



Coaching: el trabajo de conversar

Por G. R. M.

1::
R. Echeverría: *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*, Granica, Buenos Aires, 2000, p. 71.

2::
J. L. Austin: *Cómo hacer cosas con palabras*, Paidós, Barcelona, 1982.

¿Cómo incide en la productividad de un directivo su capacidad para escuchar? ¿Qué puede esperarse de un equipo de trabajo cuyos integrantes tienen dificultades para pedir o que, cuando lo hacen, son poco efectivos? ¿Qué consecuencias puede tener para una empresa un dueño que promete y no cumple? La comunicación organizacional, además de sus posibilidades para mejorar los sistemas de trabajo, el liderazgo, la toma de decisiones, los sistemas o los medios, tiene mucho para decir sobre las conversaciones de las organizaciones. ¿Qué hacen las personas cuando conversan en su ámbito laboral? ¿Qué hacen cuando conversan con clientes, proveedores o competencia? ¿Prometen, juzgan, evalúan? En el espacio de las conversaciones organizacionales, el *coaching* se ha posicionado como una herramienta importante para muchos empresarios. Este artículo recupera sus principales características y las reflexiones de especialistas de Uruguay, Argentina y Chile.

El trabajador del conocimiento

Las empresas de hoy, a diferencia de las del siglo pasado, no se componen mayoritariamente de trabajadores manuales, sino de “trabajadores del conocimiento”. Ríos de tinta han corrido en la búsqueda por definirlos, aunque algunos autores plantean que estas definiciones no han logrado explicitar su característica más fundamental: los trabajadores del conocimiento conversan y con sus conversaciones hacen cosas. Desde esta visión, es un error valorar únicamente la formación académica o la experiencia laboral: hay que reconocer a los nuevos trabajadores como “agentes conversacionales”. El cómo conversamos ha pasado a ocupar un lugar central, tanto para quienes consideran el trabajo un espacio de realiza-

ción humana, como para quienes lo miran únicamente desde el punto de vista de la productividad: la persona que desarrolle sus competencias conversacionales trabajará mejor.

Uno de los estudiosos más importantes de la organización basada en el trabajo manual fue Frederick Taylor. En su propuesta teórica y metodológica conocida como “Administración Científica del Trabajo”, este autor desagregó el trabajo en tiempos y movimientos, lo que implicó una revolución en la manera en que se pensaban y se gestionaban las organizaciones. Varios estudios de las organizaciones actuales sostienen que, en la organización basada en el conocimiento, es posible desagregar el poder transformador de la palabra en un conjunto específico y concreto de competencias conversacionales. “Esta es una operación de la mayor importancia, pues en ella encuentro la clave para incidir precisamente en la productividad del trabajador denominado no manual”.¹ Rafael Echeverría, uno de los autores más prolíficos sobre estos temas en América Latina, señala que se puede distinguir en cualquier conversación tres subdominios diferentes: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. Y que cada subdominio puede trabajarse, pulirse y mejorarse.

En el subdominio del lenguaje, ¿quién puede dudar de la importancia que tiene la capacidad de escucha de un directivo, de un jefe de proyecto, de un vendedor? Escuchar es una capacidad que efectivamente incide en la productividad de personas y organizaciones. Ya a mediados del siglo pasado, el filósofo del lenguaje inglés John L. Austin propuso la teoría de los actos del habla, la cual se detalla en el libro *Cómo hacer cosas con palabras*.² En aquellos tiempos surgió la crítica al estudio del lenguaje únicamente como herramienta para nombrar y describir el mundo: la filosofía del lenguaje de las primeras décadas del siglo XX planteó

que el lenguaje permite hacer cosas en el mundo, no solamente nombrarlo. Austin, particularmente, distinguió entre enunciados constataivos –en pocas palabras, aquellos con los que describimos el mundo–, y enunciados performativos –aquellos con los que realizamos una acción. El ejemplo más clásico de un enunciado performativo es decir “Yo te prometo”: en el momento en que se enuncia, se realiza la acción concreta.

Otro autor latinoamericano que ha hecho explícita la importancia del lenguaje en las organizaciones es Fernando Flores, quien ha trabajado de manera particular sobre lo que significa prometer. “Cuando decimos ‘Le prometo...’ estamos diciendo que llevaremos a cabo una acción para alguien en el futuro. Antes de hablar, la promesa no existe. En el momento de hablar, simultáneamente, generamos la promesa y el momento futuro en el cual las acciones serán realizadas (...) Prometer es un fenómeno social. Cuando hacemos promesas, coordinamos acciones con otras personas. Esto abre nuevas posibilidades para nosotros en la vida. De hecho, la mayor parte de lo que hacemos en la vida es producto de nuestra capacidad de coordinar acciones con otros. No podríamos producir esto solos. Nuestra capacidad de coordinar acciones con otros depende de nuestra capacidad de hacer promesas”.³ Este y otros planteamientos ponen sobre la mesa que si podemos hacer cosas con el lenguaje, entonces “el lenguaje no es inocente. Las palabras que utilizamos no dan lo mismo. Ellas tienen consecuencias. Abren y cierran posibilidades”.⁴

¿Qué cabe esperar de un empleado que tiene dificultades para pedir? ¿O que, cuando pide, lo hace en forma poco efectiva? ¿Qué consecuencias puede tener eso en su equipo de trabajo? Echeverría señala que, más allá de sus conocimientos, la persona que no desarrolle las competencias de escuchar, de saber pedir, de fundar

sus juicios o de cumplir sus promesas en el trabajo, verá comprometidos sus resultados.

De igual manera que en el lenguaje, se han estudiado las dimensiones de la emocionalidad y de la corporalidad, y estos estudios han sido fundamentales para la comprensión de las organizaciones del conocimiento y sus trabajadores.

Coaching: qué es y qué no es

Podemos encontrar algunos orígenes del concepto de lo que ahora se denomina *coaching* en el arte de la mayéutica de la antigua Grecia: el maestro que preguntaba a sus discípulos, con el objetivo de que encontraran por sí mismos las respuestas. También se pueden encontrar, más cerca en el tiempo, orígenes en el deporte. Así como los atletas se colocan en manos de un *coach* (entrenador) para mejorar su desempeño, en el mundo de las organizaciones ha surgido esta figura para trabajar con directivos, gerentes y equipos.

Si bien puede confundirse con “motivar”, la noción del *coaching* va más allá: “se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no son lineales ni homogéneas, sino discontinuas. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, no basta con una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer”.⁵

De acuerdo con Echeverría, creador del “*coaching* ontológico”, las empresas han mirado con expectativas el ámbito deportivo y durante algún tiempo buscaron “un trasplante casi directo de la experiencia de *coaching*”, el cual no funcionó tan directamente como esperaban. Más allá de lo anecdótico, es importante rescatar que en el ámbito empresarial “hay

3::
F. Flores: “Promesas, confianza e identidad pública”, p. 2, disponible en: <www.fernandoflores.cl>
4::
R. Echeverría: o. cit., pp. 69.
5::
Id. ant.

desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. El problema no está en que no nos demos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos siquiera detectar qué es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño”.⁶ Es en momentos como éste cuando el *coaching* se dibuja como una posibilidad y el *coach* como un actor importante.

El *coaching* aparece, muchas veces, como una consecuencia natural de la consultoría organizacional. Esta es la perspectiva de Mauricio Tolosa, consultor chileno y estudioso de la comunicología, quien señala: “Como parte de la consultoría en comunicación, siempre hacemos *coaching*, es decir, trabajamos con los líderes de las organizaciones –directivos, presidentes, ministros o gerentes– en el fortalecimiento de sus habilidades de comprensión de la comunicación”. Tolosa identifica dos grandes vertientes del *coaching* en la región: por una parte, “la vertiente del *coach* como el *anticoach*, es decir, el que intenta imponer su visión de las cosas, que no potencia, sino que absorbe las energías de quien podría potenciar”. Por otra parte, señala, “hay una vertiente más receptiva, que busca potenciar la identidad del “coacheado” (o “*coachee*”).

Estas dos vertientes tienen correlación con dos maneras de hacer consultoría: “Hay consultores que llegan a la organización con la estrategia ya hecha y hay consultores que llegan a escuchar y a potenciar la identidad organizacional. En el caso del *coaching* es mucho más fuerte porque se trata de una herramienta

más íntima, donde se establece un espacio de mayor confianza”, señala el consultor chileno.

Por aquí se puede encontrar uno de los hilos más delicados del ejercicio del *coaching* en las organizaciones: “no hay un control ético ni de formación para el ejercicio del *coaching*, señala Mauricio Tolosa, porque las tendencias son tantas como las que se declaren”. Así, el concepto puede describir casi cualquier cosa, lo cual es fácilmente constatable al buscar bibliografía sobre el tema y, mucho más constatable aún, al ingresar a un buscador de internet y escribir “*coaching*” y “organización”.

Desde el mundo de la práctica profesional, el *coaching* es identificado como una herramienta para el desarrollo de personas y equipos. Es la visión de Gisela Durán, contadora y gerente de *Human Capital* de Price Waterhouse Cooper, y de Laura Abellá, psicóloga y supervisora de Consultoría en Recursos Humanos y *Advisory* de la misma empresa. De acuerdo con estas especialistas uruguayas, el *coaching* permite desarrollar algunas competencias requeridas por el mercado de trabajo, como “la proactividad, la capacidad de reflexión y análisis, el aprender a compartir ideas y conocimientos o el saber dar retroalimentación”. Ellas señalan que “si bien puede llegar a impresionar como un proceso individualista, es solo por una lectura superficial de la herramienta porque el *coaching* es un proceso que requiere al ‘otro’ como interlocutor, con base en una relación de confianza y otros valores a cultivar”.

Para Héctor Chaskielberg, *coach* argentino, docente en varias universidades de Buenos Aires y particularmente interesado en las relaciones de trabajo y en el aprendizaje organizacional, “el *coaching* permite aprender nuevas maneras de pensar, de relacionarse y de actuar; generar interpretaciones potentes, ajusta-



das, con sentido histórico y trascendente; lograr resultados que no se están pudiendo obtener; disponer de posibilidades y acciones novedosas y efectivas; establecer relaciones armoniosas para bien-estar; disolver, resolver y atravesar “problemas”; y crear y transformarse con base en el compromiso y la responsabilidad”. En una línea parecida, Gustavo Rey, docente de comunicación de la Universidad Católica del Uruguay y facilitador que se ha dedicado al trabajo del *coaching* en diferentes organizaciones, dice que “uno de los grandes aportes [de esta herramienta] es

ayudarnos a comprender nuestra manera de comunicarnos con los demás e incluso la de relacionarnos con nosotros mismos”.

Por su parte, Pablo Isakson, psicólogo chileno que forma parte del equipo de Desarrollo de Habilidades Directivas de la Universidad Alberto Hurtado de Chile, considera que, entre otras cosas, “el *coaching* puede ser útil en problemas relacionados con la percepción que tiene la persona sobre sus recursos, competencias y debilidades, que guardan relación con las perspecti-

Ilustraciones de
Serrana del Castillo

7::
M. Cook: *Coaching efectivo. Cómo aprovechar la motivación oculta en su fuerza laboral*, Mc Graw Hill, Santafé de Bogotá, 2000, p. 16.

vas personales respecto de su desempeño, actitud, atribuciones de significado y/o visión que tiene de sí mismo en la organización. También puede ser útil en el caso de la necesidad de ajustar la brecha entre lo que la organización espera y lo que está detectando o recibiendo de una persona o grupo en particular de la organización”.

Pero el *coaching* no sirve para todo. Quienes se dedican a esta actividad señalan que un riesgo muy importante es tomarlo como un espacio terapéutico: “el *coaching* no atiende patologías del ámbito de la psicología o de la psiquiatría”, señala Mónica Izaguirre, licenciada en Comunicación Social y magíster en Educación de la Universidad Católica del Uruguay, quien ha desarrollado esta actividad. Tampoco es un espacio para que el *coach* indique qué se debe hacer, cómo ni cuándo: “el *coaching* no tiene el objetivo de dar mandatos o directrices, sino que orienta y hace reflexionar”, plantean Abela y Durán.

Como en muchos otros espacios de la consultoría en comunicación organizacional, en el *coaching* no deben buscarse recetas para la resolución mágica de los problemas. Dice Gustavo Rey que “por más que el cliente quiera ver los cambios de forma inmediata, hay que puntualizar que muchas veces los tiempos del entrenamiento no coinciden con las expectativas de quien lo solicita”. Además, cada persona aprende de diferente manera, por lo que todo proceso de *coaching* tiene que “buscar lo mejor de cada opción, cada modelo y cada persona”.

Finalmente, “el *coaching* no sirve para cambiar la actitud de una persona pasando por alto sus motivaciones y necesidades. Si la persona no se percibe como cliente del *coach*, difícilmente tendrá disposición al cambio. La confianza en el *coach*, la apertura a la autoexploración, la motivación para el cambio y el creer que un proceso de *coaching* puede servir son

importantes para el pronóstico del proceso”, señala Pablo Isakson.

Las habilidades de un *coach*

La capacidad de escuchar y de generar una relación de confianza son las habilidades más importantes para un buen *coach*. También aparecen como fundamentales las habilidades de observar y de ser directo, claro y asertivo en las relaciones. Un buen *coach* tiene, además, una mirada positiva de las cosas: “su labor no es corregir errores, encontrar fallas o evaluar la culpa. Por el contrario, su función es alcanzar las metas brindando *coaching* para que las personas logren un rendimiento óptimo”.

“En relación a las habilidades esenciales, creemos que la generosidad debería ser una habilidad bien marcada en el *coach* porque su cometido fundamental es asistir a otra persona para clarificar y alcanzar de la mejor manera sus metas y objetivos dentro de la organización”, señalan Abela y Durán. Y agregan que “es importante la presencia de una gran capacidad de empatía, autorreflexión y honestidad, para poder ejercer el rol despojándose de prejuicios, paradigmas y hasta de sus propias aspiraciones y/o frustraciones”.

La reflexión sobre la propia práctica profesional es una habilidad en la que insisten quienes se dedican a esto. Isakson señala que “la capacidad de observar y reflexionar acerca de lo que le ocurre en su propia experiencia y en el contacto con los demás”, es fundamental para un buen *coach*. “Es a partir de esa habilidad que puede desplegar otros recursos como la capacidad de escucha y contención, la capacidad para centrar una conversación en el proceso y no en el contenido y los juicios, la capacidad para centrarse en las soluciones más que en el problema y la capacidad de ver a las personas como agentes responsables de su propio cambio”, agrega.

Las bases del *coaching* ontológico

El *coaching* ontológico es una de las modalidades del *coaching* más desarrolladas en el continente. En países como Argentina, Chile o México, diversas instituciones de educación superior ofrecen certificaciones en este campo. Ontológico remite al "ser". Antes se pensaba que la manera de ser de una persona (y de un sistema social) no podía ser cambiada; el individuo podía aprender, pero no podía cambiar: el ser era inmutable.

El *coaching* ontológico cuestiona este supuesto y, en palabras de Rafael Echeverría, "ofrece una opción de aprendizaje que suele sorprendernos, pues inicialmente la descartábamos. Lo curioso del caso es que parte de la sorpresa guarda relación con el reconocimiento de que esa transformación era mucho más simple de lo que

pensábamos. Solo que no éramos capaces de identificar los obstáculos que la estaban bloqueando, ni las acciones capaces de conducir a su disolución".⁸

Echeverría, inventor de esta herramienta, en su libro *Ontología del Lenguaje* señala que las bases de esta disciplina pueden encontrarse en la gran revolución que para el mundo de la filosofía significó el surgimiento de la Filosofía del Lenguaje en el siglo XX. Ésta mostró el poder transformador de la palabra, ya que no solamente describe el mundo, también puede hacer que las cosas sean de una u otra manera. Al pedir, al prometer, al decir que sí o que no, estamos modificando el curso de los acontecimientos.

Chaskielberg, por su parte, señala que, además de lo anterior, es fundamental para el buen *coach* distinguir las propias emociones, las del cliente y las del entorno, establecer y honrar los acuerdos y la impecabilidad ética.

Mónica Izaguirre añade que "un buen *coach* debe ser capaz de distinguir si su trabajo es necesario o contraproducente, debe poder identificar si se encuentra frente a una patología o a una situación que remueva en el *coachee* ("coacheado") aspectos personales que le impidan actuar con libertad".

Se trata de algunas habilidades para ser un buen *coach*. Algunos autores como Michael Hammer o el propio Echeverría señalan que estas habilidades las deberá tener el directivo de empresas. Él debe ser capaz de identificar obstáculos para el desempeño y el aprendizaje de sus equipos e intervenir para resolverlos.

Un problema: el *coaching* obligatorio

Algunas organizaciones han asumido los espacios de *coaching* como "obligatorios" para sus directivos y gerentes, con la intención de que éstos encuentren el lugar para reflexionar y mejorar su propio trabajo. Sin embargo, suele ser una decisión desacertada. En la experiencia de Isakson, "para que el proceso de *coaching* sea exitoso debe tener un sentido de utilidad para el cliente y/o los destinatarios. Si no lo tiene, probablemente aparezcan resistencias que terminarán por diluir el proceso. Por otro lado tiene que ser adecuado a la situación o problema. Dificilmente

servirá el *coaching* en la organización si lo que se necesita es otro tipo de intervención. En este sentido, nosotros como profesionales del *coaching* debemos estar abiertos a incluir en un proceso de diagnóstico la posibilidad de otro tipo de intervenciones y ser cuidadosos de no ofrecer esta herramienta solo porque sabemos hacerla".

¿Cómo evaluar el *coaching*?

La evaluación es un asunto delicado en el *coaching*. Es difícil evaluar porque, como intangible y como herramienta particular para cada situación, es difícil establecer "indicadores".

Sin embargo, hay algunas constantes. La primera y fundamental es explicitar, desde el inicio del proceso, cuáles son las expectativas del usuario. "Es el "coacheado" (o *coachee*) el que tiene que plantear los indicadores concretos para su proceso particular", señala Mauricio Tolosa, quien menciona algunos elementos de evaluación: "Que al final del proceso tenga nuevas distinciones, nuevas conductas o una nueva riqueza emocional para su experiencia cotidiana".

Pablo Isakson plantea que "son necesarias más investigaciones que nos permitan identificar la utilidad y el impacto de este tipo de intervenciones". Efectivamente, en el ámbito de la evaluación de esta herramienta hay pocas investigaciones formuladas y, seguramente, se trate de uno de los retos más importantes de esta práctica profesional.⁹ ■■

Algunos recursos teóricos en los que se basa el *coaching*

- :: La Neurolingüística
- :: El Psicoanálisis
- :: El Análisis Transaccional
- :: La Filosofía del Lenguaje
- :: La Ontología del Lenguaje
- :: La Visión Cognitiva de la Comunicación.

8::
M. Galvez: "El gerente del futuro es un agente conversacional. Entrevista a Rafael Echeverría", disponible en <www.portaldelcoaching.com>
9::
Id. ant.