subsistirán en algún grado de forma permanente veremos dos tipos de error con esas características en los que es fácil incurrir en el *coaching*:

- Descalificar las prioridades del sujeto: Es muy fácil que el *coach* considere que aquello sobre lo que debería trabajar el sujeto es algo completamente diferente de lo que al mismo le preocupa; pero cuando tiene razón el propio proceso del *coaching* ayudará al sujeto a llegar a esa conclusión por sí mismo, mientras que de equivocarse *el coach* lo descubrirá en el proceso sin que el sujeto llegue siquiera a saberlo. Pero debe seguirlo con paciencia, sin intentar imponer su agenda, y sobre

adicional y su retribución efectiva, que puede o no ser justificado en diversas formas. Tal actitud es común en individuos sobre calificados –en realidad o en su errónea percepción de ellos mismos– para el cargo que ocupan.

³² El hecho aparentemente paradójico de individuos cultos, inteligentes y talentosos con notables credenciales académicas que fracasan sistemáticamente en sus carreras –y sus vidas personales– de forma aparentemente inexplicable, frecuentemente se origina en la mencionada falta de inteligencia emocional. Véase, Daniel Goleman, *La Inteligencia Emocional*, Javier Vergara Editor, 1995, p53, p73 y p149.

todo evitando descalificar las preocupaciones del sujeto ya que eso quebraría irremediablemente la confianza.

- **Mecanizar el proceso:** La clave del método es que se trata de la sistematización lógica de las premisas que podemos considerar como la filosofía del *coaching*. En el momento en se aplique el método mecánicamente se estará actuando en contra de su propia filosofía, ello será percibido por el sujeto y el vínculo de confianza quedará roto.
- **Revelar información:** La información que recibe el *coach* de cada sujeto en sesiones individuales, debe usarla sólo para el *coaching* con el propio sujeto. Un gran riesgo de rotura irremisible de la confianza cuando el *coaching* lo dan los gerentes a subalternos está en usarla para otros fines. Eventualmente el sujeto se enterará de dicha infidencia cuando la información, directa o indirectamente se llegue a volver contra él; y el resto del equipo se enterará por el afectado.

INTRODUCCIÓN DEL COACHING EN LA EMPRESA

A estas alturas pudiéramos pensar que el *coaching* es bueno por naturaleza, pero cuando de su naturaleza hablamos aparece como un problema derivado de aquella el que los beneficios que producirá no son cuantificables al momento de decidir implementarlo en una organización, por lo mismo que no serán cuantificables nunca de forma aislada como ocurre cuando cambiamos una máquina por otra. Pero no es un problema insoluble, pues en algún grado lo mismo se puede decir de todos los esfuerzos de entrenamiento, formación y motivación que se dirijan al personal.

LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DEL COACHING

La introducción de *coaching* requiere de una inversión en formación para los que lo darán, mientras aplicarlo exige tiempo por parte de quienes lo dan y quienes lo reciben. Y como ya hemos establecido que no es posible cuantificar el impacto esperable la decisión tiene un carácter analógicamente empresarial en el sentido de perspicacia intuitiva que muestra la empresarialidad como función económica³³. La justificación económica del *coaching* depende de la intuición perspicaz de las potencialidades que sistemáticos incrementos pequeños y sostenidos del rendimiento de todo el personal puedan tener en la operación general mejorando los resultados, principalmente por la vía de los costos. Cualquier experto en la materia sabe que el personal de las empresas sub-aprovecha gran parte de los recursos

³³ Véase, Israel M. Kirzner, Competencia y Empresarialidad, Unión Editorial, 1998, pp. 45-99.

tecnológicos de que dispone, ello se debe –entre otras razones– al rápido cambio de los mismos, la falta de conocimiento sobre sus potencialidades, y una curiosa curva de perdida de habilidad para usar aquello que sólo se emplea eventualmente.

Al final el problema –que es apenas un ejemplo de algo más general– se reduce a que el personal carece de las habilidades necesarias para adaptarse al cambio constante por sus propios medios, y la empresa carece del tiempo y los recursos para entrenarlo y re-entrenarlo efectivamente de forma prácticamente permanente. El *coaching* ataca la raíz del problema, incrementando la capacidad de la gente para desarrollar sus potencialidades, y adaptarse por ellos mismos a los cambios de forma competitiva, lo que significa incrementar su eficiencia. Después de todo la eficiencia al final no es otra cosa que lograr los mismos resultados con menos recursos, lo que –dependiendo de las circunstancias peculiares del caso– puede o no traducirse en lograr más resultados con los mismos recursos, pero en cualquiera caso es más por menos. La justificación económica del *coaching* es que resulta ser la mejor herramienta que hasta ahora conocemos para incrementar significativamente los resultados cuantificables de todo el proceso de entrenamiento, formación y motivación, al situar a los trabajadores a la cabeza del esfuerzo consciente para su desarrollo profesional y personal, lo que no es otra cosa que despertar la natural ambición individual y competitividad que forma parte de la naturaleza humana. El *coaching*, considerado como una inversión es simplemente un catalizador para una mayor efectividad de un proceso continuo de desarrollo del personal.

Los cambios tecnológicos han hecho desaparecer en muchas organizaciones la función de una serie de mandos medios, y aunque no es cierto que no existan precedentes en la magnitud, importancia y profundidad de los cambios tecnológicos y económicos que afectan positiva o negativamente a las empresas actualmente, no es menos cierto que hay una cierta aceleración reciente de dichos procesos. También vemos una suerte de creciente cosmopolitismo que se expresa desde la moda a la política en sociedades más diversas, y por ello más complejas. En realidad la diversidad, el crecimiento económico y las mejoras tecnológicas de un mundo apenas ligeramente globalizado están sacando de la miseria a miles de millones y creando fenómenos de crecimiento inimaginables hace unas pocas décadas. En resumen, estamos ante oportunidades, problemas y

desafíos complejos y rápidamente cambiantes. En tal tipo de ambiente la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y encontrar en ellos oportunidades potenciales que nadie más lograra vislumbrar³⁴ es más importante que nunca y los esfuerzos de formación del personal tienen que incrementar su capacidad sinérgica de adaptación al cambio. El *coaching* se introduce en las empresas por y para eso, y su justificación económica es que resulta actualmente el único método específicamente orientado hacia dicho crítico fin cuya eficacia ha sido comprobada por la experiencia.

La empresariedad es la ventaja competitiva por excelencia, y es una forma particular de perspicacia, que requiere de cierta intuición que no es adquirible pero resulta desarrollable. En alguna medida todos –o casi todos– tenemos esa habilidad al menos en forma potencial, que la desarrollemos o no –y aún en que grado– depende de muchos factores, pero aunque es el ejemplo ideal, no es la única habilidad crítica para la competitividad que forma parte de la naturaleza humana. En dicho sentido, hay que entender que las ventajas competitivas críticas residen mayormente en las personas y no en las cosas. El capital establece una ventaja competitiva –la tecnología, la metodología y la organización en última instancia son capital– que determina la productividad del trabajo, a mayor capital por trabajador mayor productividad individual, pero el capital tiene un rendimiento decreciente. En términos muy simples, la segadora mecánica permitió que un operario realizara el trabajo de decenas –o aún centenas– de segadores manuales permitiendo producir muchísimo más trigo con la misma cantidad de personas, se puede mejorar la tierra y aún la planta misma, eliminar o controlar plagas, así como usar cada vez más y mejor maquinaria agrícola, pero eventualmente llegamos a un punto en que la productividad marginal de esos factores se reduce hasta el punto en que introducir más del mismo factor no sería rentable. En cierto

³⁴ En realidad la frase es una buena definición de empresariedad como función económica, pero comprenderla así conduce a una percepción poco tradicional del papel de dicha función, no sólo en la figura del empresario como creador de oportunidades para la demanda, sino hacia adentro de las organizaciones en la dirección, la gerencia y aún el personal, pues pasamos de la idea de la optimización de la eficiencia del uso de medios dados para objetivos conocidos, a la de la identificación de oportunidades que existen únicamente en potencia, no sólo en la cumbre sino en la totalidad de organización y por prácticamente todo el personal.

sentido es un problema físico, más tractores del óptimo en lugar de incrementar la rentabilidad del capital empleado la reducirían, y de seguirse introduciendo llegaría evidentemente un punto en que físicamente se estorbarían entre sí. De hecho lo mismo se puede decir del número de operarios, con lo que es válido afirmar que el trabajo entendido como factor de producción tiene el mismo tipo de rendimiento decreciente que el capital.

Pero el simple hecho de reorganizar los factores de producción sin introducir ni más capital ni más trabajo ha permitido incrementar la productividad de ambos en formas asombrosas. Un ejemplo clásico es la línea de montaje y un ejemplo histórico ilustrativo ampliamente conocido es el modelo T de Ford. Ideas; nuevas ideas y más aún, ideas originales son lo único que permite incrementar la productividad sin incrementar el capital. Lo que me gusta del ejemplo de Ford es que suele mencionarse la línea de montaje llevada a la perfección en varios sentidos, pero rara vez se comprende que todo ello respondió a una idea muy peculiar, la de producir automóviles baratos a escala masiva para el público general. Hoy sonará obvio, pero la verdad es que el automóvil no pasaba de ser un costosísimo juguete de millonarios y no existían la infraestructura que hoy conocemos, ni en vías ni en expendios de gasolina en absoluto, con lo que la idea era completamente absurda en términos de sentido común, saber convencional y conocimiento teórico especializado del más alto nivel académico.

RESISTENCIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL COACHING

Al concluir el argumento sobre la justificación económica del *coaching* explicando como el tipo de potencialidades que permite desarrollar se pueden ilustrar con un ejemplo de éxito basado en decisiones contrarias al sentido común, saber convencional y conocimiento académico del momento –y pese a ello conformes a la razón y perfectamente lógicas– podemos intuir la clase de resistencia a su implementación que se enfrentará y sus causas.

Ante todo está la resistencia al cambio, es un fenómeno común y su razón de ser es tan simple como instintiva, si el trabajo en sí mismo

implica un esfuerzo, la forma en que lo realizamos es el resultado de otra serie de esfuerzos de aprendizaje, trabajar en el proceso de cambio de lo que conocíamos bien, al mismo tiempo que debemos aprender todo tipo de aspectos nuevos obviamente es un esfuerzo mucho mayor, y afirmar que producirá mayores resultados –cosa que siempre se puede poner en duda hasta que efectivamente ocurra– no es la motivación real, ya que dichos cambios y esfuerzos se presentan por la presión del entorno con lo cual el personal debe asumirlos no en espera de mejoras sino por imposición de los mandos, por lo que en última instancia el estímulo real es negativo, así que el esfuerzo puesto en el proceso de cambio es para la mayoría un forzoso ajuste para la supervivencia y no de búsqueda voluntaria de más resultados.

En este ambiente de resistencia natural al cambio, en medio del inevitable y constante cambio acelerado, los gerentes han implementado reajustes de todo tipo en el pasado, los resultados pudieron ser mejores o peores en cada caso, pero hay una sensación lógica de que nunca se llega al objetivo por los que se estaría en una especie de crisis permanente, dicha sensación no es errónea, las empresas que actúan en un mercado competitivo cambiante están efectivamente al borde del desastre y sus constantes esfuerzos de adaptación no conducirán más que a nuevos esfuerzos de adaptación, así que cada reorganización conduce, efectivamente a la próxima reorganización y todo ello genera una constante y sorda resistencia en todos los niveles involucrados.

El caso es que sin un sistema de mercado competitivo de planificación descentralizada que hace prácticamente imposible aprender ciertas técnicas para emplearlas de la misma forma por el resto de la vida, y aún prosperar así –excepto en casos aislados de entre cuyas peculiaridades destaca su escasez– el nivel de vida y la población actual serían insostenibles. Y el nivel de vida del pasado, no tan remoto, en que tal vorágine de cambio era desconocida resultaba, incluso para los sectores privilegiados, abismalmente inferior a la media actual que empezó su ascenso sin interrupción sólo a partir de la producción en masa.

La idea de las modas pasajeras que genera resistencia a la implementación de filosofías, herramientas o metodologías de negocios nuevas no refleja más que una profunda ignorancia sobre la naturaleza del orden espontáneo de las sociedades extensas, especialmente en sus aspectos económicos. Siempre es posible que

algunas de esas ideas nuevas sean malas, o simplemente inapropiadas para casos específicos, pero en general responden no a la idea de moda como un cambio por el cambio mismo, sino a la necesidad real de adaptarse y mejorar en un mercado competitivo o sufrir las consecuencias, y la mera supervivencia es prueba de que en promedio han sido de utilidad.

La expectativa de que alguna de esas iniciativas fuera la solución definitiva es tan irreal como la de una economía estacionaria, pero el *coaching* es precisamente una solución orientada hacia esa constante necesidad de adaptación y cambio, cuya principal utilidad es la de funcionar como factor cohesionante de todas las diferentes iniciativas de tal tipo al involucrar eficazmente la voluntad de los individuos en dichos procesos, relacionando estrechamente la supervivencia y crecimiento de la organización con el desarrollo personal voluntario de los individuos motivados por su propia ambición egoísta.

El momento adecuado es un argumento de resistencia que se anula por sí mismo, ya que mientras más sobrecargado de trabajo está el personal de una organización, y asumiendo que no sea factible incrementar su productividad con capital adicional, la única salida es encontrar una amplia cantidad de pequeñas soluciones eficientes que ahorren pequeñas cantidades de tiempo y esfuerzo a todo lo largo y ancho de la estructura organizacional. El efecto agregando de ello será alcanzar un amplia impacto general mediante el desarrollo personal equivalente al de innovaciones y reorganizaciones organizacionales de amplio espectro, siendo tal implementación y aplicación constante mucho menos traumática, tanto por su propia naturaleza como porque genera una creciente capacidad de adaptación que reduce el impacto traumático de otros menos cordiales cambios de amplio espectro.

Finalmente, los argumentos de resistencia fundados en el costo son un asunto que ya hemos visto en la justificación económica del *coaching*.

COMO IMPLEMENTAR EL COACHING

La implementación eficaz y eficiente del *coaching* dependerá de las circunstancias de cada organización. No hay una receta para hacerlo,

más allá de mencionar que se requiere de un compromiso directivo muy claro, y de la comprensión de la filosofía subyacente, el análisis serio de cómo podría insertarse ésta en la cultura corporativa, y de una expectativa positiva de la gerencia sobre los beneficios que les traerán sus esfuerzos con el *coaching*, así como recordar que es crítico un excelente programa de formación y apoyo en la materia a los gerentes que darán el *coaching* a su personal, especialmente en las etapas iniciales de introducción. Es muy poco lo puede decir sin entrar en un caso específico que necesariamente será diferente de otros, pero hay algo de carácter muy general, aplicable a todos y cada uno de los casos que podemos recomendar, como es el uso de la misma metodología del *coaching* para considerar el asunto de su implementación.

Lo primero, como ya hemos visto es examinar los **objetivos** de la empresa y determinar en que forma el *coaching* sería un medio para alcanzarlos, en ocasiones encontraremos que los objetivos corporativos son muy vagos y están expresados de forma más bien ambivalente, mientras que en otros notaremos que examinándolos a fondo resultan contradictorios entre ellos. Las razones para eso pueden ser muchas, algunas las hemos tratado atrás³⁵, pero lo importante será establecer cuales son los verdaderos objetivos de la empresa, y cuales no pasan de saludos a la bandera de cualquier tipo.

Determinando como puede el *coaching* ser un medio efectivo para alcanzar los objetivos, su introducción se transforma en un objetivo por si misma, y ahí vale la pena preguntarnos que esperamos lograr introduciendo el *coaching* en la empresa, que metas podemos obtener, cómo sabremos que estamos avanzando, y en cual plazo estimamos que deberíamos comenzar a ver los resultados, pero sobre todo, que resultado esperamos ver en cada etapa.

La **realidad** a descifrar se relaciona con la capacidad de la organización para adoptar el objetivo y alcanzar las metas, lo crítico es considerar que riesgos y beneficios implicaría para aquellos que quedarían a cargo, y de que forma se relacionaría con el resto de los esfuerzos de formación, así como de que recursos se dispondría realmente, pero sobre todo en que medida es factible que la filosofía del *coaching* sea asumida en la organización y cual ha sido la actitud tradicional de la directiva hacia el tipo de habilidades que el *coaching* pretende desarrollar. O en otras palabras, que dice en realidad la

³⁵ Véase p81 y p86

cultura corporativa en temas como el riesgo, la innovación, la responsabilidad y la originalidad; y sobre todo, en que grado debería cambiar esa cultura corporativa para adoptar la filosofía realista subyacente en el método y lograr un compromiso efectivo hacia el *coaching*. Así como cual es el grado y tipo de confianza que hay entre los escalafones de la cadena de mando, además de que clase de problemas políticos internos tiene la organización y cómo los asume, para poder replantearse metas y objetivos determinandos; que tan lejos estarán éstos de la realidad, que clase de cambios estaríamos considerando realmente, que tan necesarios serían y cuales son los riesgos, de adelantarse como de no adelantarse. También hay que considerar de dónde, cómo y por qué se podría esperar resistencia y cómo se podría tratar con ésta.

La **reflexión** parte de la distancia entre la realidad y los objetivos, y desglosa las metas en términos de factibilidad para tratar de determinar por que y como se introduciría el *coaching* en la empresa; y que más se necesitaría para lograr los objetivos que con su introducción se pretende alcanzar.

Las **opciones** en principio son las que podemos determinar al reflexionar sobre la realidad, especialmente cuando hemos replanteado objetivos y metas en el proceso, pero aquí debemos recordar que es útil considerar de forma hipotética aquellas opciones que en principio no están a nuestro alcance reflexionando sobre lo que haríamos de no ser así. Esto nos permite preguntarnos que tan realistas son los límites que percibimos, investigar posibilidades originales, y actualizar información.

Las **acciones** sobre las que debemos trabajar son aquellas que podemos poner en práctica de inmediato y que conducen a la siguiente acción. Qué, cuándo, cuánto y cómo actuaremos para introducir el *coaching* en la empresa, aún será algo a determinar cuando estemos seguros del por qué. Que podamos comprometernos 100% con nuestras acciones inmediatas, y tener claro a quienes se debe involucrar –y en que grado– para avanzar será la clave de un curso de acción realista y razonable.

El seguimiento empieza por nosotros mismos, y se va extendiendo a quienes deben involucrarse en cada fase de la introducción del *coaching*. El más importante seguimiento que se debe hacer desde los niveles directivos es a los gerentes que efectivamente empiezan a implementarlo, y debe ser en las primeras etapas más un apoyo

comprometido con la filosofía del *coaching* que una supervisión tradicional, sin importar lo que en la organización se entienda por tal.

Finalmente, hay algo a considerar desde el principio, la introducción del *coaching* de los gerentes a sus subalternos implicará un cambio en la cultura corporativa real –de diferente grado y tipo según el caso– que se extenderá por la organización y se hará parte de ella, con lo que la evidencia de los beneficios del *coaching*, y la comprensión de su naturaleza conducirá tras su introducción exitosa hacia una demanda interna de *coaching* por los propios mandos, empezando generalmente por los encargados de darlo, y ahí nos encontramos con un hecho que tras todo lo que hemos visto hasta aquí debería resultarnos ya obvio, como es que los subalternos pueden dar *coaching* a los mandos cuando quienes darán el *coaching* y quienes lo recibirán, de abajo hacia arriba, conocen el método, están comprometidos con la filosofía subyacente en éste y tienen la relación de confianza necesaria.

En ocasiones se usan en las ciencias administrativas y en la práctica gerencial términos de idiomas extranjeros que tienen una perfecta traducción al español sin una buena razón, pero una reflexión final interesante es que *coach* es una palabra del inglés americano que no tiene una adecuada traducción al español, y como vimos atrás,³⁶ en inglés se deriva de un término tomado del francés antiguo que significa literalmente transportar personas de un lugar a otro; en realidad lo que pretendemos es exactamente eso, transportar a las personas del lugar y circunstancias en que se encuentran hacia el mejor lugar y las mejores circunstancias que el desarrollo de sus propias potencialidades les permitirá, y la razón de todo ello no es en modo alguno altruista pues no es de la benevolencia de los directivos –y menos aún de los accionistas– que nacen dichos esfuerzos, sino de su propio interés. Las empresas introducen el *coaching* como herramienta gerencial en busca del desarrollo de las potencialidades de su personal para su propio beneficio –el de las empresas, no del personal– de ello esperan y obtienen capacidades nuevas para superar a sus competidores, alcanzar objetivos de mercado, satisfacer mejor a sus clientes y dar más dividendos a sus accionistas.³⁷ El empleado al que

³⁶ Véase p. 7

³⁷ Las organizaciones no lucrativas privadas así como las dependencias gubernamentales que introducen el *coaching* lo hacen para ser más eficientes en la persecución de sus propios objetivos organizacionales de acuerdo con su naturaleza,

se desarrolla se beneficia personal y económicamente, tanto como los accionistas y clientes, con lo que todos se benefician de esfuerzos para los que a cada uno lo mueve única y exclusivamente su propio interés, mucho más de lo que se hubieran beneficiado de la persecución de objetivos altruistas. Esa es la naturaleza del mercado, y el *coaching* es, principalmente, una herramienta para responder a sus exigencias de diversidad con más y mejores productos y servicios a menores precios.



CEPJDM EDICIONES

&

www.lulu.com

con lo que es el beneficio de la organización –como quiera que ésta lo entienda– y no el del personal el que las conduce a mejorar las capacidades de quienes en ellas trabajan.
