



# Gestión Ontológica

Ivonne Hidalgo

Contadora Pública egresada de la Universidad Central de Venezuela (1990). Es Coach Ontológico formada por The Newfield Group (USA-1993-1994) en el curso Internacional "El Arte del Coaching Profesional" realizado en España, Argentina y Chile.

Formada en el Programa de Gerencia Financiera del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), en formulación y Evaluación de Proyectos con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Actualmente cursa la Maestría en Filosofía en la Universidad Católica Andrés Bello.

Es socia fundadora y Directora General de E-Consulting, empresa de consultoría dedicada a la aplicación de la Ontología del Lenguaje y el Coaching Ontológico para la formación de competencias organizacionales y el desarrollo de procesos de cambio organizacional. Es socia fundadora y Directora General del Centro de Estudios para el Coaching Profesional, dedicada a la formación de Coaches en Venezuela y el resto de Hispanoamérica. Socia fundadora y Directora del GRUPO GEOS, empresa pionera en el desarrollo de la Ontología del Lenguaje y el Coaching Ontológico en Venezuela desde el año 1993.

Su experiencia profesional se desarrolla actualmente en la aplicación del Coaching en organizaciones, la educación de adultos en ambientes no formales y en la consultoría de procesos para el cambio organizacional.









# Gestión Ontológica

Ivonne Hidalgo

# Gestión Ontológica

Ivonne Hidalgo

ivonnehidalgodiaz@hotmail.com

ivonnehidalgo@cantv.net

Producción Editorial:



Urb. Los Anaucos, calle Sagitario,

Qta. Sara. Charallave,

Edo. Miranda - Venezuela.

Telfs. 58 239 2820074 / 0424 1315922

beajjimenez@gmail.com

Coordinación Editorial:

**Beatriz Jiménez**

Diseño Gráfico:

**Fany Domingues**

Hecho el depósito de ley

Depósito legal: If25220096582453

ISBN: 978-980-12-3825-6

Impresión: Gráficas Madú

Impreso en Venezuela

Primera edición

Agosto 2009



A la memoria de Macario, mi padre...

*A mi hijo, Sebastián, por darme la mayor dosis de sentido de vida que pudiera imaginar.*

*A mi madre, Aurora, por tanto amor y complicidad.*

*A mis hermanos, los que me dio la vida y los que yo escogí.*

*A todos mis amores.*

*A mi familia, los que se fueron y los que están.*

*A todos los que me permiten trabajar para ellos.*

*A mis colegas.*

*A Dios.*

*Y a todos aquellos que quieran ser la diferencia.*

**Ivonne Hidalgo Díaz**

Coach Profesional



# Agradecimientos

*Muy pocas cosas en la vida son posibles sin el concurso del otro, sin su participación consciente o no en lo que vamos realizando. Hay los que nos ayudan, moral o materialmente, y hay los que ni siquiera saben cuánto han contribuido con nosotros y con la realización de deseos y sueños que nos hacen movernos en la vida como lo hacemos.*

*A esta aventura, a este atrevimiento que tienes en tus manos han sido muchos los que han puesto de sí para su realización. En primer lugar quiero agradecer a mis socios Elena Espinal y Fernando Sáenz Ford porque sin ellos esto no hubiese podido ocurrir, sin la realización del Diplomado de Coaching en Contextos Organizacionales que ha tenido su primera edición en este año 2009 y que hemos asumido como uno de nuestros principales proyectos, estas ideas no habrían sido plasmadas en blanco y negro. Sus voces están entremezcladas en todo este relato que les ofrezco.*

*Al primer grupo de estudiantes del diplomado en Argentina, México y Venezuela por el incesante estímulo intelectual que se planteó y dio sus frutos en cada encuentro y en cada conversación que dimos "off the record". Es mi deseo que se sientan metidos en cada línea escrita, y que de ser posible lleven estas conversaciones y las que se generen a partir de ellas a cualquier espacio donde tengan la oportunidad de convocar a la conciencia de quienes los escuchan en su tarea de servir, sea desde el coaching o desde el ejercicio gerencial.*

*A todos mis maestros, quienes en su momento pudieron colocar allí las distinciones, las reflexiones, las provocaciones que me hacen amar esta profesión que es el coaching ontológico.*

*A mi familia extendida, que ya tiene ramificaciones por varios países de América Latina. No puedo nombrarlos a todos, pero allí están Macario y Aurora que me dieron la vida y me enseñaron lo que es amar incondicionalmente; a Sebastián por ser la presencia que ordenó mi universo; a Ibelice, Rainier, Rene, Ambar, Michi, Diego y Anapaula, ellos saben lo que han hecho por mí; a Omaira, Lourdes, Sandra, Alejandra y Lorena y a toda la descendencia.*

*A quien en su momento me muestra que el amor no tiene límites.*

*Finalmente a Beatriz Jiménez, mi amiga y editora, la verdadera responsable de este ejercicio de audacia cuando asumió el compromiso de que esta idea se hiciera realidad.*

*Gracias a la vida que tanto me da...*

*Ivonne Hidalgo Díaz  
Coach Profesional*

*"Ayudar es asunto de poder.  
Reparar es asunto de maestría y habilidad.  
Servir es asunto de entrega, misterio y asombro.  
El que repara o arregla tiene la ilusión de ser causa.  
El que sirve sabe que está siendo usado  
al servicio de algo más grande,  
y fundamentalmente desconocido.  
Nosotros reparamos algo específico.  
Sin embargo, siempre servimos a lo mismo,  
al todo y al misterio de la vida.  
Arreglar y ayudar son el trabajo del ego.  
Servir es el trabajo del alma.  
Cuando ayudamos vemos la vida como débil.  
Cuando reparamos la vemos rota.  
Cuando servimos la vemos como un todo.  
Reparar y ayudar pueden curar. Servir sana.  
Cuando ayudo experimento satisfacción.  
Cuando sirvo experimento gratitud.  
Reparar es una manera de juzgar.  
Servir es una manera de conectarse."*

Citado por: **Julio Olalla**



# Presentación

Frente a la escasa producción de materiales en el contexto latinoamericano sobre Coaching Organizacional, surge el atrevimiento de publicar este libro “La Gestión Ontológica para Coaches”, donde encontramos una propuesta para el trabajo de coaching en las organizaciones. Una propuesta que es fruto de la práctica de Ivonne Hidalgo durante más de 15 años como coach y como formadora tanto en Venezuela como en otros países de América Latina.

Está escrito desde el espacio en el que se sitúa un coach cuando le toca aplicar las herramientas, las distinciones, los marcos de referencia para servir a los procesos de transformación y aprendizaje de las personas que a su vez se encuentran en responsabilidades organizacionales. Con un lenguaje directo, con el humor con que vivimos la cotidianidad los latinoamericanos, se plantean las conversaciones necesarias y actuales de la gerencia moderna; desde una perspectiva que busca las claves de la productividad en la dinámica profundamente humana de las organizaciones y de quienes las gerencian.

Se propone un marco de trabajo en cinco dominios fundamentales: El dominio de la realidad, el dominio de la posibilidad, el dominio de la acción y los resultados, el dominio de la relación y por último y no menos importante, el dominio del aprendizaje; donde Ivonne nos muestra de una manera personal la aplicabilidad de numerosas herramientas y distinciones clásicas... y no tan clásicas, entrelazando sus experiencias profesionales, sus vivencias personales, sus reflexiones, testimonios de algunos de sus clientes, aportes de colegas y maestros, en el territorio del coaching organizacional.

Este libro constituye un gran salto, pero los que la conocen saben que Ivonne Hidalgo no teme a los riesgos. Frente a la oportunidad, al momento del encuentro con la idea de escribir un libro, surge la gran tentación, el reto, el desafío y la determinación de hacerlo. Convencida de que se hace camino sólo andando, se inicia en esta nueva experiencia, contando con la colaboración de Beatriz Jiménez, quien edita los textos y realiza la producción de la publicación.

Existen profesionales del Coaching en América Latina que tienen mucho que decir... dado el grado de evolución de esta disciplina. Este libro es la palabra de alguien que comenzó a hacerlo, desde una postura que invita a los colegas a hacer lo mismo.

---

# Contenido

Presentación.	11
Introducción.	15
Haciendo Coaching en América Latina.	17
Comenzando a construir Marcos.	21
¿Por qué necesitamos marcos de referencia?	27
La Gestión Ontológica. Dimensión Lingüística del Trabajo Gerencial.	32
El Fenómeno Organizacional.	32
Cambio y conservación en las organizaciones.	33
La Aceptación.	36
El Fenómeno Individual.	38
El Liderazgo Organizacional.	41
A qué llamamos Gestión.	43
En qué dominios necesitamos actuar para garantizar una Gestión Efectiva.	45
El Primer dominio: La Realidad.	47
La Herramienta: Las Afirmaciones.	48
La Habilidad: Hacer afirmaciones verdaderas, comprobables.	49

El Segundo Dominio: La Posibilidad.	51
Herramienta: Las Declaraciones.	52
La Habilidad: Hacer declaraciones válidas, juicios fundados y actuar de acuerdo a ellos.	55
El Tercer Dominio: La Gestión de los Resultados.	58
Las Herramientas; Peticiones, Ofertas y Promesas.	60
La Habilidad: Hacer Promesas, cumplir y hacer que nos cumplan.	62
El Cuarto Dominio: La Relación.	76
Las Herramientas: Los Quiebres y las Conversaciones.	77
La Gestión del Cliente.	78
Conectémonos con nuestras emociones.	84
Tomemos decisiones.	84
Somos lo que somos por lo que tenemos en nuestra dimensión relacional.	84
El quinto Dominio: La Gestión del Aprendizaje.	85
La Escalera del Aprendizaje.	89
Los Enemigos del Aprendizaje.	98
El Liderazgo Contingente.	100
<u>La matriz de observación para el proceso del coaching.</u>	<u>113</u>
Temas relevantes en la práctica del	
<u>Coaching Organizacional.</u>	<u>117</u>
El Coaching como profesión.	117
Sobre la Etica del Coach.	123
Cómo hablarle al cliente.	129
La Convivencia.	132
Involucrarse y contaminarse.	134
La Exclusión.	137
<u>Bibliografía</u>	<u>139</u>



# Introducción

Este libro tiene una característica muy particular... no es un libro hecho desde la teoría, es un libro escrito especialmente desde la práctica, desde las cosas que uno hace sobre todo en el contexto de las organizaciones. Es un intento de compartir mis aprendizajes y hallazgos para contribuir en la sistematización de nuestras experiencias en el escenario latinoamericano.

Una vez conversando con una amiga, hablábamos de una palabra que se llama “marcos”, creo que en inglés es algo así como FRAME WORDS, es tener un conjunto de contextos, de distinciones, de entendimiento a partir de los cuales uno hace lo que hace. Hay un “hacer”, el hacer del coach, que es el ejercicio del coaching, pero la efectividad del ejercicio del coaching en un contexto organizacional, está absolutamente asociada a los marcos con los cuales se maneja el coach; a los cuentos, a las historias, a las distinciones, al marco de referencia con el que se maneja.

Creo que a los coaches todavía se nos ha hecho complicado entrar y desempeñarnos en el mundo organizacional. Y cuando me hago la pregunta sobre qué puede estar limitando eso, creo que tiene que ver con que nos faltan marcos de referencia para poder actuar en el mundo organizacional con mayor efectividad. Honestamente en este momento, nosotros deberíamos tener un nivel de incorporación en el mundo organizacional, mucho más fuerte e intenso del que actualmente tenemos.

Y de eso se trata básicamente este libro; por lo menos desde mi perspectiva. Se trata de construir esos marcos de referencia. Es verdad que el coach es capaz de hacer muchas cosas, pero hay el riesgo de perderse, de dispersarse en este marco amplísimo de posibilidades de acción que él posee.

Entonces, prácticamente todo lo que voy a desarrollar aquí, tiene que ver con estos marcos de referencia que me están permitiendo a mí hacer este trabajo con un nivel interesante de efectividad y de reconocimiento.



# Haciendo Coaching en América Latina

Desde 1993 estoy haciendo coaching... y todavía con la misma pasión y el mismo espíritu... es un privilegio hacer esto... se lo debo al espacio que el coaching da... Hay como unas líneas, una poligonal dirían los ingenieros... que provoca una fascinación en las personas que se acercan a él.

Una vez hice un ejercicio, cuando estaba formándome... nos pidieron conversar sobre aquello que más daño nos hizo, tener la conversación de queja más grande que pueda.... Aproveché entonces de hacer cuentas con mi padre... fue tan intensa esa conversación que casi me tuvieron que medicar. Yo estuve enamorada de mi papá hasta los 11 años aproximadamente, pero después de mis catorce años hasta los 28, toda la relación fue conflictiva. Si mi padre decía negro, yo decía blanco. El coach, que era Julio Olalla, hizo la distinción entre quejas y reclamos. La diferencia es que el reclamo parte de una promesa: sea una promesa explícita o sea una expectativa legítima. Cuando me di cuenta de esta distinción tan sencilla.... Descubrí que en ningún momento mi papá me había prometido que él sería como yo quería que él fuera.... Se acabaron 14 años de guerra. En ese momento recuperé a mi papá, recobré vida... recobré paz.

El coaching permite que uno pueda ver luz donde hay oscuridad. Fue tanto lo que me dio ese coaching que de ahí en adelante me convertí en un apóstol del coaching. En esos años, decir coaching era casi una mala palabra. En ese tiempo no se sabía de qué se trataba. Qué hacemos entonces...nos toca dedicarnos a crear un contexto para esta conversación... comenzamos una tarea de promoción...

Tomo la decisión de cambiar de carrera de contador público a Coach. Fueron años muy duros. Fue un cambio radical. Uno pasa de lo que uno sabía hacer a otra cosa donde tienes que aprender todo. El Coaching mientras tanto, creciendo de a poquito. Son momentos en que definitivamente había que tener fe. El primer año que convocamos a un curso en Caracas, se inscribieron DOS participantes, sin embargo poco a poco, cada año aumentaba el número de estudiantes. Actualmente hay en Venezuela entre 800 y 1.000 coach certificados. Muchos están en organizaciones, actuando desde allí con sus distinciones.

Hoy ya existe un posicionamiento del Coaching como una disciplina reconocida. Sería una torpeza no reconocer este movimiento. Así que nos toca saber que definitivamente esto no es una letra muerta, nuestras estructuras, nuestra forma de ser, nuestras organizaciones, las dinámicas relacionales, los procesos en lo que participamos, todo esto hoy en día, debe ser objeto de diseño.

La revista HARVARD BUSSINES REVIEW de América Latina (una de las revistas más importantes de negocios que hay en el mundo), trae en enero un artículo que se llama: ¿Qué puede hacer un coach por usted? Este artículo nos está abriendo muchas puertas.

El artículo es un lujo, y es un lujo porque investigan seriamente este tema del coaching, quién es un coach, qué se puede esperar de él, etc., pero una de las cosas que más me llamó la atención, es que señalan la evolución de nuestra práctica en las organizaciones y dicen: hace años cuando se solicitaba un coach, se buscaba un coach para solucionar problemas, para atender conflictos, y los que tenemos 10, 15 años en esto lo sabemos.

En una oportunidad llegué a tener un espacio de coaching en una empresa petrolera, cierta vez en una dinámica, la cosa estaba tan..., pero tan complicada, que dos personas casi se van a las manos. Esas eran las cosas para las que nos llamaban, nos llamaban para los desahuciados, para los casos críticos... Durante mucho tiempo, éramos llamados para atender cosas así... cuando la gente ya no sabía qué hacer... estábamos casi a nivel de brujos, a nivel de exorcismo... que venga alguien... ya lo hicimos todo, ya no podemos más... ¡que venga alguien!...

Así empezamos nosotros, ahora eso ha cambiado hoy en día en 180°. Nos llaman hoy para desarrollar gente. Esta dinámica en la que estamos viviendo



no da tiempo a que las personas maduren para ocupar el nivel de cargo y el nivel de responsabilidades que tienen. Lo estoy viendo en México, lo estoy viendo en Venezuela, lo estoy viendo en Centro América, en todos los sitios donde estoy trabajando. Es un fenómeno que ocurre en compañías, en organizaciones públicas, en organizaciones privadas, en organizaciones transnacionales, en organizaciones locales... Cuando uno empieza a ver algo que se está repitiendo en todos lados, ahí hay un patrón, y en ese patrón el tema es: no hay tiempo para tu desarrollo.

Ese mundo en el que vivíamos en el cual había unas compañías que tenían gente, que evaluaban a la gente, que le hacían el plan de carrera, que lo mandaban a formarse... ¡Se acabó!. La cosa va a un ritmo que no da tiempo para eso; aparece el cargo, se va la persona, e inmediatamente nuevos ascensos extraordinarios... Esto está sucediendo en Venezuela, por las características del proceso político, sobre todo en el mundo público, en donde el país se quedó sin la mitad de sus recursos humanos formados y con experiencia.

Uno se encuentra por ejemplo, a un analista que acaba de pasar a supervisor de área. A un supervisor de área que acaba de pasar a ser un gerente de área. A un gerente de área que acaba de pasar a ser un director de área. A un director de área que acaba de pasar a ser vicepresidente, a un líder de proyecto que pasa a ser un presidente de compañía. Y un presidente de compañía que pasa a ser presidente de una corporación. No les estoy hablando de un período de 15 años, de 20 años, esto sucede en tres o cuatro años... Y una de las cosas que no hace ningún ejecutivo o quién aspire a serlo, es rechazar una oportunidad como ésa; la piense, o no la piense, se lanza de cabeza a esta oportunidad, y lo que estoy viendo es a un montón de gente lanzándose a una piscina sin agua. Los estrellones que están ocurriendo, los niveles de estrés, gente que se quema; es un fenómeno parecido al de las mariposas, que saben que van a morir pero no pueden evitar acercarse a la luz y cuando llegan ahí, se desintegran.

Y esta realidad, por muy dura que sea, representa un espacio enorme de posibilidades para los coaches. Ciertamente, creo que somos los coaches, las personas, los profesionales llamados a actuar en este tipo de contexto, y vamos a ser exitosos en tanto tengamos el tino de acertar entre la necesidad de aquel lado y la capacidad nuestra. Tener claridad acerca de cuál es el tipo de quiebre que uno está atendiendo hoy en las organizaciones

porque además lo estamos viviendo en perspectiva; no es que nos certificamos ayer o hace un año, hace dos, y nos está pasando y no nos damos cuenta de la evolución, al contrario, sí nos damos cuenta de la evolución.

Y lo que estoy coachando hoy es: "Ivonne, aquí está el gerente general de una compañía, quiero coaching para mí, para los miembros del Comité Ejecutivo. Por la sencilla razón de que no van a aguantar la presión a la que están sometidos; no dan para las exigencias y no nos da tiempo para sacarlos, mandarlos a que se formen y que regresen... no nos da tiempo".

Hoy en día, no sé si será en todo el mundo, pero en Latinoamérica, es así.

# Comenzando a construir marcos

Entonces en el año 2007 yo comienzo... Me llama un cliente que está de asesor del presidente de una compañía y me dice: - oye, quiero que vengas, nos des una charla de algo - ven y háblanos de algo, háblanos... -o sea que uno ya está ahí como de párroco- háblanos, háblame... dime algo.

Por eso son importantes los marcos, porque uno tiene que tener algunas conversaciones listas para estar allí, y me fui con un tema que trabajo: GOOD TO GREAT... Empresas que sobresalen... este es un trabajo extraordinario que como marco para dar conversaciones, abrir oportunidades, poner inquietudes y cosas en una organización está mandado a hacer.

Doy esta charla de 45 minutos a él y su comité ejecutivo; se estaban mudando desde hacia como cinco meses, y se encontraban hacinados totalmente, desbordados por la mudanza, En fin, doy la charla y al final le pregunto a la gente: Antes que se vayan, cuénteme un poquito con qué reflexión interna ustedes se van... y el presidente dice, "yo me voy retado, retado", y entonces ahí empieza esta costumbre y habilidad que uno tiene de coach que no solamente se queda con eso, sino que uno empieza a escuchar y preguntar... ¡Ajá, retado!... pero muéstrame una figura para ver cómo es el tema del reto ... Y me dice, "yo me siento como ante una montaña, es una montaña altísima y me siento ante ella, me siento retado"... Como yo no tenía mucho que temer ni de qué cuidarme le digo: retado es una cosa y determinado a subir esa montaña es otra. Y hago un alcance sobre el tema de la determinación, qué entiendo yo por determinación, y el tema del reto es estar ante algo más grande que uno, pero no quiere decir que haya tomado la decisión de saltarlo.

Estamos retados por muchas cosas, pero no aceptamos todos los retos ante los cuales estamos, entonces, cuando explico el tema de la determinación, y que la determinación es el deseo, el compromiso y la diferencia es que “estoy retado, pero además, ¿sabes qué?, esto lo voy a saltar”. Cómo, de qué manera, cuándo, cuánto me va a costar, ¡no sé!... y resulta que esta disposición, esta actitud yo no la veía en el presidente de la compañía. Se lo dije. Termina la charla y nos quedamos conversando un rato y me dice: - “oye, yo quisiera que conversáramos un poco más...” Ésa es otra cosa que tenemos que lograr, que a uno se lo digan... si a uno no le dicen eso es como si uno va a una primera cita... y no te piden el teléfono. ¡No hicimos nada!...

Tenemos que plantear una conversación y nos tienen que decir después: “quisiera que conversáramos más...” cuando te dicen eso, tú sabes que “la puerta está abierta”. Al día siguiente yo iba a México por ocho días, y le dije “vine porque fulano me llamó para que viniera a hablar con ustedes, pero ahora tengo que salir corriendo y te prometo que cuando regrese, te llamo inmediatamente y nos sentamos a conversar”. No habían pasado ni dos días y recibo un correo donde me dice: - “Ivonne, ya nos mudamos, (tenían cinco meses tratando de mudarse y en dos días se mudaron) he tomado ésta, y ésta decisión”. Esa es la diferencia entre estar retado y estar en determinación.

Veán el poder de una pequeña conversación, una cosa que está retenida, una cosa que ya estaba ahí... Por eso no creo en esos procesos de coaching de sesenta conversaciones,... Si lo puedo lograr en una, o en dos, y que vea lo que tiene que ver, ¡perfecto!... nosotros no tenemos por qué hacernos ricos a cuenta de que alguien se quede con nosotros “pegado” seis años, conversando todas las semanas y pagándonos 100 dólares. A nosotros nos va a ir muy bien si a alguien le pasa algo así, como al Presidente del cuento; y lo dice, y además comienza a ser un mecenas, porque empieza a patrocinar desarrollo para los demás, y ¿por qué?, porque él lo vivió. Además, ése es el impacto, que alguien pueda, en una conversación, romper con algo, darse cuenta y ponerse en otro lugar.

La consecuencia de todo ello, me llevó a estar casi un año siendo prácticamente coach dentro de la empresa, que además, es otro excelente espacio de oportunidad. Si por un lado está el coaching ejecutivo y lo que se puede hacer con personas de muy alto nivel en las organizaciones, por otro lado hay un espacio para trabajar como coach interno. Estar en todos

los espacios conversacionales, ahí el coach se convierte en el sistema linfático de una organización, entonces empiezas a oír las conversaciones, empiezas a sentir dónde están los cuellos de botella, empiezas a ver dónde están las dificultades, y empiezas además a trabajar el sistema, de modo que se den aquellas cosas que por alguna razón no se pueden dar.

Y ese fue un proceso en el cual teníamos con el presidente una o dos conversaciones a la semana, a partir de lo que estaba ocurriendo, de lo que ocurría en el contexto político, de lo que ocurría a lo interno de la organización, de lo que pasaba con la gente, lo que pasaba con el equipo, lo que pasaba con los planes, lo que pasaba con la tecnología, pero obviamente el tipo de conversación que puede dar un coach es muy distinto al que él pueda dar, con el operario, con el asesor, con el gerente...

Allí está nuestro reto, el desafío es mantenernos relevantes, mantenernos contextualizados, pero además conservando el ser un observador distinto; ahí está un tema alrededor del cual hay un desafío y algo que si nosotros logramos trabajar y articular, vamos a dar con unos espacios enormes de posibilidad en las organizaciones.

Un día ese mismo ejecutivo me dice: -“me acaban de nombrar vicepresidente de tal vez la tercera o cuarta compañía más grande de América Latina”. Yo le contesto: -“tal como yo veo el contexto, de hacia dónde tiende, no van a pasar ni dos ni tres años, y vas a ser llamado a un nivel de responsabilidad que ni te imaginas. Solamente tengo una pregunta, ¿tú quieres?, porque eso tiene algunas implicaciones, vienes de ser un líder de proyecto, y por muy grande que sea, un proyecto es un proyecto; la presidencia de una organización es otra cosa, y la vicepresidencia en un mundo corporativo es otra. Ahora bien, tú eres una persona con un gran potencial, sin embargo, distingo que, entre el punto donde estás, y el punto al que vas, hay un abismo de este tamaño... -¿Tú crees, Ivonne, que yo seré capaz?.. - Ésa no es la pregunta, la pregunta es: ¿tú quieres?.. No respondió, pero siento que se quedó en ella, y debe haber querido porque me llamó poco tiempo después: - “soy vicepresidente”.

Ahí hay un proceso, hay algo que hice, que cuando me pregunto cómo lo hice, me voy rápidamente a la referencia de los marcos que manejo; porque es además lo que me habilita para dar estas conversaciones. Es como si nosotrosuviésemos un software que necesita un cierto hardware para poder rodar, yo siento que el coaching es eso... un software, pero los marcos son el hardware que permite que eso ruede.

Los coaches venimos de lo que hacemos inmediatamente después que nos certificamos, que es formar. Entonces nos convertimos en unos expertos para hablar acerca de las distinciones; porque damos un curso, no sé cuántas veces he dado el tema de las afirmaciones, de las declaraciones, no sé, del 93 para acá... 100 veces, 1.000 veces, 2.000 veces, no sé... un millón de veces. Pero es distinto poner el acento en la distinción a poner el acento en lo que va más allá de la distinción, y lo que va más allá de la distinción es la capacidad de acción, que además por la vía de las distinciones queda muy claro, fue un mapa que yo usé con este cliente y con otros.

Creo firmemente que hay algo que se tiene que hacer, que se tiene que lograr y en lo que tiene que tener competencia el coach a nivel de gestionar esto, de gestionar esto y esto, y que la cuestión además no se trata de que yo sea competente en una dimensión y no en las demás. Las personas que destacan, que se hacen exitosas, que logran cosas fuera de lo común, son personas que desarrollan competencia armónica en cinco dominios: El dominio de la realidad, el dominio de la posibilidad, el dominio de la relación, el dominio de los resultados y el dominio del aprendizaje.

A los coaches, la gente nos ha querido mucho, nos han aguantado mucho, porque hay una conexión que no está tanto en la utilidad de las distinciones; sino lo que me está sirviendo es la relación, el contacto, la sintonía, la dimensión emocional. Definitivamente cuando se trabaja con la gente, uno está con, por y para esa persona, y se termina creando la relación. Pero es algo así como que les vendemos un FERRARI y después salen corriendo en un carrito de helados. Hay una separación ahí, una distancia entre lo que les vendemos y lo que obtienen en realidad. Y creo que lo que ha pasado es que nos hemos quedado mucho en el criterio de la formación, y aprendemos coaching para formar acerca de coaching.

Pero el cuento empieza cuando parece que termina, que es ¿qué soy capaz de hacer con esto allá afuera?, pero si no tenemos distinciones y lo que tenemos son herramientas, pero no distinguimos el marco, el dónde, el concepto, ninguna de esas cosas, vamos a seguir siendo tremendamente inefectivos, pero eso sí: ilustrados. ¿Ilustrados por qué?, porque tenemos un bagaje... Nosotros hacemos de esto una jerga, una jerga, un código, casi un calé de presidiarios, en el que nos entendemos, nos hablamos y destacar por una cosa u otra, nos olvidamos del para qué es esto, y resulta

que en el mundo organizacional, que es donde tanto nos está costando entrar, ahí no nos perdonan. Muy lindo lo que estás diciendo, pero ¿para qué, qué hago con eso? ¿cómo eso termina moviendo la caja al final del día?, porque ésa es la conversación de la persona en la organización, ¿cómo eso se traduce en productividad?, ¿cómo se traduce en eficiencia de costos?, ¿cómo se traduce en satisfacción de la gente?, ¿cómo se traduce en posicionamiento en el mercado?, etc, etc..., y lo que nosotros decimos permanentemente es: no veas el resultado, manténte en el proceso.

No, no, no, en la organización yo no puedo hacer eso. Ser relevante es estar en el dominio y en el espacio de los resultados, además los resultados concretos que dicen si una organización está o no está.

El principal salto que tenemos que dar en este tiempo, dado lo que vemos que pasa en el contexto, para ponernos a tono y llegar a ser una posibilidad en esa realidad; tiene que ver con romper nuestra jerga y nuestro código, para poder entendernos con otro mundo allá afuera... Por eso el principal valor agregado de este planteamiento, es poder establecer un puente de comunicación entre nosotros, el coaching y la ontología del lenguaje, que además es lo que define el enfoque latinoamericano; por eso nos llaman el coaching filosófico, el coaching orientado al ser. Ciertamente tenemos un nivel de distinción y posicionamiento, pero resulta que no somos percibidos como algo que genera resultados; y hay otras corrientes de coaching que de algún modo están posicionadas allí. Nosotros estamos jugando un juego mucho más amplio, y más amplio porque estamos en el dominio del ser, pero no podemos eludir hacernos responsables del dominio de la acción y de los resultados.

Ahí está un desafío tremendo y a ese desafío es al que yo los convoco en este libro, a que soltemos los espacios donde estamos, porque además también son espacios de comodidad.





# ¿Porqué necesitamos un marco de referencia?

Les traigo aquí el producto de un trabajo realizado con los coaches participantes en Buenos Aires en el curso del diplomado. Se refiere a un proceso de construcción colectiva en el cual los participantes levantaron interrogantes que luego sirvieron de cauce a una reflexión acerca de la importancia de los marcos de referencia y su papel para ayudarnos a aumentar nuestra efectividad en el coaching organizacional.

Se plantearon las siguientes interrogantes:

- Si tuviéramos cinco minutos, ¿qué decir en cinco minutos para mostrar a la organización la importancia de nuestra intervención?
- ¿Cómo mostrar a una organización la importancia de nuestra intervención?
- Nos preguntamos acerca del contexto y qué tan competentes somos para interpretar el contexto y la oportunidad de hacer una intervención del diseño que vamos a presentar para trabajar... qué tan competentes somos para trabajar en el contexto y ver las posibilidades de intervención y diseño.
- ¿De dónde posicionarnos y cuáles son los marcos de referencia para intervenir aprovechando el contexto?
- ¿Qué fortaleza tenemos que mantener, para ser un generador de cambios en la organización y cómo mantener esa fortaleza?

- ¿Cómo se ampliarían nuestros marcos para intervenir en la organización?
- ¿Qué aprendizaje puede ampliar el observador que soy hoy?
- ¿Cómo potenciar el coaching en la organización y cómo medir el impacto del cambio que generamos?
- ¿Cómo descubro lo que quieren conservar las organizaciones?
- ¿Cómo establezco un contrato de trabajo?
- ¿Cómo me constituyo en una buena oferta?

Hay un conjunto de preguntas que apuntan a una cierta formalidad, a la formalidad incluso en términos de cómo se constituye una relación de negocios, cómo contrato, cómo mido; entonces hay un conjunto de inquietudes que están en ése espacio; hay otro conjunto de inquietudes que tienen que ver en esta poligonal que trazamos con el tema del coach, la fortaleza, el mantenerme relevante, el mantener mi capacidad.

Lo que estamos aprendiendo y trabajando es “sobre” coaching; muchas de las preguntas van por ahí. Tenemos que empezar a poner el acento en otro lugar, no en el coaching; y cuando digo “no el acento en el coaching”. Y se los dice una persona que ha pasado años en eso, el coaching, y las emociones, y el cuerpo, y etc, etc... hemos pasado ahí diez años y todavía queremos más.

Es lo mismo que pasa en el chiste del borrachito que llega a abrir la puerta, se le pierde la llave y la está buscando, y le dicen ¿señor, qué le pasó?.. Ay, se me perdió la llave... ¿Se le perdió aquí?.. No, se me perdió allá... ¿Y por qué la busca aquí?... ¡Porque aquí hay luz! Nosotros seguimos buscando la llave perdida donde hay luz. ¿Dónde hay luz?.. En las emociones, el cuerpo, el lenguaje. Honestamente creo hay que ir a buscar la llave donde está oscuro.

Cuando uno se enamora de alguien y lo quiere conquistar, ¿qué hace uno?.. hay un hacer que se llama el acecho, y el acecho es conocer al otro, dónde toma agua, a qué hora sale a cazar, de qué se alimenta. Y nosotros nos tenemos que volver observadores, y muy competentes, del HOMO ORGANIZATION... ese espécimen que está en las organizaciones, que habita en las organizaciones, donde el tema es lo financiero, el tema es el mercado, etc, etc.

Yo hice el mejor Master en Administración (M.B.A.) del mundo y no tuve ni siquiera que pagarlo. Durante 18 meses estuve coacheando una dinámica organizacional, al director de finanzas, al de mercadeo, al de atención al cliente, al de tecnología, al de relaciones públicas, y resulta que al coachearlo a él, empiezas a aprenderte el cuento en el que él vive.

Si los coaches quieren tener algo que decir y quieren posicionarse en el mundo organizacional, ¿cómo es que no están leyendo la HARVARD BUSINESS REVIEW?.. porque no es sobre coaching. Por eso es que no la leemos, pero resulta que los temas que están ahí, son los temas que inquietan al director ejecutivo. Además son temas extraordinarios: el tema del liderazgo, el tema de desarrollo de gente, el tema de los ejecutivos. En estos días leí un artículo sobre el impacto que está generando los cambios de sexo en las organizaciones, y eso está siendo un quebradero de cabeza por las implicaciones que tiene; incluso en la relación de las empresas con sus clientes.

Ellos están preocupados por eso y nosotros queremos seguir con “cuerpo, emoción y lenguaje”. Si nos queremos quedar como coaches que se quedan coacheando y que se alimentan entre sí mismos, quédense ahí, pero si lo que les interesa es el mundo organizacional vayan a donde hay oscuridad. Y no nos vamos a meter en temas como, ¿cómo es que se traza un puente... o ¿cómo es que se calcula el nivel demográfico? No, claro que no. ¿En qué contexto nos vamos a meter?, nos vamos a meter en el contexto de lo humano; porque ese es nuestro dominio, nosotros no vamos a coachear a las poleas, o el nivel de resistencia de los materiales, eso no es nuestro tema... nuestro tema es lo humano, pero lo humano que tiene que ver en ese contexto.

Uno de los grandes temas donde a uno lo llaman para coachear, por ejemplo, son las empresas familiares; el nivel de conflicto y dificultades que hay en las empresas familiares es enorme, y nosotros, tenemos elementos para intervenir, trabajamos con las conversaciones, y trabajamos con lo humano, y trabajamos con la gente, pero ¿en qué cosa?, en ese contexto, cómo es el tema de la sucesión, cómo es el tema de poder, cómo es el tema de las relaciones en empresas familiares. El 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares. Según datos oficiales, este tipo de compañías aportan el 65% del PIB y generan en torno al 80% del empleo en toda España. Es por ello que en este contexto de crisis la empresa familiar está llamada a recuperar el liderazgo y el protagonismo que siempre ha tenido.

Dejemos de rendirle tributo y adoración a la cosa que somos, de enclaustrarnos en el tema de la profesión y perder conexión con todo lo demás: hacia dónde va la disciplina, qué está pasando en el contexto, y en el contexto están los clientes, están las temáticas que además se mueven. Por eso me interrogo: ¿cómo hacemos para mantener la fortaleza en el tiempo?, hay una condición de aprendizaje que no puede parar. Un nivel de curiosidad, un nivel de apertura, un nivel búsqueda, un nivel de conversación, un nivel de intercambio... Sean curiosos, tenemos que ser curiosos del mundo organizacional. Además, tenemos que derivar después en alguien que escribe, porque si nosotros no hacemos ese trabajo, ¿cómo vamos a crear contexto inclusive para nosotros mismos y para la profesión?

Tenemos que empezar a decir, y ¿desde dónde vamos a empezar a decir?... les repito, con la experiencia que tenemos, podríamos escribir sesenta libros, -los gringos en eso son buenísimos, todas las semanas sacan un libro-, es que nosotros tenemos a García Márquez, ése es el problema. Sí García Márquez escribe, escribe nada menos que "Cien años de soledad", entonces, a quién más se le va a ocurrir escribir algo.

Para hablar de estas cosas, de situaciones, de casos que nos vamos encontrando cotidianamente, ¡hay que empezar a hacerlo! . Me decía mi socio Fernando Sáez Ford: ¿cómo es que tenemos un congreso de 450 personas y tenemos trece temas, trece temas y además jalados por los cabellos? Algo pasa con el coach y algo pasa con la comunidad, y algo pasa con el tema de la producción de conocimiento, y algo pasa con el cómo nos estamos relacionando con nuestro propio hacer.

Entonces, ¿en qué tenemos que seguirnos formando?, a lo mejor hay que hacer un M.B.A., ¡ah, no!, pero yo quiero hacer los estudios del "septésimo", "cincuentagésimo" nivel en no sé, en espiritualidad... Por ahí no va la cosa... no va. Porque además tenemos que parecer "HUMANUS ORGANIZATIBUS COACHES", somos coaches, pero también somos seres organizacionales y estamos en la organización... Nosotros hacemos eso y vamos a empezar a tender una infinidad de puentes con el mundo organizacional.

Les voy a decir una cosa, lo que pasa después es que uno no se da abasto, es una cosa agobiante; y esto nos va a llevar al próximo nivel de conversación que todavía no está en las preguntas, porque las preguntas denotan a un montón de gente que sigue, todavía, trabajando solo, por su cuenta.

¿Cómo vamos a hacer de esto una industria?, porque para hacer una industria hay que tener una organización que atienda esto; ahorita nos damos abasto porque somos uno que otro, poquitos, pero en la medida en que nosotros nos empezamos a alinear en esto, esto va a explotar como negocio. ¿Cómo nos vamos a hacer cargo de lo que viene?, porque así sea a tontas y a locas, tanto da el agua al cántaro hasta que ¡pam!, lo rompe.

A mí me pasa en este momento, tengo once coachees, estoy trabajando para una empresa de consumo masivo en Venezuela, el gerente general y once personas de su tren ejecutivo; me contratan un proceso de coaching donde me dicen: “que la gente tenga alguien con quien conversar”, “eso es lo único que yo te pido”. Son dos conversaciones al mes, y son once personas, o sea que son veintidós conversaciones... -viajo, llego, salgo corriendo, voy, converso con uno, con otro, con aquél... No tenemos organización. No hay un desarrollo y no sólo no lo hay, no estamos ni siquiera pensando, seguimos pensando en pequeño; aquí hay que comenzar más temprano que tarde, a pensar en grande, porque vienen las grandes cosas.

Entonces, las preguntas nos revelan; revelan dónde estamos, dónde estamos parados, qué estamos viendo, qué no estamos viendo... revelan también el tipo de espacio en el cual tenemos que seguir trabajando, hay que seguir trabajando cada vez más con el coach, porque éste es el generador de cambio de toda esta dinámica. Es el que tiene que ver a dónde va la profesión; es el que tiene que ver con la modificación de los contextos; es el que tiene que ver con lo que va a pasar en las organizaciones.

# La Gestión Ontológica. Dimensión lingüística del trabajo gerencial

Vamos a entrar en la primera parte de nuestro trabajo, que tiene que ver con lo que llamo “La Gestión Ontológica” o “La dimensión lingüística del trabajo gerencial”

Rescatemos un marco clásico, estoy hablando del trabajo que hicieron Juan Vera, Verónica Virgilio, en relación al tema de “Mirar la organización desde la perspectiva del coach”, y el modelo clásico que hemos utilizado desde la perspectiva del coaching es “el modelo del observador, la acción y los resultados”. Cuando ellos hablan de la organización, hablan de un conjunto de personas que interactúan para generar un resultado.

## El Fenómeno Organizacional



Cuando hablamos de personas, hablamos de todo lo que hay en un espacio delimitado de una organización entre las personas; ahí hay conocimiento, hay experiencia, hay juicios maestros, hay paradigmas, hay cultura, hay estados de ánimo, ¡todo eso está en las personas!. Pero esas personas no solamente “están”, esas personas interactúan y las interacciones vienen dadas –en lenguaje organizacional- por el establecimiento de propósitos... entre ellas establecen propósitos, definen misiones, se asignan roles, diseñan procesos, desarrollan tareas... Todo eso es la interacción de la cual se desprende el impacto en la realidad que son los resultados; entonces, como resultados, tenemos productos, servicios, satisfacción del cliente, rentabilidad.

Viendo más a profundidad el modelo, nos damos cuenta que las personas que interactúan, son empleados, son miembros de una organización, porque se dan roles que están definidos; y de acuerdo a cada uno de ellos, vienen dados los resultados. Si le preguntamos a los empleados por los resultados –y esto es un punto importante- los resultados no son los mismos para todos, y ése es el tema además en una dinámica organizativa.

## Cambio y conservación en las organizaciones

Una pregunta fundamental: ¿cómo distinguimos lo que quieren conservar las organizaciones?.. En realidad eso es un elemento de nuestra oferta; ¿por qué es un elemento de nuestra oferta?, porque cada uno de estos actores quiere conservar algo... En muchas organizaciones piensan que porque estamos juntos, lo que queremos conservar es lo mismo, y entonces aparece un término organizacional muy bueno, que es “alineación”; la alineación es la búsqueda de entendimiento y acuerdo para que esta interrelación produzca, no cualquier resultado, produzca aquéllos resultados que nosotros estamos declarando. Y ahí se muestra la utilidad de nuestras distinciones. ¿Por qué?, porque lo que se quiere, muchas veces es algo que no está declarado, es más, casi nunca está declarado.

Cito a Fernando Sáenz, que durante un taller se refirió al tema de conservar: .... “ Con respecto a esto de conservar, estamos en un espacio donde el

*es la constante, se hacen cursos, se hacen formaciones, conversaciones, donde lo que se pide es que cambie; y cuál es la dinámica que subyace al cambio, es una dinámica negadora de quién estoy siendo y de lo que está ocurriendo en mi presente. Hay algo que tiene que ver con un espacio emocional que subyace a esto, que tiene que ver con ese espacio en donde no me siento legítimo en el espacio en el que estoy. Y cuando preguntamos sobre el conservar, se abre otro tipo de espacio porque el conservar también es parte de la transformación, porque para conservar algo, para conservar una relación, para conservar una visión, para conservar también necesito cambiar.*

*Cuando preguntamos por el conservar, aparece la aceptación y la negación; no estamos diciendo que no haya que preguntar por el cambio sino que la pregunta por la conservación abre espacios distintos, y a veces el coach está siempre mirando el cambio... a nadie le gusta que lo traten de cambiar, entonces generamos espacios para que el cambio fluya, pero no se trata sólo de eso, hay otra mirada más profunda que hacer: ¿qué subyace cuando estamos planteando un espacio de cambio constante, ¿qué pasa emocionalmente con un gerente que está expuesto a esta tremenda velocidad de transformación, de acoplamiento que ocurre todo el tiempo?, entonces llegamos nosotros... que, quizás ni siquiera él nos contrata sino que nos contrata otro, el dueño, el de recursos humanos, quien sea, y nos puede traer a nosotros para que ... y justamente el tema tiene que ver con que él ya está "podrido" de cambiar.*

*Hay una ley sistémica que dice: Cuando en un conjunto de elementos se empiezan a conservar determinadas relaciones, todo el entorno al conjunto de esos elementos se transforma para que la conservación continúe. Fíjense en el agua. Tengo agua en esta botella, ahora la sirvo en una copa, sigo teniendo agua, pero no es la misma forma, hay una estructura que se modificó, porque para poder seguir siendo agua, tuvo que acoplarse a esta copa pero sigue siendo agua. Y ésta es la gran habilidad que han tenido grandes empresas con más de 100 años de existencia; no son los mismos dueños, ni los mismos empleados, ni los mismos productos, pero siguen teniendo la misma identidad; han sabido conservar algo pero para conservar eso, tuvieron que acoplarse, adaptarse al cambio constante.*

*La pregunta entonces no es por qué quiero cambiar, la pregunta es qué quiero conservar, y cuando sé lo que quiero conservar, todo lo demás*



*ocurre con un cambio espontáneo, no tengo que hacer una exigencia, no tengo que meterlo con fórceps, no tengo que presionar eso, sino que cuando sabemos lo que queremos conservar, todo lo demás ocupa un espacio natural y lo podemos cambiar, podemos coachear en ese espacio y surgen los quiebres, pero el espacio natural es otro; por eso lo que me parece importante, no es descubrir lo que la empresa o la gente quiere conservar, es el aporte que nosotros podemos traer de este lugar..."*

Sabemos que en las organizaciones se viven dos tipos de comunicaciones, las conversaciones públicas y las conversaciones privadas; en las conversaciones públicas nos adaptamos al contexto, decimos lo que se acepta que se diga, pero en realidad muchas veces lo que uno quiere no es lo que uno dice. Po eso nuestro trabajo es lograr que la gente se diga a sí misma lo que quiere, legitime eso que quiere y después sea un actor capaz de ponerlo en el contexto organizacional para ser conversado, para ser discutido. Eso es un elemento muy valioso de nuestra oferta. No es que yo descubro las cosas para después hacer algo con ellas, no. Mi trabajo es revelar esas cosas; y al revelarlas, yo le estoy haciendo un enorme servicio a las organizaciones, porque además, no sabemos qué es lo que ellos quieren, pero lo que sí sabemos, es de la dinámica organizacional, y si por algo podemos comprometernos es por la conducción en responsabilidad de un proceso conversacional. ¿Qué produzca qué cosa?, que produzca los acuerdos, en términos por ejemplo, de cuáles son los resultados que vamos a buscar como producto de nuestras interacciones.

Sabemos que dependiendo del actor, aparecen los resultados; si le preguntamos a los accionistas, los accionistas lo que van a querer es "valor", si puse diez quiero que valga mil; eso es lo que ellos están esperando, pero eso no es necesariamente lo mismo que están esperando los empleados; los empleados si les preguntamos, buscan estabilidad y un espacio de aprendizaje y crecimiento; si le preguntamos a los gerentes cuáles son los resultados que buscan, puede ser la definición de las metas porque de eso va a depender su gestión, su trabajo.

Es importante darnos cuenta que existen distintos actores con orientaciones a resultados totalmente distintas; no nos extrañe que en la realidad pase lo que pasa... todos sabemos lo que ocurre si a una carreta es halada al mismo tiempo desde distintos lados... ¿qué pasa con la carreta?, a duras penas se mueve, ¿y se termina moviendo hacia dónde? se termina moviendo hacia aquel espacio donde hay más fuerza y se impone al resto.

Y eso es lo que muchas veces pasa con nuestros queridos gerentes, que en medio de ese mar son los que más fuerzas están poniendo para tratar de llevar aquello al lugar donde ellos quieren que esté, pero trabajando en contra, muchas veces, del resto de las fuerzas que hay en la dinámica; y a ése, además, es que nos está llamando un cliente para que nosotros coachemos. ¿Qué es lo que le pasa a él?, que muchas veces cree que es un asunto de fuerza, cree que es un asunto de autoridad, y es ahí donde nosotros entramos, para reposicionar muchas veces, ese cuento. ¿Qué es lo que tenemos que hacer primero?, hacerlos competentes para entender el mundo en el que ellos están viviendo.

¿Qué pasa con el cambio?: en realidad, el cambio está violentándolo todo, incluso la gente se está violentando a sí misma; porque aceptar la responsabilidad de ser presidente de una compañía, cuando uno mismo sabe que no tiene, ni la experiencia ni la experticia en las competencias para asumir ese rol, imagínense lo que está significando para uno, ponerse en ese espacio de desafío. Tengo un coachee que fue nombrado vicepresidente de una transnacional regional. A los 38 años, en menos de cuatro años, pasa de director comercial de una compañía a vicepresidente regional, trabajando en ocho países de América Latina, y encima con el tema de la falta de confianza en nuestros países; hacen grandes negocios pero no quieren invertir nada. Si pueden hacer la empresa sin gente, ¡mejor!, si pueden hacerla sin oficina, ¡mejor!, si pueden hacerla sin consultoría, ¡mejor!.

## La aceptación

Hay un escritor venezolano, José Ignacio Cabrujas, que además de ser un intelectual brillante, escribía telenovelas, y cuando le preguntaban cómo hacía para escribirlas; él contestaba que había que leer diez novelas en el mundo y además las citaba, La Guerra y la Paz, Los Hermanos Karamazov, etc... todos clásicos de la literatura. Y decía que había que leerse diez nada más, porque en realidad los diez nudos alrededor de los cuales se mueve una y otra vez la existencia humana, son esos diez nudos y no más. En

realidad no hay cien mil cosas que le pasan a los seres humanos, ¡no!, son más o menos las mismas diez ¡siempre!, y lo que yo he vivido en este montón de años coacheando es que los coaching alrededor del tema de la aceptación que habré podido hacer, se cuentan por ¡miles!.

Fijense, toda una parafernalia, la organización, la estructura, los negocios, etc, para llegar a un punto en el que estás ante otro ser humano conversando, el que el primer trabajo que tienes que hacer es lograr que una cosa que te trae otro, se convierta en una cosa entre él y tú. Éste es el primer gran trabajo que hay que hacer, y una vez que se logra; podemos hacer grandes coaching solamente con el tema de la aceptación. Uno de los primeros quiebres que tiene un coachee es el propio coach, sobre todo cuando es una cosa que tú no estás ni buscando y que otro te la proporciona, entonces ahí mismo el coach se constituye en un quiebre para el coachee y aparece ¿qué hago yo con lo que me pone la vida por delante?, ¿me resisto, lo niego?, o tengo otra posibilidad: hablemos de aceptación.

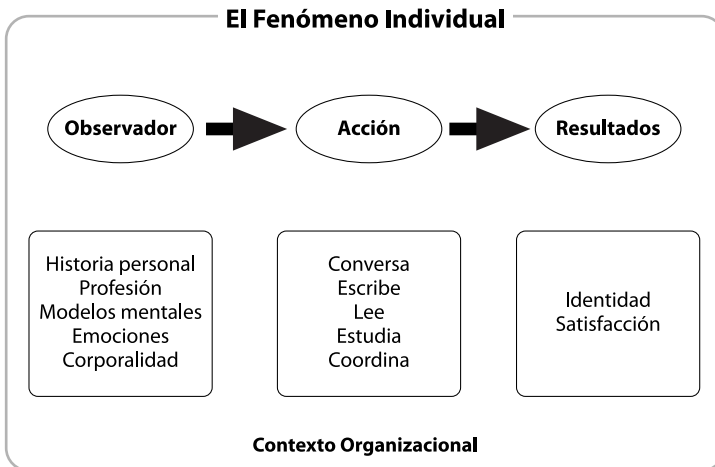
El tema de la aceptación, de aceptarlo a uno, de aceptar la dinámica que está ocurriendo, eso es un gran tema. Hay lo que yo llamo los coaching de librito. Sé muy poco de fútbol, sé más de béisbol, en el béisbol existen unas posiciones, existen las jugadas cotidianas y normales. Los rollings, por ejemplo, se hacen innumerables rollings a segunda base en un juego, pero también se hacen jonrones, y los jonrones esos uno no los puede parar, pero los rollings por segunda, hay que agarrarlos todos y todos hay que hacerlos out, porque si los rollings por segunda a uno se le pasan, se perdió el juego.

Existe el coaching de librito, el tema de la aceptación es de librito; el tema de lo que vamos a estar viendo ahorita de la gestión de la realidad con la gestión de la posibilidad, con la gestión de la acción, con la gestión del aprendizaje y con gestión de la relación, tienen que llegar a ser coaching de librito. El ¡un, dos, tres! del juego. Es como saber cobrar un penalty sin fallar.

# El fenómeno individual

Nos vamos del fenómeno organizacional al fenómeno individual, y son esas personas que están en esa dinámica; –obviamente– cada una de ellas es un observador, y en ese observador hay una historia personal, hay una consecuencia profesional, -y eso es otro tipo de cosas con las que uno hace coaching a manos llenas- el tipo de finanzas no entiende a los de mercadeo, el tipo de legal no entiende a los de operaciones, etc... y no se entienden porque las profesiones los diferencian enormemente, y el abogado tiene casi el mismo tiempo siendo abogado que siendo ser humano y no puede entender cómo puede haber personas que no entiendan el mundo desde una perspectiva legal. Estas situaciones son una fuente enorme de conflictos, él no logra distinguirse a sí mismo como un ser que ejerce la profesión legal, ¡él cree que la vida es legal!

Allí ya comienza a haber otro tipo de trabajo, tener la capacidad de que alguien pueda observarse a sí mismo, y en tanto me observo a mí mismo y me distingo, entonces puedo empezar a observar al resto de los actores que están conmigo en esta dinámica y empezar a entender por qué todos los demás son tan distintos.



Modelos mentales, emociones, corporalidad, todo esto está en la dinámica del observador, pero este observador no “está” solamente; como dice Maturana, ¿qué está haciendo el perro?, ¡perreando! ... ¿y qué está haciendo el observador?, ¡observando! ... No, uno no está en una carrera simplemente contemplativa en el mundo, uno está observando, pero también está haciendo unas acciones, entre ellas: conversa, escribe, lee, estudia, coordina... imagínense la cantidad de haceres que puede haber en una organización, pero todos esos haceres también generan un resultado. Un resultado en términos de qué, de satisfacción tanto propia como la de quienes viven conmigo en la dinámica. Por eso es que el cliente, llama a alguno de nosotros para que haga algo, porque ése está en interacción con éste, y en esa interacción hay algo en término de satisfacción que, o no está ocurriendo o que empieza a juzgar que tal vez no ocurra.

¿Por qué le van a pagar a un coach para que desarrolle a una persona si el otro está seguro de que ella se va a desarrollar sola?, si fuera así, entonces no hace falta que nos contraten. Esa persona que paga, tiene que hacer un juicio en relación con los resultados deseados; en el cual ése resultado deseado pueda que en el futuro no llegue; que espontáneamente no llegue y que tal vez haya que hacer algo para asegurarlo.

La otra cosa que se agrega como resultado es la identidad. Y ésta es una de las cosas más extraordinarias que yo le compro a Fernando Flores, toda la conversación acerca del tema de la identidad. Nosotros somos una historia que nosotros mismos nos contamos y que otros se cuentan acerca de nosotros; y dependiendo de esa historia va a depender todo lo demás, el éxito, el reconocimiento, la satisfacción. Dime cuál es el cuento que tienes sobre ti mismo, o dime cuál es el cuento que otros se cuentan, y te diré no sólo quien eres, sino qué es lo que puedes obtener.

El ser está sujeto a diseño, ¿por qué sujeto a diseño?, porque uno puede crear una identidad. Si algo hacen bien las organizaciones hoy en día es, y no cesan de hacer eso, “construir identidad”. Lo que más vale para las empresas no son los edificios que tienen, ¿saben lo que más vale?, las marcas. Hoy en día están desapareciendo empresas que hacen vehículos y qué sé yo, y no están vendiendo las instalaciones, están vendiendo las marcas: JEEP, CHRYSLER, OPPEL, FIAT, TOYOTA, SONY...

La marca representa una historia, una identidad. Porque tengo tal identidad, en consecuencia van a pasar tales cosas. Eso que funciona para la marca

y que la gente en las organizaciones lo entiende muy bien porque de eso viven. Y pasa con las empresas, no fue que nacieron y nació la marca TOYOTA, nació COLGATE o PALMOLIVE, ¡no señor, las crearon!, y con un trabajo además sin dejar casi nada, o nada al azar.

¿Por qué nosotros no hacemos eso?, ¿Por qué no creamos nuestra identidad? para nosotros la identidad es un accidente, es una cosa que pasa. Es muy distinto cuando no ocurre por accidente sino que ocurre por diseño. A esa persona que estamos coachando hay una serie de cosas que le pasan, un montón de cosas que le van a pasar y un montón de cosas que no le van a pasar, producto de la identidad que ha construido. Entonces coloquemos la identidad dentro del espacio que podemos trabajar.

¿Qué puedo trabajar con un coach?. La construcción de mi identidad; en el entendido que en este momento tengo una. La primera cosa que hay que hacer es aceptar que cualquiera que sea, ésa identidad es la que tengo hoy; aceptar no es que me guste, aceptar es que hay cosas que son fácticas, si yo entrevisto a alguien hoy y dice de mí "X", eso es lo que hay hoy, eso es lo que dice ese alguien hoy de mí.

Dependiendo de lo que se diga de ti, dependiendo de la historia que se cuente de ti, de eso va a depender el reconocimiento, la alfombra roja, o lo que sea que tú quieras. Yo no sé qué es lo que quiere la gente en la vida, porque además, cada cliente ¿qué es lo que quiere?.. No sé qué es lo que quiere, pero lo que sea que quiera está atado a su identidad. Poner la identidad, no en el espacio del accidente sino en el espacio del diseño; es no solamente hacerle un servicio a la persona, sino que además es hacerse un negocio para uno. ¡Eso es un trabajo, construir identidad!

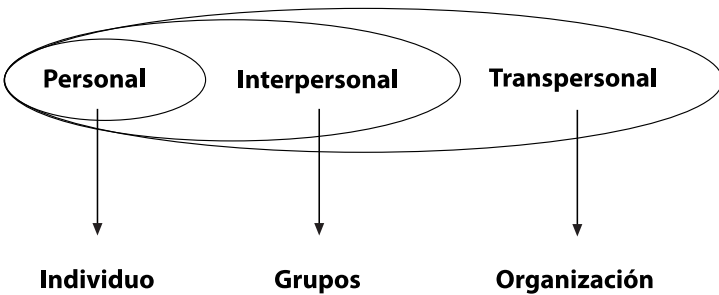
Ahora bien, para poder hacer eso tenemos que poner en juego todas las distinciones, no es lo mismo que yo haga una cosa desde un espacio emocional, que lo haga de otro. No es lo mismo y por eso tenemos herramientas para intervenir el tema de lo emocional. Muchas veces uno interviene lo emocional desde la propia emoción de uno; cuando, por ejemplo, uno cree y confía en que el otro lo puede hacer. Esto se llama -los educadores lo saben muy bien- "efecto Pigmalión"; el efecto Pigmalión dice que: las expectativas del maestro van a jugar un papel relevante en el desempeño del alumno.

Ahora imagínense si somos coaches desconfiados, pesimistas, ¿qué vamos a hacer?.. contaminar a los coachees de esa emoción en la que andamos,

entonces, el fenómeno individual en ese contexto es que éstas son las personas que nos llegan a la relación y esto también somos nosotros, observadores que actúan y obtenemos un resultado; todo ello en el marco de un contexto organizacional.

## Liderazgo Organizacional

Se empieza a generar un tejido entre el tema de la gestión y del liderazgo; en qué momento somos gerentes, en qué momento somos líderes, cuánto de gerente y cuánto de líder hay en cada uno. Es como si hubiera dos cerebros y hay un cuerpo calloso que hace interrelación entre ambos; donde además, muchas veces nos encontramos con gente que está en el ejercicio de la gestión, es el gerente, el director, el ejecutivo.



Gran parte de nuestro trabajo, consiste en impulsar cosas, en términos no sólo de lo que el cliente o el otro quiere, sino en términos de nuestros propios propósitos. Por ejemplo, el mío es que me encanta trabajar para que emerja el liderazgo, entendido en primer lugar como la responsabilidad por uno mismo. Eso no es lo que el cliente me paga, eso es lo que yo hago porque me gusta, ése es mi propósito, ésa es mi misión, para eso estoy actuando yo. Y muchas veces a uno lo contratan como coach, porque el cliente se da cuenta que uno anda en eso, y además se lo digo frontalmente a la

gente. Me fastidia, me aburre, trabajar con gente que no quiere desarrollar su liderazgo; es el tipo de cliente que lo pensaría bien antes de ponerme a trabajar con él. Porque el trabajo de uno es distinto, y no es que la persona sea un líder, no, pero por lo menos que quiera serlo. Sucede que los que están en esa línea, son los que están impulsando un cambio; pero frecuentemente nos encontramos con personas que están solamente para mantenerse y mantener el “status quo”; en ese caso, nuestro trabajo es mostrarle al otro precisamente que se encuentra en esa posición.

Me ha pasado que alguno que otro no me volvió a contratar más, pero alguno que otro, la pescó, se movió y anda en otra perspectiva. Una vez encontré un ingeniero de unos 45 años, estábamos en una dinámica de evaluación de un proyecto y aquella empresa presentaba problemas operacionales terribles, de hacer, hacer, hacer y no lograr, no lograr, no lograr. Durísimo. Le decía al presidente: -mira, de todas las personas que yo veo, ese ingeniero es la persona que encuentro mejor plantada en términos técnicos, en términos profesionales. En una ocasión durante un coaching me doy cuenta que la condición en que el ingeniero está, es que acaba de tener un bebé. Yo estoy conversando con aquel hombre y la esposa lo llamó seis veces, “- el bebé está llorando,- el bebé no tiene pañales, - a qué hora vas a llegar”.... Yo le decía al presidente de la compañía, mira, éste es el tipo más capaz y competente que tienes aquí, pero en este momento la mujer lo tiene loco; él no tiene la cabeza aquí, el cuerpo está aquí, pero él y su cabeza están en otra parte.

Ese ingeniero entró en una época oscura, al margen, estuvo a punto de que lo botaran. En cierto momento, sale la persona de planificación y presupuestos, y queda un espacio vacante, y me cuenta el presidente: -¿sabes qué?, voy a nombrar al ingeniero aquél en planificación y presupuestos... Esa persona que estaba fuera de todo; logró encontrar un espacio, logró concentrarse, ya la esposa no lo llama seis veces cada hora, y él se pudo centrar. Actualmente es el nuevo presidente de la compañía. La labor que realizó en planificación y presupuestos, lo catapultó. Es el tipo de cosas que uno ve pasar, en la dinámica de gestión, dado que esto es formalidad, esto es “eres nombrado para”, esto es “tienes responsabilidad por”, esto es “opcional”, esto es “UP TO YOU”, esto es “si tú quieres”, si tú quieres hay otra manera de estar vivo.

“Gerenciar: el arte de lograr”, actuando sobre actores clave que son los que hacen juicio, y ahí nos damos cuenta cómo nuestras distinciones no



son para separarnos del otro sino son para acercarnos al otro y para abrirle posibilidades; porque estos actores clave juzgan, y sus juicios definen sus niveles de satisfacción y definen tu identidad, ¿quién eres tú en la historia con ellos?, y con esta persona que la esposa lo llamaba seis veces, yo llegué a conversar eso. Llegué a conversar eso en términos de identidad, ¿qué está generando esto en la organización?

Uno gerencia y actúa en dominios que deciden la efectividad de esa acción gerencial; y esos dominios, nosotros estamos planteando que un gerente que además apunta y tenga la posibilidad de ejercer liderazgo, tiene que actuar en cinco dimensiones, y en esas cinco dimensiones tiene que ser competente y tiene que lograr resultados. Tiene que tener habilidad, tiene además que mostrar esa habilidad.

## ¿A qué llamamos gestión?

Llamamos gestión al conjunto de acciones que se hacen en un contexto organizacional con el propósito de lograr ciertos resultados. El tema no es un accidente, en la gestión siempre hay involucrado un tema de propósito, un tema de deliberación, un tema de hacer a propósito, de hacer para... Obviamente resultados que van más allá de lo que un individuo puede lograr, porque si el individuo solo lo puede lograr sin el concurso de los demás, entonces, para qué gestiono ¡hazlo y ya!



# ¿En qué dominios es necesario actuar conscientemente para garantizar una Gestión Efectiva?

Ahora, ¿en qué dominios es necesario actuar conscientemente para garantizar una gestión efectiva?

Uno gerencia y actúa en dominios que deciden la efectividad de esa acción gerencial; y planteamos que un gerente que quiera ser eficiente y eficaz y además tenga la posibilidad de ejercer liderazgo, tiene que actuar en cinco dimensiones o dominios:

1. El dominio de la "Realidad".
2. El dominio de la Posibilidad.
3. El dominio de la Relación.
4. El dominio de la Acción y los Resultados.
5. El dominio de la Gestión del Aprendizaje.

Y en esas cinco dimensiones tiene que ser competente y tiene que lograr resultados. Tiene que tener habilidad, tiene además que mostrar esa habilidad.



Si somos competentes en tres de cinco dominios, ¿ganamos la prueba? Aquí es un juego de en todas o en ninguna. ¿Por qué?, porque si soy capaz de manejar los datos, creo posibilidades, estoy orientadísimo a los resultados, aprendo muchísimo, pero las relaciones no las gestiono adecuadamente... Acabo de hablar en Uruguay con el gerente más brillante de una empresa, sucede que van a nombrar al presidente de la compañía; proponen a uno y ese no quiere, llamaron a otro y acepta... Cualquiera menos él, y aquel gerente es "un caterpillar"... gerencia resultados, maneja los procesos técnicos, se las sabe todas, etc, etc... pero falló en la dimensión relacional y se cayó todo.

Ése es el tema de estas cinco dimensiones, las tenemos que atender y las tenemos que atender todas; y tenemos que desarrollar habilidades, competencias, en todas, y para nosotros va a ser un esquema para mirar a éste que actúa, y éstas son las acciones que hace; éstas son acciones digamos disgregadas, pero, gestiona la realidad, gestiona la posibilidad, gestiona la relación, gestiona el aprendizaje, y gestiona los resultados. ¡Eso es lo que hace!... y allí genera los resultados, y los que nos interesan tienen que ver con la satisfacción y la identidad.

## El primer dominio: La “Realidad”

Ponemos estas comillitas a la “realidad” simplemente porque nos estamos haciendo cargo de que si bien vemos algo, ese algo, tiene que ver con el tipo de observador que somos. No podemos decir que hay una realidad que es independiente al observador que observa... Entonces estas comillitas revelan esto, es la realidad, que podemos compartir dado el espacio cultural que habitamos, la que vamos a gestionar.

Nosotros no podemos ver ni distinguir nada en independencia de nosotros mismos. Ahora, uno como ser humano está percibiendo un mundo que lo rodea, por eso hablamos de fenomenología, que es lo que nuestros sentidos pueden percibir. Una vez que uno tiene la distinción se da cuenta que existen numerosas personas en las organizaciones, que no tienen el más mínimo contacto con la realidad; la realidad entendida como el conocimiento del terreno que pisamos.

Pongámoslo en estos términos, hablando de nosotros, ¿sabemos cuánto capital, cuánto es el mercado de la consultoría de cambio y gestión que hay en nuestro país actualmente?, ¿sabemos cuántos coaches hay?, ¿nosotros sabemos cuántos de los coaches que hay, están activos?

Este tema de saber qué es lo que está, qué es lo que hay, tiene que ver con esa capacidad de poder “tocar y percibir” la realidad, y no cualquier realidad, porque por ejemplo les podemos decir que se están haciendo sesenta experimentos sobre células madre, ahora, ¿es eso relevante para la realidad que yo estoy manejando?, ¿es eso relevante para la realidad de la persona que estoy coachando?.. Pero sí hay cosas que son relevantes,

y es imperdonable que aquello que es relevante en lo que tú haces, no lo sepas.

¿Cómo tomamos datos de la realidad?, ¿cuáles, entre tantos datos y tanta información es relevante?; cuando uno trabaja con un gerente, vemos que tiene el escritorio lleno de información, información que muchas veces no puede manejar. Un cliente una vez me dijo: "Ivonne, me fui cuatro días en diciembre, cuando regresé tenía 600 correos". Simplemente los borró todos. Es como cuando a uno se le pierde la cartera y uno dice, Dios mío, ¿qué se me habrá perdido?.. Espera que pase el tiempo y ya sabrás qué fue lo que se te perdió –si lo necesitas-, si no; es que no te servía para nada.

El tema de la información, es éste: ¿Cuánta de la información que está es relevante?, ¿cuánta de la que está no es relevante? ¿Cuánta información relevante nos falta? Siempre dijimos que el manejo de la realidad define también el tamaño del mundo; ¡ah, no, él es gerente de tecnología pero él no sabe que se desarrolló la tecnología "X", no sabe que se está haciendo la tecnología "Y", no sabe... Eso le empieza a dar a uno elementos sobre la persona que uno tiene delante, y sobre su nivel de efectividad en el mundo en que se mueve; porque lo que nosotros sí sabemos, es que si alguien no maneja la realidad en la que está actuando, es tremendamente vulnerable y seguramente incompetente.

## La Herramienta: las afirmaciones

Ahora bien, ¿cuál es la herramienta que tenemos como observadores para manejar la realidad?, las afirmaciones. Entonces, no sólo el otro tiene que ser competente en eso, nosotros tenemos que tener un nivel de competencias muy alto, porque eso es lo que nos va a permitir ganarnos el respeto del cliente, y permitir que ese cliente potencial ponga su dinero en la propuesta que nosotros le estamos planteando.

Como coach tengo que mostrar que soy una persona que maneja la realidad, y no solamente mi propia realidad. Imaginen lo que es llegarle a un cliente y que uno sepa por quien está constituida la junta directiva, y que uno sepa los últimos cambios que se han dado en la correlación accionaria, y que

uno sepa además los últimos... tú le dices eso a una persona y ya empezaste a ganar puntos, "esta persona que está delante de mí, sabe", y ahí estamos nosotros gestionando la realidad desde nuestro hacer, y después desde ahí, enseñar y mostrarle al otro el nivel de competencia que tiene o no tiene en el manejo de su propia realidad, y las consecuencias de eso.

Hay un proceso hermosísimo en las organizaciones que también para nosotros es un espacio enorme de oportunidad, son los procesos de planificación; los procesos de planificación han sido reducidos a unos ejercicios burocráticos formales, que no tienen ni el más mínimo sentido ni impacto, y los procesos de planificación son los espacios por excelencia para la integración, son los espacios por excelencia para la conspiración, son los espacios por excelencia para la creación de sentido compartido, son los espacios por excelencia para coordinarse; y el primer paso de todo proceso de planificación es "un baño de realidad". Cuéntame ¿en dónde estamos parados, cuántas empresas hay en el mercado, cuál es el ranking, cuál es el nuestro status, en qué número estamos nosotros, cuánto estamos vendiendo, cuánto está vendiendo el otro? estamos parados, cuántas empresas hay en el mercado, cuál es el ranking, cuál es el nuestro status, en qué número estamos nosotros, cuánto estamos vendiendo, cuánto está vendiendo el otro?

Los que son efectivos en este campo manejan esto. Algo que a nosotros no nos está permitiendo crecer como industria, es que no estamos siendo competentes en este dominio. Damos cursos de afirmaciones, pero algunas veces no las aplicamos.

## La habilidad: hacer afirmaciones verdaderas, comprobables

Hay que hacer afirmaciones verdaderas, comprobables, porque ellas además de permitirnos operar con efectividad, generan nuestra identidad.

Las afirmaciones, como sabemos, pueden ser verdaderas, falsas o indecisas. Ellas nos comprometen a dar cuenta de su veracidad a través de un procedimiento social aceptado como válido. Obviamente las afirmaciones se hacen desde un espacio de distinciones establecido. Si vamos a decir

de qué tamaño es este salón, tenemos que usar la convención metro, por ejemplo, todo eso lo sabemos.

## **a**firmaciones

### **GERENCIANDO LA "REALIDAD"**

- ▶ La palabra se adapta al mundo.
- ▶ Se hace desde un espacio de distinciones ya establecido.
- ▶ Es el lenguaje de los fenómenos o de los hechos.
- ▶ Pueden ser:
  - ▶ Verdaderas.
  - ▶ Falsas.
  - ▶ Indecisas.
- ▶ Compromiso social adquirido:
  - ▶ Su veracidad.
  - ▶ Aportar testigo.
  - ▶ Procedimiento social aceptado como evidencia.

Tengo en este momento un caso en las manos. Nombran un nuevo vicepresidente regional, para América Latina, la empresa está en un país y esta persona que contratan vive en otro; en seis meses tiene que gerenciar México y Costa Rica en donde hay situaciones complicadas y difíciles. Todavía no ha ido, ésta es la hora que no sabe qué es lo que está pasando por ahí; lo que hay es: anécdotas, referencias, historias, cuentos. Entonces si yo no conozco la realidad ¿qué tipo de gestión puedo hacer?

Si me dicen que hay 150 mil clientes, es porque hay 150 mil clientes, eso es comprobable y alguien tiene ese dato y la manera de llegar hasta él. Pero a veces nos encontramos equipos tremendamente competentes en esto, y... ¿dónde está todo lo demás?, o habiendo competencias en cuatro dominios no las hay en el dominio de la posibilidad... porque cuando hablamos de la posibilidad hablamos de un capítulo totalmente distinto al tema de los datos, al tema de los hechos, y hay una distinción que hace Humberto Maturana cuando separa el mundo de los fenómenos del mundo de las explicaciones.



Las organizaciones tienden a ser pragmáticas, nosotros trabajamos con ellas el tema de la objetividad, la objetividad sin paréntesis, el fenómeno y la explicación, y muchas veces, se nos quedan como categorías conceptuales, y lo que hacemos es compartir distinciones, pero no hacemos con esa conceptualización algo concreto.

Podemos servir a una gran cantidad de equipos y situaciones con la distinción fenómeno y explicación; las explicaciones le pertenecen al observador, los fenómenos le pertenecen a lo observado. Y nosotros vemos frecuentemente a los equipos, enredados en montones de explicaciones. Con esta distinción podemos ser capaces de separar el heno de la paja. Los fenómenos son hechos comprobables, demostrables, entonces separémoslos, y al otro lado coloquemos todo lo demás. Cuando uno hace esto, coachea a un equipo completo y lo ayuda a salir de su condición de entramamiento. Cuando somos capaces de hacerlo en una reunión, uno deviene en mago, gracias a una pequeña distinción puesta en práctica, oportunamente.

Tenemos unos lentes para mirar, pero también tenemos que tener un espejo, puesto que yo también estoy interviniendo, qué afirmaciones estoy manejando, cómo estoy gerenciando la realidad que es relevante para mí, y si para mí es relevante el tema organizacional, el tema empresarial, yo tengo que saber algunas cosas de lo que pasa ahí. Ahora, es muy interesante que uno distinga qué es lo que uno, como coach, tiene que saber.

## El segundo dominio: la posibilidad

Lo que estamos planteando acá es la búsqueda de efectividad en la acción gerencial a través del desarrollo de competencias en cinco dominios, ya vimos el dominio de la realidad, a continuación trataremos el dominio de la posibilidad, de lo que es posible.

La efectividad en la acción gerencial implica la capacidad de gestionar lo que es posible. ¿Cómo podemos ser efectivos si no decimos lo que es posible? ¿Cómo ser efectivos si no sabemos lo que queremos y a donde vamos? ¿Cómo podemos lograr lo que queremos si no estamos comprometidos?

Cuando tenemos la oportunidad de estar ante potenciales clientes, ciertamente hacemos un ejercicio de liderazgo, mostrándole a la organización un espacio de posibilidad. Declaramos cosas que son posibles. ¡Es posible relacionarse de otra manera, es posible vivir en la organización de forma distinta, es posible lograr las cosas, es posible...!. Una de las cosas que establece una diferencia entre el observador que está en la organización y el observador que es uno, es que el primero quizás renunció hace mucho tiempo a lo posible, no está casado para nada con la posibilidad... porque:

- ▶ esto no se puede...
- ▶ esto ya lo hicimos así...
- ▶ siempre ha sido así...
- ▶ esto no va a cambiar...

Es nuestro papel mostrarle a la organización y a las personas de la organización cuál es la consecuencia de que lo posible esté cancelado.

## Herramienta: las declaraciones

### **D**eclaraciones

#### **GERENCIANDO LA "POSIBILIDAD"**

- ▶ El mundo se adapta a la palabra.
- ▶ Generan una nueva realidad un **NUEVO MUNDO**.
- ▶ Están relacionadas con el poder. Sólo generamos un mundo diferente a través de nuestras declaraciones si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir.
- ▶ Pueden ser:
  - ▶ Válidas
  - ▶ Inválidas
- ▶ Compromiso social adquirido:
  - ▶ Comportamiento consistente.
  - ▶ Validez de la declaración (autoridad).

Tenemos que atrevernos a decir algunas cosas, como por ejemplo: “en tanto ustedes continúen con los espacios de posibilidad cerrados, ustedes corren riesgos, como por ejemplo morir”. ¿Qué es lo peor que puede pasar?, ¿que no lo contraten a uno?, ¡total, uno no está contratado!... Hay que asumir riesgos. A veces llegamos cuidando y cuidando y cuidamos tanto que no pasa nada. Hay que empezar a provocar, empezar a romper los espacios donde el otro está enclaustrado.

Frecuentemente encontramos que existen todos los diagnósticos, los análisis están totalmente claros, pero lo que no está claro para nada es lo posible, y entonces ahí nos preguntamos: ¿quién es el que dice aquí lo posible para hablar con él, quién es el que tiene ese poder?, porque el que tenga la posibilidad de hablar de lo posible, ése es el que tiene en sus manos el futuro.

Cuando percibimos la ausencia de conversaciones en cuanto a la posibilidad, cuando no se escucha ese tipo de conversación, no hay futuro, y el coach, sin ningún complejo, puede perfectamente decir eso. Aunque es un juicio, una opinión, la podemos sustentar con nuestras fundamentaciones.

Así es cómo en un líder se conjugan esas dos dimensiones, alguien conversa acerca del pasado y de lo que ocurrió, y otro conversa acerca de lo que es posible que ocurra.

Pero así como conversa el Coachee, así conversa el Coach, ¿es posible esto, es posible aquello, es posible!, y el otro se va a sorprender, ¿tú crees, lo podemos hacer, es posible?, estamos casi en el punto de que nos pidan, de que nos contraten, de que nos busquen, de pedirnos el favor de hacerles esto más fácil, y otras veces hay que ganárselo, ¿a punta de qué?, de ciertas rupturas: tenemos que plantear que es posible relacionarse de otra manera, es posible tener acceso a una realidad diferente; es más, podemos decir: dado lo que escucho, ustedes se están cancelando esto, esto y esto. Y abrir conversaciones maravillosas para validar estas observaciones.

Ese tipo de cosas hay que decirlas, pues en ese momento el coach se convierte en un generador de quiebres, y el coach no solamente trabaja los quiebres del conflicto, el coach también los genera, y pone de esa manera a la gente a observar algo. Ése es nuestro trabajo. Entonces, ¿cómo podemos lograr nuestro trabajo si no estamos comprometidos?, pues quien está declarando lo posible tiene que estar comprometido con

eso y si no está comprometido con lo que declara... ¿con qué está comprometido?

Viendo dentro de la organización el tema del compromiso, podemos pensar que la gente no se compromete, sin embargo, resulta que la gente no es que no se compromete, todos están comprometidos, la cuestión es que están comprometidos en cosas distintas. Asumamos que hay compromiso y hagámonos la pregunta ¿dónde está?, ¿está el compromiso en lo que se está declarando como posible? Ahora bien, ¿dónde vamos a mirar si está o no está?, en las acciones, tus acciones son las que me van a decir dónde está el centro de gravedad, si el centro de gravedad está en lo que se está declarando como posible o si el centro de gravedad está en otro lugar. Y por esa vía somos capaces de “pescar” las incongruencias, que además es lo que tenemos que distinguir y mostrar. Son esas incongruencias las que alejan a la organización de lo que quiere.

Así comenzaremos con todos esos trabajos de alineación y balanceo; yo digo que somos más mecánicos que Coaches, pues estamos haciendo un trabajo de alinear y alinear, y mostrar el nivel de desalineación, para que surja la pregunta acerca de lo que la organización declara como compromiso. ¿a quién le pertenece el nivel de desalineación?, ¿es por el país o es por uno?, si la respuesta es por uno, es decir, por la organización, entonces lo podemos modificar.

Y adicionalmente hay un punto con relación a hacia dónde tienden las cosas. Puede darse un cierto conflicto entre lo que el coach piensa que hay que hacer y lo que piensa el cliente y una forma de resolver eso es, colocar una mirada desde el futuro, pues el cliente que está ahí contigo viene del pasado, que como tal ya está resuelto al igual que el presente... lo que no está para nada resuelto es el futuro. Entonces, un dominio en el que uno tiene incluso que saber más en relación a lo que existe, es ¿para dónde tiende esto?, ¿para dónde va? Y hay autores maravillosos, uno de ellos es CHARLES HANDY en su libro “La edad de la Insensatez”, o en “Repensando el Futuro”, libro conformado por varios artículos que nos hablan de las tendencias del mundo organizacional. No perdamos de vista que estamos trabajando para garantizar la existencia de esas organizaciones, ellas mientras están vivas no tienen comprometido ni el pasado ni el presente, donde puede estar el riesgo es en el futuro. Y ahí es donde nosotros podemos trabajar, sobre todo generando capacidades para gerenciar la posibilidad.

## La habilidad: hacer declaraciones válidas, juicios fundados y actuar de acuerdo a ellos

¿Cuál es la herramienta para trabajar en el dominio de lo posible?: la herramienta son las declaraciones. ¿Qué habilidad tenemos que desarrollar en nosotros, y qué habilidad hay que ayudar al coachee a que desarrolle?, porque como nos dice HARVARD BUSSINES REVIEW, nos están contratando para desarrollar gente, y desarrollar gente es que la persona llegue a tener esta habilidad, ¿qué habilidad?, hacer declaraciones válidas, juicios fundados, y actuar conforme a ello.

De esta manera, estamos desarrollando a alguien que tiene un asidero fuerte en la realidad, pero además alguien que tiene una mirada en lo posible. Entonces, ¿qué es lo que hay que hacer luego?.. El trabajo después es cómo llevamos a la realidad lo que estamos declarando como posible y éste será otro dominio, de competencias en la gestión.

Muchas decisiones que se toman en las organizaciones tienen que ver con juicios acerca de la potencialidad de las cosas, ¿por qué una organización toma la decisión de invertir en un negocio y no en otro?, porque juzga que en ese negocio hay más posibilidades que en otro. Entonces, lo posible es un juicio.

¿A quién le pertenecen los juicios?, a los observadores, porque otros en este mismo campo, hacen juicios distintos y pasan cosas distintas. Y una de las cosas que nos encontramos en muchas organizaciones, es que así como hay una que no logra lo que quiere, hay otra que sí lo hace. Entonces, ¿quién está a tu lado en esta dinámica, a quién ves logrando cosas, como quién te gustaría ser?.. Porque el hecho que otro lo logre quiere decir que es posible, tal vez no para mí y ahí aparece el oficio del Coach; que pregunta: ¿qué nos está impidiendo a nosotros lograr esto?

Antes de que los Hermanos Wright volaran por primera vez, se pensaba que volar era imposible... pero una vez que ellos empezaron a volar se rompió un espacio de imposibilidad histórica, y hoy en día... miren a donde hemos llegado. Por eso es importante leer y estudiar sobre casos, porque los coaches tenemos que ir a las organizaciones con juicios de posibilidad fundados: podemos hablar del caso de fulano, de la empresa tal, que en

el año tal, que se hizo tal cosa... cuando uno pone eso por delante rompe juicios de imposibilidad que la gente tiene.

Ya no se trata de si es o no es posible, se trata de si queremos o no, y ésta es otra historia y otra conversación, que en un proceso de coaching ejecutivo, constituye un paso importante: el recolocar una conversación del terreno de la imposibilidad, donde no nos sentimos responsables, al terreno de lo posible donde hay que asumir si quieres o no, y ésta es otra conversación que tienes que dar desde el espacio de la responsabilidad porque el gerente con el que estás hablando, no se compromete sólo a sí mismo, compromete con él a un conjunto de personas. Cuando no defines lo posible, no solamente estás cancelando las posibilidades para ti, estás cancelando posibilidades para otras personas que son por las cuales tú hablas y por las cuales tú te comprometes.

Les propongo hacer un ejercicio que aprendí de Elena Espinal. Se trata de responder a tres preguntas y éstas las van a responder en términos personales. Si tuviesen delante de sí a un genio y ese genio les dijera que tienen el poder en este instante de definir tres cosas:

1.- ¿Cuáles son aquéllas cosas que están en tu vida hoy que te hacen pleno, satisfecho, feliz, y que tú quisieras a toda costa conservar? ¿Qué es aquello que aunque pudiera cambiar todo, quisieras conservar?

2.- ¿Qué hay hoy en tu vida que no te produce paz, no te produce felicidad, no es lo que quisieras, y que tendrías hoy el poder absoluto para eliminar de tu vida si lo quisieras? ¿Qué sacarías de tu vida? ¿Qué erradicarías de ella, suponiendo que tienes todo el poder del mundo para hacerlo?

3.- ¿Qué agregarías a tu vida que no está hoy y que si lo tuvieses, te sentirías absolutamente pleno, satisfecho y feliz?

¿Qué conservarías, qué eliminarías, qué hace falta y pudieras agregar?

Asumamos entonces que si yo mantengo eso en mi vida, que si elimino eso de mi vida, y que si yo agrego eso a mi vida, digamos que eso pudiera ser una vida plena... ¿Podríamos decir una vida al 100%?

Si eso es lo ideal, digamos, nuestra situación deseada, hoy, ¿a cuánto estamos?, si es por el 100, ¿hoy a qué porcentaje estamos en relación con ese 100?, ¿Tenemos 150 hoy? ¿Tenemos esto y más, o es 100, o es 80...

75, 50, 30, 5?.. Ahora, así como uno hace esta pregunta a título personal, uno puede hacerle esta pregunta a una organización y las cosas que salen ahí son impresionantes.

Ahora, la pregunta es la siguiente, ¿esa diferencia cómo la explicamos?, ¿cómo justificamos esa brecha?, ¿por qué existe esa brecha?, ¿cómo nos explicamos que hoy, si sabemos que es estar al 100%, no lo hayamos logrado aún?.. Estas preguntas son una excusa perfecta para conversar, y precisamente son las conversaciones de COACHING, en contextos organizacionales que pueden cambiar el estado de las cosas.

**Contenido y proceso: ¿Qué garantizamos?**

Cuando uno está sirviendo, ¿cuál es la función del coaching?, que lo que está pasando ahí, nos sirva a todos; ¿qué es lo que la gente no te va a perdonar? que no le sirva, y eso es lo que uno está gerenciando... En cada momento estás conciliando eso, es la entrega del contenido pero además es el proceso.

No podemos garantizar que cierta cosa vaya a pasar, pero sí puedo garantizar que mi entrega va a ser al 100%...Uno hace proyectos y propuestas de trabajo...Tenemos que ofrecer un vamos para allá... Sin embargo, aunque debemos asegurar lo que realmente se pueda, sabemos que no podemos asegurar muchas cosas, pero lo que va a terminar pasando es mucho más de lo que uno mismo espera. Ahora, eso es la fe, eso es la confianza de uno, uno confía en que eso es así.

**Más allá de la gestión de la realidad y de la posibilidad.**

No olvidemos que la cuestión de la que el coaching se quiere hacer cargo, es el fenómeno del cambio y de la transformación; ése es su objeto fundamental, aquello en lo que quiere trabajar e intervenir. ¿Desde dónde?, desde el coaching. Entonces, hablando de la gestión, se trata de poner el acento no en la distinción, sino en aquello hacia lo cual la distinción apunta; en términos de logros y resultados; las afirmaciones no son en sí mismas, ellas son para entender, para captar, para tomar, para sentir, para acceder a la "realidad", aquella a la que sabemos de plano, que no vamos a acceder con independencia a nosotros. El hecho de que nos esté negado acceder a la realidad por nuestra particular conformación biológica, no nos exime de lo que sí podemos hacer, que es poner al servicio del conocimiento todas las convenciones y herramientas que nos permiten caracterizarla,

calificarla, y medirla; usando para ello nuestros sentidos. A la realidad no se accede, se la percibe.

El acento es en la realidad que el líder o cualquiera de nosotros, tiene que gestionar, ¿gestionándola para qué?, en principio para poder tocarla, sentirla... y como decíamos, eso está más relacionado con presente y pasado, porque habla del mundo de los hechos. La otra dimensión es la gestión de la posibilidad y aquí sí soltamos el presente y soltamos el pasado, y la pregunta es por el futuro, ¿qué es lo que puede ser?

Tenemos dos dominios: la “realidad” entre paréntesis o comillas, y “lo posible”... ahora viene el tercer dominio. El dominio de cómo uno transforma la realidad, para que la realidad se parezca a aquello que queremos que sea, lo que está en la base de las declaraciones. Se declara, y después que se declara viene encarar el desafío que representa hacer que el mundo se parezca a lo que hemos decidido, aquello a lo que nos hemos comprometido.

## El tercer dominio: la gestión de los resultados

Y aparece el dominio de la acción, porque la acción es lo que va a transformar lo que existe hoy, para que sea lo que puede ser. Es aquí donde aparecen los actos de la coordinación, porque lo que uno visiona en un contexto organizacional, definitivamente, lo que queremos que sea, no es algo que pueda hacerse solo. Cambiar el mundo, que acabe la niñez abandonada, terminar con la violencia intrafamiliar, ampliar los mercados donde tiene presencia una empresa y otros asuntos, son cuestiones de envergadura... entonces hay que definir qué cosas hay que hacer para que eso se transforme.

Aquí el tema es el de la acción y los resultados; ¿cómo podemos ser efectivos?, no olvidemos que el planteamiento es por la efectividad gerencial, y ése es el discurso que nosotros tenemos que manejar cuando vamos a la organización, éste ya es un cambio en nuestro lenguaje, un discurso que tal vez genere una cosa mucho más cercana a lo que nosotros como



coaches quisiéramos que pasara. Y eso es que nos busquen y que nos contraten y que nos permitan hacer cosas con ellos.

¿Cómo podemos ser efectivos si no cambiamos la realidad?... Un ejemplo: si yo quiero tener éxito, si para mí el éxito depende de la cantidad de dinero que tengo en el banco, y si tengo mil dólares y ésa es la realidad; y lo posible es ser multimillonario, entonces ¿cuándo va a ser así?: cuando esa realidad sea otra. Cuando tenga dos millones de dólares, entonces puedo decir que transformé la realidad. Ahora bien, ¿qué hubo que hacer para que estuvieran esos dos millones de dólares ahí?, Sólo la acción cambia la realidad, no bastan las buenas intenciones, los buenos propósitos. Como dice una amiga, “el universo premia la acción, no el pensamiento”.

Piénsalo, suéñalo, visiónalo, afirmalo, levántalo, pon un mapa, en el momento en que uno toma la decisión no solamente empieza uno a actuar, empiezan a actuar un montón de cosas. Los poemas nos traen algunas cosas a la mano, ojalá éste poema de Goethe también lo haga;

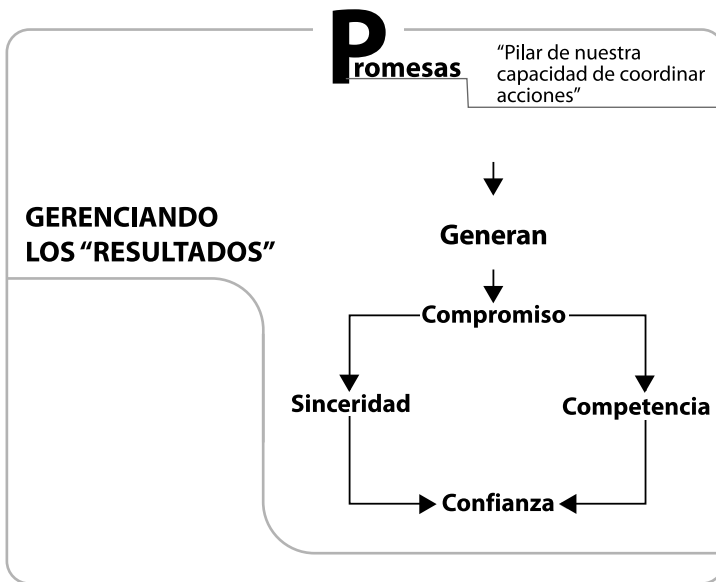
*“La audacia tiene genio, poder y magia... Hasta que nos comprometemos hay vacilación, la posibilidad de proceder y la efectividad.*

*En lo concerniente a todos los actos de iniciativa y de creación hay una verdad elemental cuya ignorancia mata incontables ideas y espléndidos planes que en el momento en que nos comprometemos definitivamente, la Providencia da el paso también.*

*Todo tipo de cosas ocurren para ayudarnos que, de otra manera nunca hubieran ocurrido; una corriente de eventos surgidos de la decisión genera a nuestro favor toda clase de incidentes y encuentros imprevistos, y asistencia material que ningún hombre podría haber soñado jamás que vendrían en su ayuda.*

*Aquello que puedes hacer o sueñas que puedes hacer ¡comiéndalo!... la audacia tiene genio, poder y magia, y ¡comiéndalo ahora!”*

Muchas veces, vivimos en el mundo de la esperanza, es el mundo de esperar por aquello que creo que es posible pase. Pero cuando hablamos de la gestión de los resultados, los temas son otros: ¿qué es lo que hay que hacer?, ¿quién tiene que hacer qué?, ¿cuándo lo tiene que hacer?, ¿cómo tiene que hacerlo?, ¿cómo nos vamos a asegurar que lo que estamos diciendo va a ocurrir?, ¿quién se compromete a qué?, ¿quién es responsable?... ése es el discurso. Para cambiar la realidad tenemos que coordinarnos con otros, no hay resultado que se resista a la acción humana constante y disciplinada.



## Las Herramientas: Peticiones, Ofertas y Promesas

¿Cuáles son las herramientas? las Peticiones, las Ofertas y las Promesas.

El proceso de planificación es una de las grandes puertas de entrada a las organizaciones para los coaches. Toda la primera fase de un proceso de planificación apunta a la gestión de la realidad: ¿qué es lo que hay?, ¿cómo es?, ¿cuánto hay? esa es la primera fase, es lo que llamamos diagnóstico.

Podemos decir que esta empresa es un desastre, pero es distinto decir que ha crecido en un "X" por ciento el nivel de incidencia de accidentes personales. ¿Qué puede hacer un coach ahí?, puede ayudar a hacer contacto con la realidad, cuestionar permanentemente, distinguir los juicios relevantes en todo lo que se dice y con esos juicios podemos hacer algo muy importante, que es la fundamentación, y eso siempre nos va a llevar en algún momento, a la búsqueda de las afirmaciones.

La otra fase del proceso de planificación es lo posible, y ¿qué es lo posible?, los objetivos, lo posible es la misión, visión, filosofía, objetivos, estrategia, todo ello está en el espacio de lo que se quiere construir. También sabemos que la gente dice que cualquier cosa es posible. Nosotros podemos cuestionar lo que el otro está planteando como posible, sobre todo porque sabemos que eso que ahora es una posibilidad, más adelante será un compromiso que alguien va a tener que cumplir. No estamos haciendo ejercicios de pronósticos, estamos haciendo ejercicios de compromiso. ¿Quién se va a comprometer a qué?

La tercera fase, después que definimos la realidad y que definimos la posibilidad, consiste en coordinar todo nuestro esfuerzo para que esta posibilidad se realice. Y éstas son las conversaciones de peticiones, de ofertas y de promesas que, finalmente terminan por establecer quién está comprometido a qué, dónde y cuándo. Esas tres fases integran un proceso de planificación operativa en una organización.

¿Hay algo que los coaches podamos agregar ahí? ¡Sin duda!... y mucho más sabiendo que todo esto no está desconectado de un mundo emocional, no pasa desconectado de los estados de ánimo. En el artículo de HARVARD BUSSINES REVIEW acerca de lo que puede hacer un Coach por ud, ellos hacen una pregunta interesante: "¿cambia el foco de lo que están trabajando con los clientes durante el período de coaching?", y dicen, "todos menos ocho de 140, dijeron que el foco para el que originalmente fueron contratados, cambia con el tiempo..." Continúa: "...absolutamente, comienzan con una tendencia hacia los negocios e inevitablemente emigra hacia temas más grandes como el sentido de la vida, el equilibrio en el trabajo y la vida personal, y cómo convertirse en un mejor líder".

Es así que entramos en una temática que la organización muy fácilmente te va a comprar: yo te puedo ayudar a que el proceso sea un proceso auténtico, no un proceso burocrático, que de esto se derive el compromiso,

y también te puedo decir cuáles van a ser, de ese ejercicio de planificación que estamos haciendo, las posibles trabas que se van en el camino a encontrar, porque tú las vas a ir viendo en el proceso y del proceso también va a salir que si empiezo a conversar con una persona en relación a lo que es posible para la unidad, tal vez termine conversando con esa persona de las situaciones que a nivel personal le impiden desarrollar un mejor desempeño en la organización.

¿Está ese jugador en condiciones de hacer un juego a plenitud, en condiciones de entrega?, Recuerdo el caso de un cliente con una esposa llamándole ocho veces al día, para preguntarle dónde estaban las medias del bebé. Así no va a poder aportarle al juego y al equipo lo que se necesita que aporte. Es distinto a entrar a una conversación por ese lado, donde estamos observando cosas de manera directa, a entrarle por otro lado, donde no tenemos ningún fundamento para intervenir.

## La Habilidad: Hacer Promesas, cumplir y hacer que nos cumplan

Entonces, si las herramientas son las Peticiones, Ofertas y Promesas, ¿cuál es la gran habilidad a desarrollar?, la capacidad de hacer promesas, de cumplir y de hacer que nos cumplan.

En la organización, nos lo jugamos todo, y gracias a nuestras distinciones sabemos si una planificación, por ejemplo, no va para ninguna parte, lo sabemos cuando no aparece por ningún lado: la persona que está comprometida. Si algo han hecho las organizaciones, es desencantar el proceso de planificación, lo han burocratizado, le han quitado el sentido, es un trámite, es un ejercicio vacío y sin sentido, que clama de verdad por organizacionales líderes que sean capaces de replantear el sentido, y para hacer del espacio que provee la conversación de planificación un espacio co-inspirativo para hacernos preguntas, darnos respuestas antes de entrar al juego. Hoy en día ese espacio está baldío.

Insisto en que el mayor y mejor espacio de posibilidad para la intervención del coaching organizacional es retomar los procesos de planificación, ya

que de allí se pueden derivar todas las interacciones de coaching del mundo, porque entonces, sabes lo que hay que coachear, y a quién hay que coachear. La gente que interviene en esos procesos, te empieza a ver como una posibilidad para dar las conversaciones que no pueden dar en el espacio público, y que comprometen el resultado... “todo esto que estás diciendo ahí, Ivonne, ¿sabes qué?, no va a pasar, no va a pasar”... Y ¿por qué?, “necesito hablar contigo porque hay algo que yo no puedo decir, pero que compromete que tal cosa suceda...”, y comienzan a derivarse innumerables conversaciones, y son todas conversaciones que uno como un jardinero comienza a cultivar, porque eso es lo que el coach gestiona. El coach gestiona conversaciones. ¿Cuáles son las que faltan, dónde están, quién las tiene?, empieza además uno a hacer juicios de posibilidad, ¿quién puede escuchar esta conversación, quién no la puede escuchar?, ¿cómo llevo esto de este espacio a este otro?, eso es lo que uno empieza en un espacio organizacional a manejar y lo que la organización termina agradeciendo.

En este proceso ¿qué hace la gente?, ponen conversaciones ahí para que uno empiece a ver qué hace con ellas, y lo que uno sabe es que esto tiene que poderse conversar; entonces inventas espacios, comités... por eso les digo que después la tarea del coach cuando le aceptan esto, es una tarea de ponerse muy creativo para promover los espacios conversacionales necesarios, cómo hay que intervenir en la organización, cuándo hay que hablar con quién, en qué procesos nos vamos a involucrar... Por eso soy fanática de los procesos de planificación. Ahí podemos perfectamente insertarnos y hacerle un servicio a las personas, a los grupos y a la organización, que no tiene precio. Y eso termina conformando una identidad de uno, como coach. Algo en ese proceso ocurre bien porque lo que termina pasando es que nos recomiendan y terminan diciendo “yo no sé ni siquiera qué es lo que hacen, pero contrátales, porque finalmente algo ahí nos sirvió”.

Creo que poco a poco, encontraremos oportunidades de ejercer el coaching en empresas de una manera más integrada y permanente dentro de las organizaciones. De hecho, en una organización en la que estoy, una vez nombraron a un gerente de áreas grises, y de lo único que esa persona se encargaba era de eso, de ser un coach interno que iba gestionando el espacio conversacional.

Aparece la gestión de lo posible, estamos en espacios donde la gente cree, tiene muchos límites en cuanto a cómo entiende la organización, la organización es un espacio de poder y... efectivamente lo es, y nos encontramos, pero también tiene espacios, burbujas... donde hay espacios democráticos, donde hay inclusive espacios sociales; lo importante es entender que ésta es una entre las formas posibles de ser como organización pero que hay otras, y que finalmente es distinto estar condenado a una forma, que escoger... y por eso es que muchas veces nuestro trabajo es la gestión de la posibilidad, porque de qué otra forma se puede ser, incluso más allá de lo que estamos siendo hoy día...

Veamos un caso, cuando vemos la manera como funciona y se gestiona GOOGLE, nos quedamos impresionados... Hay salas de juego, la gente va de unas oficinas a otras pasando por un tobogán, hay salas donde la gente viene a tocar guitarra de WII... ¿qué organización es ésta?, es una organización de otro paradigma. Por eso es que mucho del trabajo de nosotros es liderizar desde la generación de visiones posibles, que si la gente las ve, alguien las va a comprar, y ése que las compra a veces asume el liderazgo, y ése es el que muchas veces va a generar un juego distinto.

Particularmente, yo busco líderes a los cuales servirles, ¿quién quiere llevar esto para algún lado?, ¿quién ha tomado una opción porque entre las mil formas que las cosas pueden ser hay ésta y está comprometido con ésta?, ¡me encanta trabajar para ese tipo de persona, me entusiasma, me anima!... Trabajar con otras gentes que no anda en esta disposición, para mí es la cosa más aburrida, y si tengo que decirle que no a algo, a esos clientes les digo que no.

Los coaches tenemos una enorme tarea pendiente, hay que andarle pronto al desarrollo de esta industria, al desarrollo de redes y de mecanismos de relación entre nosotros, y de metodologías que se comparten que van y que vienen, es eso, es jugar a que los nativos del paradigma anterior puedan tener un espacio en éste, puedan ser unos inmigrantes que consiguen una nueva tierra a la cual pertenecer. Y tenemos un montón de cosas para aprender.

Una vez que logramos esa conversación de posibilidad con, por ejemplo, el presidente de una empresa y encontramos que está dispuesto a escuchar una propuesta; no basta con venderle una posibilidad, ahora hay que

venderle una estrategia y un plan. Eso es entrar en el tema de la acción y de los resultados desde la perspectiva del coach.

Hasta ahora hemos trabajado con la gestión de la realidad, con la gestión de la posibilidad, con la gestión de la acción y digamos que éste es el ciclo que todos conocemos y que nos sirve para mirar todo el tema de la coordinación humana en la organización. Es toda esta dinámica que está en la base de los procesos de una organización.

Otro espacio de oportunidad para los coaches, es formar parte de equipos multidisciplinarios en los cuales el tema del proceso es siempre visto como un tema fundamental. Cuando ponemos la mirada sobre el tema del compromiso, el tipo de procesos que se suele diseñar, no es otro que el encadenamiento, el ordenamiento y la estandarización de las rutinas que hacemos en las organizaciones.

Hay gente que odia la rutina. Sin embargo, imaginemos por un momento que todos los días tuviéramos que crear una manera de secarnos después que nos duchamos, se nos iría la vida nada más pensando en distintas maneras de hacerlo. De hecho, uno se seca todos los días de la misma manera; allí hay establecida una rutina. Las organizaciones necesitan rutinas que le permitan ahorrar tiempo y esfuerzo en los procesos. Una gran paradoja viven las organizaciones hoy en día, por un lado la necesidad de tener rutinas y por otro los imperativos del cambio constante. Es una locura si todo cambia todo el tiempo; si yo llego hoy aquí y pido una cotización... no, ya no es aquí... ahora es tres pisos más arriba... y sucede que con la excusa del cambio, tenemos a veces en las organizaciones un enorme caos innecesario.

El tema de los procesos es una columna vertebral en las organizaciones, es el tema del ordenamiento y nosotros agregamos la mirada sobre el compromiso porque es lo que está en este ciclo. Porque cuando se ata una cosa con otra, se construyen las rutinas.

Los procesos no se manejan con ofertas, generalmente se manejan con peticiones, y del encadenamiento de los pedidos, sugen los procesos.

En la gráfica podemos observar el ciclo de una petición.

## PETICIONES



Es sólo a través de la acción, no sólo la propia sino la de otros, lo que nos permite transformar la realidad. Sólo lo que hacemos con otros y es efectivo termina por hacer que lo posible, lo declarado, lo buscado se haga una realidad concreta en el mundo. Uno de los mecanismos de los cuales disponemos los seres humanos, debido a nuestra capacidad de ser lenguaje, para lograr el compromiso de otros con nosotros, son las peticiones, de allí que las entendemos como un acto de coordinación. La petición es un giro, una movida que nos permite "engancharnos" con el otro y poder llevar nuestra capacidad de hacer mucho más allá de lo que individualmente podemos lograr.

Cuando hacemos una petición y es aceptada, se constituye el compromiso de ambos, alguien se compromete a ejecutar y otro se compromete a recibir aquello que fue pedido. Cada uno tiene que dar cuenta, el que pide de que sinceramente necesita y requiere aquello que solicitó, y el que realiza se compromete a hacer algo en los mismos términos que se negociaron y que fueron declarados explícitamente y aceptados cuando se estableció la promesa.

El acto de pedir nos es posible porque somos seres que hacemos juicios de posibilidad. Si hacemos el juicio de que algo que necesitamos va a



ocurrir, simplemente nos vamos a dedicar a esperar porque aquello se realice. Siempre comento que cuando somos novias de alguien no pedimos lo que queremos, esperamos que el otro nos adivine y haga aquello que deseamos. Quizás por “esperar” la pasamos tan mal, el otro es un ser distinto y no siempre se nos da bien la capacidad de adivinación. Muchas parejas se han roto por esto, algunas no llegaron ni a establecerse, así mismo muchos jefes, empleados, dueños, entre otros; viven en la expectativa no cumplida, en la decepción, la desesperanza, la resignación, o peor aún, en el resentimiento. Todo parte de ese juicio primario en el que juzgamos que ese algo que esperamos “ocurriría” sin nuestra intervención.

Hacer el juicio distinto nos pondría frente a otro mundo, pensar que eso que queremos no pasará a menos que nosotros hagamos algo, es una manera de tomar responsabilidad por nuestra propia satisfacción, es no soltar el compromiso que tenemos con nuestro “quiere” e intervenir. Esta es la maravilla de la petición como acto, nos pone en el camino de lograr, de avanzar en la construcción de lo posible contando con la acción del otro, que a fin de cuentas es la única manera de hacer la mayoría de las cosas que queremos en un mundo ya cada vez más interdependiente.

Poner en juego esta distinción nos permite muchas veces distinguir dónde fue que la organización perdió su capacidad de generar resultados y satisfacción, seguramente esa misma capacidad se quedó detenida en alguno de los ciclos de coordinación en la que, como diría Murphy, algo que podía fallar, falló. A efectos de poder ver cosas con esta distinción, es importante que distingamos dos dimensiones clave, ellas son la articulación del pedido y la otra es el funcionamiento del ciclo de coordinación que parte de una petición.

### Problemas con las peticiones

Son incontables los problemas que se presentan a la hora de realizar un pedido con efectividad, entre ellos podemos mencionar por ejemplo, que no se sabe, no queda claro quién es el que pide, en consecuencia no sabemos quién es el que a final de cuentas declara satisfacción con la acción que se va a realizar. Si no está claro quien pide, tampoco está claro si se va a hacer algo con aquello que ha sido solicitado. Otros problemas surgen cuando no queda explícito la acción que se va a realizar y sus características o atributos, por eso ocurre que quien se compromete a llevar a cabo una determinada acción la hace, pero no cumple con las

condiciones que el otro tiene para declararse completo y satisfecho con lo recibido.

Por otra parte la acción puede ser perfecta, pero no lo es del todo si además no es oportuna, es decir, si no cumple con un criterio preestablecido de tiempo. No sólo si acepto una petición me comprometo a realizar, esa entrega debe ser en un momento en el tiempo que tanto el que pide como el que ejecuta, acordaron previamente.

Finalmente todo este castillo de naipes que es la coordinación puede caerse si no pedimos desde un espacio emocional y relacional que permita al otro sentirse cómodo con la interacción que se está estableciendo en función de la coordinación. Todos los temas que componen este constructo que llamo "Gestión Ontológica" son importantes por su peso en el mundo que cada uno genera y en la marcha de las organizaciones que habitamos y que dirigimos, sin embargo las peticiones son de los actos más difíciles de realizar debido al peso que hemos tenido que cargar desde el punto de vista cultural. Si cerramos los ojos y escuchamos nuestra historia vamos a escuchar todos los juicios que están disponibles en la cultura para hacernos tan incompetentes al momento de pedir en los distintos dominios de nuestra vida.

A continuación el ciclo formal de una oferta:



En el caso de la oferta, nadie pide, nosotros tenemos que generar la ruptura, generar el compromiso; no para que el otro haga algo para mí, sino para que yo haga algo para el otro. Necesitamos el sí del otro, por lo tanto, la acción de escuchar es fundamental. La oferta tiene que ver con observar y escuchar al mundo... y no tanto mirarme a mí y mi necesidad. La acción de ofertar es una acción que parte de escuchar una oportunidad. Y no solamente escucho una oportunidad en algo que no está, sino que además eso que falta, yo lo puedo poner. La posibilidad es una consecuencia del ejercicio de escuchar.

El mundo anda como anda, hasta que alguien se da cuenta y escucha posibilidades, y empieza a vincular la necesidad del otro. O la posibilidad de que la vida del otro sea distinta. Y articula de este lado la necesidad y de este otro lado, la capacidad de ofrecer en ese sentido. Generalmente vivimos en un mundo donde estamos pidiendo o estamos escuchando pedidos; el espacio de la oferta es un espacio mucho más creativo, de mucho más riesgo, es la búsqueda de la "quinta pata del gato"... es el tipo de cosas que distingue a los emprendedores.

**Un coach puede empezar su proceso a través de una oferta**

En una organización, generalmente las tareas están organizadas, las cosas que hay que hacer están dichas y entendidas, y cuando nos damos cuenta

que no se hacen... vemos que algo sucede. A los coaches nos toca observar el compromiso, el deseo, el querer, hacemos de esto un oficio, no sólo como coaches, también como líderes o como gerentes. Uno a veces espera que otro haga algo que no termina de hacer... En ese caso es pertinente la pregunta ¿por dónde andarán los deseos, los querer del otro? La acción no miente, la acción está donde está el deseo. Y si la acción va por aquí y tú declaras que vas por allá, quiere decir que algo no se ajusta.

Hay que conversarlo. Sin embargo, si todos los días estamos en la rutina, las conversaciones que se tienen que dar, no se dan. No se gana un juego de fútbol solamente evitando que nos metan un gol. Se gana el juego si yo meto más goles de los que me dejo meter. Si bien yo no gano el juego haciendo la rutina nada más, si no la hago, lo pierdo. ¿Cuándo gano?, gano en lo extraordinario, en la genialidad, rompiendo el estándar, y muchas veces eso se encuentra en las conversaciones; conversaciones de posibilidades, de futuro, de estrategia, de evaluación y de creación.

También hay que escuchar a los que se quejan... pasa que mientras yo me quejo, no me observo ni me escucho, me estoy resistiendo... ¿por qué esto tiene que ser así, por qué no es de otra manera?... En tanto escucho la queja, distingo la posibilidad. Ése es el tema de la oferta. Muchas veces la oferta, en lenguaje organizacional se sintetiza en lo que llamamos "una propuesta de valor", obviamente, toda propuesta de valor para que sea efectiva, tiene que anidar en una escucha poderosa, porque si no hay una escucha poderosa, podemos ofertar cualquier cosa y el mundo no lo reconoce.

Frecuentemente encontramos en el contexto organizacional a mucha gente tremendamente resentida porque el cliente no se ha dado cuenta de lo maravillosos que ellos son. También vemos gente haciendo cosas sin tener un cliente... ¿qué es eso que tú estás haciendo?... "estoy haciendo esto porque pensé que hacía falta"... pero no es hacer por hacer, es hacer para alguien. Entonces ¿quién se va a declarar satisfecho? ¿con quién estás negociando los términos de esa oferta? Desde esa perspectiva no es un acto de coordinación, y además, no estás comprometiendo a otros. Ahora, si yo veo que algo está faltando, ¿a quién le duele, quién es "el padre de este niño", a quién le importa que esto falte, a quién le cambiaría la vida si esto fuese diferente? Entonces "ése" es mi cliente y ahí puedo crear el contexto. Y la declaración de quiebre es: eso no va a pasar espontáneamente.

Yo lo puedo poner... A partir de allí se da toda la conversación de negociación, y esto es muy distinto a actuar como el buen samaritano. Porque así como hay quien solamente pide, también hay los que están haciendo lo que les da la gana en las organizaciones. En esta perspectiva el acto de coordinación siempre será un engranaje de diversas cosas que calzan. Un acto de coordinación es un baile, son por lo menos dos bailando, comprometiéndose.

Muchas veces hacemos las ofertas desde lo que vemos, desde lo que creemos, y el otro no tiene manera de engancharse en esto, ¿qué mundo se abre para él?... Nuestra creación de contexto no es desde: ¿por qué es importante esto para mí? como en la petición, sino que debe ser desde el: ¿qué mundo se puede abrir para ti a partir de que yo haga esto? Y cuando el otro ve un mundo para él, acepta la oferta. Acepta porque su mundo de posibilidades se amplía.

Tal vez uno escucha con más efectividad el momento, el contexto, y no solamente lo escucha: lo genera. Les cuento lo que nos pasó en el 93 en Venezuela; junto con mis socias del Grupo Geos descubrimos en abril, por absoluta casualidad la ontología del lenguaje, nos enamoramos de ella y casualmente en junio era el primer curso en habla hispana de Julio Olalla y Rafael Echeverría en España. Ese año realizamos un proyecto y toda la ganancia se tenía que invertir para que las tres pudiéramos hacer el curso, y yo como contadora al fin saque mil cuentas e hice la misma cantidad de proyecciones. Pero llega un momento en el que no podíamos avanzar en la toma de la decisión y alguien dijo: "leamos el I CHING, el libro de las mutaciones", y lanzamos las monedas. Apareció el hexagrama 18, "El trabajo en lo echado a perder" decía: "El trabajo en lo echado a perder tiene éxito supremo. Es propicio cruzar las grandes aguas. Lo que se ha estropeado a causa de las fallas humanas debe ser solucionado por el hombre" y el curso era en España. Adiós a todos mis ejercicios financieros y proyecciones, en ese mismo instante tomamos la decisión. Allí nos casamos con la posibilidad y después arreamos con la realidad. Termina el curso y quedamos nosotras flamantemente habilitadas para algo que nadie conocía; porque decir coaching hoy es un escenario muy distinto al escenario del 93 cuando nadie sabía de qué se trataba. Entonces nos dedicamos, por dos o tres años, a crear contexto para luego poder hacer ofertas.

Creamos contexto a través de la formación; esta estrategia fue un espacio para construir. Las grandes oportunidades están en los proyectos de consultoría. Cuando una empresa te dice: "aquí estoy, tengo esta dificultad,

esto tiene que ir de aquí para allá”, ahí aparece la oportunidad. La formación es creación de contexto y creación de condiciones. Es todo un arte el tema de escuchar, de distinguir posibilidad, ver anomalías, ver qué falta, ver qué pudiera ser distinto.

### La oferta genera identidad

Hay un tema de quién quiero ser yo en el mundo, es el tema de la identidad no como un accidente, sino el tema de la identidad como resultado de un diseño, como una elección. Yo puedo aparecer en el mundo de mil maneras posibles. Cuando asumo el tema de la identidad, escojo una manera de aparecer ante el mundo. Obviamente me tengo que hacer la pregunta de cuáles son las acciones que se tienen que realizar para aparecer de esa manera. Si yo defino quién quiero ser, lo que quiero hacer y tener. Seguramente por la vía de la oferta podamos llegar más rápido. La oferta habilita un camino más rápido, es estar viendo, es arriesgarse, es conseguir a un cliente, es trabajar para ese cliente, es lograr satisfacción, y abrir un mundo que no estaba. Eso es lo que nos hace generar identidad.

### Negociación y compromiso

Aparece todo ese proceso de negociación de los términos y condiciones de satisfacción de la oferta, y cuando el cliente acepta, entonces quien ejecuta soy yo. Y por eso la ejecución, es decir, la realización de las acciones que tienen que ocurrir para que mi oferta genere satisfacción en el cliente. Los proyectos pueden venir por la vía de una petición, o por la vía de una oferta; y son estas las grandes palancas que usamos para ir generando posibilidades y resultados. Finalmente la declaración de satisfacción y cumplimiento, es el cierre, y también obviamente en ese hacer se construye un contexto de obiedad que ira generando como sedimento la confianza.

¿Quién crees que eres para no entregar al mundo lo que tú tienes?

¿Cómo puedo ofrecer cosas en el mundo si el juicio que hago sobre mí mismo es un juicio de minusvalía? Los juicios fundamentales que tenemos sobre nosotros mismos, no los hizo uno, se los compramos a alguien. Entonces este cuento que creo sobre mí mismo: ¿por qué yo, pobrecito, qué le voy a dar yo al mundo?... ése cuento me salva, me protege de irrumpir, de salir, de aparecer, porque en la oferta tú sales al mundo. La oferta es pararse en el mundo a mirar, reconociéndose, juzgándose con

fundamento. Pero además somos personas que aprenden... es muy sencillo comprometerse hasta donde mi capacidad da, es más complicado comprometerse más allá de la propia capacidad.

Si yo he crecido en la vida, ha sido producto de ofrecer cosas y que me las acepten, aunque después venga el trabajo de parto. Muchas veces ofrecí cosas para las que yo no era competente, pero sí sabía que podía llegar a serlo, y sabía que alguien podía apoyarme. Nuestros proyectos y empresas no crecen, en parte porque hacemos las ofertas sólo hasta donde da nuestra capacidad. Los líderes llevan las cosas más lejos. ¿Cuáles son las ofertas que ponen el juego más lejos, que además nos impulsan a llegar al nivel de lo que estamos ofertando? He realizado proyectos que como dice la canción: se me ha ido la vida en ellos. Puede que yo no tenga la competencia, pero se me va la vida en generar la satisfacción del cliente. Y en ese proceso uno ha resultado más capaz.

¿Son favores que uno le hace al mundo?, no, es un favor que el mundo le hace a uno. Y ha sido maravilloso. Hay un tipo de individuos que jamás crecerán, están demasiado pegados de su agenda, de su ego, de lo que sea, pero hay otros que pueden crecer y desarrollarse... están los que han tenido una experiencia significativa en la vida, los que han aprendido, pero también están aquellos a los que alguien alguna vez los amó.

No sé si a nuestros hijos les daremos la mejor escuela, el mejor maestro, la mejor universidad, la mejor maestría. Pero si los escuchamos y los amamos en el más puro ejercicio que nos propone San Agustín donde nos dice: "ama y haz lo que quieras" Si existe algo que nos pueda salvar en la vida, es el amor. Y puede haber necesidades, dificultades y escasez, entre otras cosas, pero cuando has sentido sobre ti el amor, te salvas. ¿Saben la diferencia que uno puede hacer en la vida de los demás sólo con amarlos? Amor, entendido como la aceptación del otro como un legítimo otro. Si el amor salva ¿será que me lo puedo dar?, ¿será que me puedo aceptar a mí mismo, a mi condición, a mis circunstancias, a mi vida? El amor al destino del que hablaban los filósofos clásicos, todo lo que pasó atrás hay que amarlo, porque es lo que nos constituye, y por eso el tema de ir para atrás... ¿y qué tan atrás puedo ir? Tan lejos como sea necesario si vas a realizar la tarea de bendecir todo lo que te generó. ¿Cómo se relaciona esto con el tema de la oferta? Quien oferta es alguien, y ese alguien sale al mundo ofertando de cierta manera, dependiendo de cómo haya sido su vivir.

Veamos por ejemplo ese fenómeno de emigrar: salí de mi casa, de mi país, tuve que ir a otro lugar, y sucede que durante mucho tiempo, el emigrante se siente como de visita. Estamos de visita en todos lados, pero ¿qué estás creyendo?, ¿cómo te estás juzgando?, El cuento no es que yo estaba allá y me mudo para acá, y vivo acá y no pasa nada... Claro que pasa. Porque si no pertenezco, yo no me creo del mundo, no me creo del lugar, no me creo legítimo y eso tiene consecuencias.

Les cuento una experiencia que tuve en Brasil, me invita una amiga a su casa y saca una jarra con unos vasos de cristal y sirve. Lo pasamos rico. Me levanto en la mañana y se me ocurre lavar los vasos de cristal, las copas de cristal, y agarro la jarra para lavarla y sentí en mis manos como se volvía añicos. Cierro los ojos y veo a Geralda sacarla, ponerla... yo conocí la vergüenza, la angustia en ese momento. Creo que recorrí toda Brasilia buscando una jarra semejante. No la conseguí igual pero conseguí una y se la doy a Geralda y le cuento lo que me pasó. Y ella me dice: "Ivonne, todas las cosas que están en mi casa son para darle placer a quien viene, si tú me obligas a aceptar eso que acabas de comprar, yo voy a tener que romper todas las cosas que están en mi casa". Entonces, es el tema de estar y sentirse del lugar. Donde estoy parado de ahí soy. Donde estoy parado me siento legítimamente de ahí, independiente de de donde vine, cómo vine, de cómo llegué y qué pasó para llegar allí.

En tanto somos constituimos el mundo. Lo que sea que estemos viendo allá fuera y que llamamos mundo, es un resultado de nosotros. ¿En qué mundo vives?, ¿vives en una selva, vives en un paraíso, vives en un mundo complicado, sencillo, bonito, agradable, peligroso, limitado?, ¿cómo es?... y eso es lo que decimos cuando hablamos de las comillas a la palabra "realidad", es que el mundo es una resultante del tipo de observador que somos. Podemos estar en el mismo planeta tierra, en el mismo tiempo, en el mismo lugar, a la misma hora y estar viviendo un mundo totalmente diferente. Y alguien vivir feliz y congraciado con la vida y otro vivir resentido y pasándole factura. Entonces, ¿son dos mundos los que hay?... si hay uno para cada tipo de observador.

Hay juicios, hay creencias que son limitantes hasta que alguien las desafía. Existen gran cantidad de creencias limitantes en una organización, lo que no es posible, lo que no se puede hacer. La gente nueva que entra en una organización, rápidamente se da cuenta de todo esto, entra y al primer día ya sabe qué tiene que hacer para quedarse... qué se puede, qué no se



puede... y empieza a cerrarse un mundo de posibilidades enorme. Y esas fuerzas son las fuerzas conservadoras, es una cultura, que trata de preservarse.

En Venezuela, la experiencia del maestro José Antonio Abreu con el sistema nacional de orquestas infantiles y juveniles ha creado todo un movimiento que ya desbordó las fronteras del país. Miles de niños de todos lados, especialmente de las zonas más populares participan y se benefician directamente de este proyecto. Donde otros hicieron juicios distintos el maestro Abreu, él los hizo de posibilidad. Tiene que haber hecho una mirada sobre el país, sobre el mundo, y tiene que haber creído en algo, en este caso, en el poder del arte para transformar vidas. Ese proyecto inmenso empieza con pocas personas y aún crece. Seguramente las ofertas que hizo en el camino deben haber sido enormes. La oferta no la acepta el otro porque ve el mundo que yo veo; la oferta la acepta porque lo que yo puedo hacer para él, abre su mundo.

### Las ofertas y las emociones

Hay que remitirse siempre a la pregunta que nos permita distinguir el espacio emocional en el que nos encontramos. Hacer una oferta sin entusiasmo, sin alegría, es ofertar desde un espacio de muy poco poder. Es el tema de la actitud; por eso hay mucho coaching personal que tiene que ver con la actitud, con dónde estamos parados en el mundo... ¿me va a aceptar alguien una oferta?, ¿se va a entusiasmar conmigo?, ¿va a poder mirar el mundo que yo estoy mirando?, ¿va a poder sostenerse en la relación hasta que esto ocurra?, ¿va a declarar satisfacción?... Todo depende de por donde andamos. Pasa en los espacios corporativos, pasa en todos los espacios, hay profesores que dicen que los alumnos son apáticos, que no se entusiasman, que no quieren aprender, y cuando los oyes dar una clase: ¡entiendes!... y por otro lado, es un ejemplo ver a Gustavo Dudamel dirigiendo la orquesta del sistema de orquestas, es pasión, alegría, conexión y gusto por estar ahí. A veces hay unos líderes, y unos gerentes que así como son, así marchan la cosas; porque uno dirige, le pone a la pieza su modo, su ánimo, su partitura, su particular manera, su sello. Como sabemos, las emociones son contagiosas. Encontrarse con gente entusiasta es un peligro, porque uno se puede entusiasmar también.

A veces uno anda buscando el coaching del estrellato, el coaching extraordinario; sin embargo, es impresionante la cantidad de pequeñas interacciones de coaching sencillo y relevante que uno puede hacer manejando esas distinciones clásicas de la ontología del lenguaje.

## El cuarto dominio: la relación

Toda esta propuesta nos lleva hacia un modelo de intervención de coaching ejecutivo. Es un modelo para intervenir a partir de las personas en contextos organizacionales, y por eso hemos estado mirando que estas personas, estén en puestos de responsabilidad formal o no, pues cualquiera puede tener el deseo de hacer algo, de que algo pase; y si es así, la efectividad de que eso que quiere, pase, se juega –y ésta es nuestra tesis- en cinco dominios por lo menos, hay muchos más, pero mínimo miramos estos cinco. Estos son: la posibilidad, otro dominio es la realidad... dónde estamos hoy, a dónde queremos ir, y cerrar esa brecha sólo lo podemos hacer a través del tercer dominio el de la acción coordinada. Pero nos quedan dos dominios más, la relación y el aprendizaje.

Vamos a analizar ahora, el dominio de la relación. Observemos que en este espacio no estamos actuando solos, estamos interactuando con otros seres humanos como nosotros, con otros observadores como nosotros, y es como si mirásemos la organización, como si viésemos un motor que tiene muchas piezas y esas piezas permiten que ese auto ande... todas esas piezas están en un permanente roce, en un permanente intercambio, y de ese roce, de ese intercambio, hay algo que va quedando, y eso que va quedando es la relación.

Ahora bien, la idea es poner el acento en el fenómeno relacional, y en el dominio relacional hay que hacer una acción efectiva; podemos tener competencia en los tres dominios anteriores y si no tenemos competencia en el dominio relacional, la acción gerencial puede fracasar.

Las relaciones que creamos hablan de quienes somos, y de la identidad que nosotros vamos construyendo y que vamos generando... Quién soy para el otro, qué historia se cuenta el otro acerca de mí... y esa historia, no es una historia sin consecuencias. Toda historia tiene sus consecuencias.

Tanto nuestra red de relaciones como su calidad constituyen nuestro mayor capital. Así, hoy en día hablamos de capital relacional, los proyectos que tengamos, las oportunidades que tengamos, las posibilidades que tengamos, van a depender de cuánto capital relacional hemos acumulado, con cuánto capital contamos. Las relaciones fuertes y poderosas son aquellas basadas

en la confianza, la solidaridad, el respeto mutuo. Hasta en la mafia hay relaciones de solidaridad, de respeto mutuo, de lealtad... Y funciona como funciona, no porque existan leyes, funciona como funciona, porque existen estrictos códigos relacionales.

Mi gran pregunta, se la hago mucho a todo el mundo, me la hago mucho a mí misma, ¿cuánta gente está dispuesta a jugársela por ti? Y digo jugársela... ¿cuántas personas lo llaman a uno para leerle el poema de Benedetti?.. ¿saben cuál es el poema?.. "Usted puede contar conmigo, y no hasta uno, o hasta dos, usted puede contar conmigo".

Ese cliente que está allá, está corriendo un riesgo con uno; yo sé que muchos de mis clientes la principal cuestión que han hecho es jugársela conmigo, y además en algo cuyo resultado no les puedo asegurar... porque, ¿qué puedo asegurar?... Pero ahí van y se arriesgan por uno, estamos hablando de proyectos realmente significativos desde el punto de vista estratégico y financiero. Lo que hay detrás de eso es que alguien se la está jugando por uno.

Ahora bien, ¿cómo se construye eso? ¿Cómo se construye esa plataforma, ese trampolín en el cual alguien se para, se impulsa y se lanza al vacío conmigo?... ¡En el espacio relacional!, es allí donde se construye.

## Las Herramientas: Los Quiebres y las Conversaciones

Herramientas para construir este espacio relacional... Hay varias, una de ellas es el quiebre. Todo ese tema del quiebre, es para mirar y parar, parar y mirar qué, el saldo que nos va dejando todo ese conjunto de interacciones que vamos teniendo; donde a veces nos rozamos, a veces nos apretamos, donde a veces nos dañamos, a veces nos herimos, pasa de todo entre nosotros. Es algo así como un juego de básquet, rasguños, golpes, torceduras que van quedando, la vida no nos pasa sin consecuencias, la interacción no nos pasa sin consecuencias, ¿cómo nos hacemos cargo de eso?: con los quiebres, no los que pasan por accidente... sino los quiebres que somos

capaces de diseñar: yo quiero dar una conversación, hay algo que yo quiero hacer, algo pasa por aquí, algo pasa conmigo, algo pasa contigo, algo pasa entre los dos... Ése es el fenómeno y ésta es la herramienta.



La otra herramienta son las conversaciones. Somos nuestras conversaciones, nuestras relaciones, somos las conversaciones que tenemos, las que tenemos y las que no tenemos; ahí están esos principales dominios... ¿Y cuál es la habilidad a desarrollar? Precisamente la habilidad para conversar y para construir confianza.

## La Gestión del Cliente

De eso se trata este gran capítulo... Yo les quiero ofrecer un gráfico que es enormemente poderoso; -ustedes no saben la cantidad de cosas que yo he hecho con esto- es una matriz que tiene dos grandes áreas, o dimensiones: En una vamos a ver el tema de la satisfacción y en la otra vamos a ver el tema de la lealtad...

La satisfacción la entendemos como un juicio, un juicio que alguien hace en la relación con uno. Este juicio además, está en un marco al que llamamos la “filosofía cliente/proveedor”; una de las cosas que ha pasado en las organizaciones en los últimos años ha sido toda esta historia de la filosofía del cliente. Sabemos la importancia de los clientes, en las compañías, en las empresas, en las organizaciones. Los clientes, los usuarios son los que le dan sentido a la existencia a las organizaciones; si no hay cliente no hay existencia, existiremos como otra cosa, no como una empresa que da un servicio, que agrega un valor... Y entonces, de aquel lado está el cliente, y de este lado está un proveedor, que somos nosotros.

Ahora bien, en una filosofía cliente/proveedor mucho más amplia, todos somos proveedores de alguien y todos son clientes nuestros. Si empezamos segmentar, ¿cuáles serían nuestros principales clientes?, ¿Los más cercanos, los que tenemos a la par?, ¿Cuáles serían? Por ejemplo, la familia...La familia es un sector de clientes, ¿qué más hay si seguimos segmentando?... Esposa, hijos... padres, hermanos...

Solemos decir: ¡no, no, ése es mi hermano... o, ésa es mi esposa, pero no es mi cliente!... ya vamos a ver el costo que tiene eso, verla como esposa, o verlo sólo como marido, verlo como hijo, y no verlo como cliente. La cuestión es que si uno ve a alguien como cliente, aparece una condición: “soy, porque tú eres”, y eso cambia diametralmente el espacio relacional.

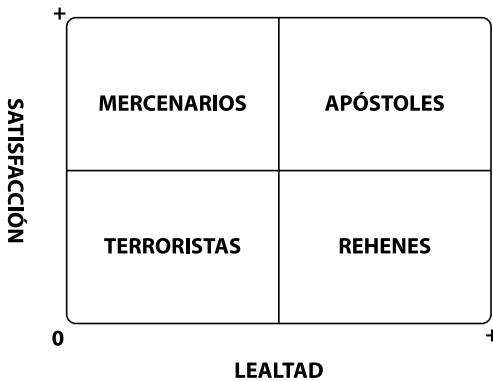
Si nos vamos más allá de la familia, ¿qué más podemos ver?.. Los amigos, todo ese sector social, ahí es donde está la gente con la que nos divertimos, la gente con la que hacemos negocios, la gente que le agrega valor a la vida y todo lo demás. ¿Qué otro cliente?: el ámbito laboral donde, tenemos pares, tenemos empleados, compañeros de trabajo... Y ahí empezamos a llenar ese arco iris: todos ellos clientes y nosotros proveedores en esa dinámica.

Ahora, es en los clientes donde habita el juicio de satisfacción, no de nosotros; yo no digo “estoy tremendamente satisfecho con lo que estoy haciendo para ti”, porque si fuese así eso sería un acto de soberbia ontológica, y por ahí no va la cosa; yo no me pago a mí mismo, yo no me estoy arriesgando por mí, es el cliente el que se arriesga por mí. Si nos vamos afuera y queremos ver la relación de los otros con nosotros, entonces necesitamos de ellos un juicio, ¿un juicio de qué?, un juicio de satisfacción.

La otra dimensión es la lealtad, y la lealtad es muy distinta a la satisfacción, la lealtad define el nivel de compromiso del otro con uno. Entonces, la declaración del cliente que lo compromete con el proveedor, en este caso, y para que eso ocurra tiene que haber un conocimiento, el otro tiene que conocer, tiene que saber, tiene que participar de, tiene que aportar, y de algún modo tiene que estar involucrado en los resultados de eso en lo que uno anda, para que haya lealtad y compromiso.

A este gráfico lo llamamos "Gestión de Cliente". Ya vimos lo amplio de esos clientes, sin embargo vamos a distinguir cuatro tipos: Mercenarios, Apóstoles, Terroristas y Rehenes. En el cuadro encontramos dos ejes: por un lado la satisfacción: que si va hacia arriba tiende a más, y si va hacia "0" tiende a menos; y por otro lado el nivel de lealtad: que si mira a la derecha es un mayor nivel de lealtad y si va hacia "0" es un menor nivel de lealtad y compromiso de los clientes hacia nosotros.

### GESTIÓN DE CLIENTES



Cuando el nivel de satisfacción tiende a cero y el nivel de lealtad tiende a cero, nosotros generamos un particular tipo de cliente: ¡los terroristas!...

¿Qué distingue a un cliente terrorista? No anda por ahí con una franelita que diga "soy terrorista, mírame", "aquí está mi teléfono, llámame", no, no andan identificados así. ¿Qué más distingue a un terrorista?.. el que está esperando el momento y la ocasión para cobrar todo el nivel de insatisfacción que alberga en la relación con nosotros. El terrorista es alguien que tiene un nivel de insatisfacción enorme, que se siente dañado, que se siente

afectado, y que está a la espera de la gran oportunidad para pasar factura por aquello, que “te espera en la bajadita”, y además no solamente está insatisfecho sino que no tiene el más mínimo nivel de compromiso. Lo que te pase a ti no lo afecta a él, y si te pasa algo malo, sí lo afecta pero positivamente.

Ahora bien, el tema de los clientes terroristas son menos problema cuando están solitos o dispersos, el gran problema es cuando se organizan, varios terroristas se encuentran y hacen una organización, y “tierra, tiembla”. Por otro lado, es bueno tener presente que el cliente terrorista no nace, no es una condición innata, es algo que ocurre en la relación.

Y ¿por qué les señalo estas dos cosas?, porque si bien estas dos dimensiones son los dominios en la que esta realidad se genera, la buena noticia es que, también es aquí donde esto se modifica.

Pero hay otro tipo de clientes, son aquellos que están satisfechos pero no son leales...

El cliente mercenario... ¿Qué lo distingue? ¿Qué distingue a esa figura?.. que se va con el mejor postor, y se va con el mejor postor porque no tiene ningún tipo de lealtad, su compromiso es con su satisfacción; y la acción a la que está predispuesto es a optimizar, a maximizar su nivel de satisfacción y su beneficio.

¿Se pueden imaginar por dos minutos, unos hijos mercenarios?, tú le llevas la bicicleta y ahora quiere... y ahora quiere... y ahora quiere... y no parará.

El tema de este tipo de cliente es maximizar la satisfacción, y por eso, si tú me das uno estoy contento contigo, pero si el de al lado me da dos, me voy con el otro.

Hay otro tipo de clientes, son los rehenes. Y los rehenes no están satisfechos pero son leales, algo los mantiene allí todavía comprometidos. Y digo rehenes y no secuestrados, porque al secuestrado hay que encerrarlo, evitar que se vaya, el rehén no, el rehén tiene la puerta abierta y no se va...

¿Por qué?: “porque con esta gente fue que yo me formé como coach”, “porque éstos fueron mis maestros desde el principio”, “porque con esta compañía fue la primera vez”, “porque ésta fue la persona de la que me enamoré hace muchos años atrás”, “por el sueño que tenía de juntos llegar a viejitos”... algo todavía lo mantiene vinculado, pero está tremendamente insatisfecho.

Y hay otro tipo de clientes que son los que están satisfechos y son leales. Y esos son los apóstoles, y no hacen falta muchos de ellos para cambiar la historia, Cristo con doce armó una buena compañía con dos o tres mil millones de clientes ¿no?

¿Qué hace un apóstol?, ¿qué distingue a un apóstol? Una de las cosas que hace es que está agradecido, y lo lleva a tratar de retribuir de algún modo lo que se ha hecho por él. “Acabo de conocer una cosa tan, tan maravillosa que yo no me puedo quedar con esto para mí nada más, yo tengo que poder compartir esto”, por eso está en la prédica, por eso está en el apostolado, está profesando algo, y está haciendo además que todos los demás que puedan, el máximo posible de personas, la conozcan. Imagínense cuando uno, en el capital relacional, cuenta con este tipo de cliente. Por eso es que muchas veces, con este tipo de clientes, ni siquiera hay que hacer mercadeo; ellos son tus principales agentes de mercadeo y de relaciones públicas: “Tienes que conocer a...” “tienes que hablar con...” “tienes que trabajar con...”.

¿Qué es lo que les quiero mostrar con todo esto?.. que estos tipos de relación se generan en alguna parte, que no son accidentes de la naturaleza. En alguna parte de la gestión de la relación fallamos, contamos con esposos/terroristas, con hijos/mercenarios, con clientes/rehenes, con amigos/apóstoles, y nuestra vida es como es, y se puede analizar desde esta perspectiva.

¿Qué le digo yo a la gente de la empresa cada vez que muestro esta lámina? Le pido que hagan un mapeo, y por un lado pongan una lista de sus clientes fundamentales, y después empiezan a cruzar personas con la matriz. ¿Cómo está esto con mi esposa?, y saben qué, a veces pasa que no saben ni siquiera dónde poner a la gente y ya eso me está diciendo algo... A lo mejor hay que consultar al cliente, a la esposa, sobre el nivel de satisfacción que juzga en la relación.

Las relaciones además son dinámicas, pueden cambiar, puedes cambiar de ser apóstol a...cualquier otro tipo de relación. Estamos entonces en el dominio de la gestión de las relaciones. El tipo de relación que tengamos con cualquiera se generó por nuestra acción, por inconciencia, por accidente, por lo que sea; una vez que nosotros tomamos conciencia de estas distinciones, nos toca, a nosotros mismos, hacernos cargo de ello. Y cómo gestionar las relaciones con un cliente organizacional. En primer lugar,



tenemos que revisar esto, y además diseñar –y eso es un tema de coaching– cómo uno pasa de ser una víctima de las relaciones a ser un responsable relacional. Como proceso dinámico, algo se hizo o se dejó de hacer para que esto ocurriera.

El tema de la lealtad: Cuando uno deja de conversar, cuando el otro deja de conocer qué es lo que a uno lo mueve y por qué lo mueve, cuando el otro deja de participar en lo que sea el beneficio de lo que uno anda, cuando no hay relación ganar/ganar, porque inclusive no hay relación, porque se desconoce, estamos en el tema de la lealtad. Y esto es un reacomodo a la teoría de que “el cliente siempre tiene la razón”, porque antes todo estaba orientado al tema de satisfacer al cliente, hasta que alguien se da cuenta y se pregunta: ¿cuándo termina esto? Es cuando aparece el tema de la “fidelización” de los clientes; de que hay que tener algún nivel de compromiso.

¿A quién quieres ver y dónde? Responder esa pregunta y hacerse cargo de la respuesta va a suponer todo un trabajo, y este trabajo de satisfacción no es ni siquiera darle al otro lo que uno cree que espera, es mucho más... ¿por qué decimos que en este campo las herramientas son los quiebres y las conversaciones?, porque generando un quiebre abrimos el espacio para conversar, y conversando vamos a tener la posibilidad de escuchar qué es lo que el otro espera, y en consecuencia, comenzar a hacer otro tipo de acuerdo y comenzar a modificar la situación; sin embargo, hay que entender qué es lo que esto implica para saber, si uno asume la tarea –muchas veces titánica– que hay detrás de ello.

El estado actual de nuestra vida viene dado al contestar la pregunta acerca de lo que hay en el espacio relacional. Así, cuando decimos cuántos están dispuestos a jugársela por ti, estamos hablando de con cuántos apóstoles cuentas. Entonces, lo que es bueno para la gente que trabaja en las organizaciones es bueno para los colegas, así que encontrarán de mucha utilidad realizar este ejercicio.

Mapeen su red relacional, distingan, listen los elementos clave de su dinámica personal, y vean ahí la familia, el espacio social, el trabajo, la comunidad, la profesión... Vean los distintos dominios y en esos distintos dominios, distingan a los actores que están ahí, a los clientes; y después que tengan a los clientes, háganse la pregunta ¿dónde cabe en ese esquema?, lo colocan, y vamos a ver qué aparece ahí. Una vez que tengan ese mapa, hagan un primer ejercicio interpretativo...

## Conectémonos con nuestras emociones

A veces, haciendo este ejercicio nos podemos sentir felices de tener muchos apóstoles, tristes si no los tenemos, etc... Algo que se ha perdido, nos trae la conexión con la tristeza. También por otro lado está la conexión con la posibilidad, ¿qué juicio de posibilidad hacemos?, porque si lo pones bajo tu responsabilidad, hay algo que puedes hacer, hay tareas que se pueden hacer... Vean las posibilidades que tenemos con las distinciones que tenemos y manejamos cuando las usamos, cuando miramos con ellas, cuando distinguimos cosas. No es lo mismo un hacer por un hacer, que un hacer con sentido, y el sentido es una cosa que ocurre con el observador. El tomar conciencia, inclusive conectarme con las emociones que vienen cuando observo algo, cuando me doy cuenta. Y a veces no se trata de espantar la tristeza poniéndote a hacer algo, no, ¡conéctate!, porque la tristeza es la emoción que te habla de algo que te importa.

## Tomemos decisiones

Cuando hacemos este cuadro podemos decidir qué tipo de relación queremos; el hecho de encontrar el nivel relacional con un cliente, por ejemplo como mercenario, nos puede llevar a diseñar las acciones para que pase a niveles de apóstol. Pero también podemos evaluar el costo de esas acciones. Si son muy altos o si están dentro de lo que quiero y puedo dar. O bien dejarla como está y asumir las consecuencias de eso. En todo caso, la cuestión es ponerse en el centro, y ponerse en el centro es hacerse totalmente responsable de lo que sea que uno decida.

## Somos lo que somos por lo que tenemos en nuestra dimensión relacional

El tema que estamos tratando en esta propuesta es que no basta con que uno tenga un manejo impecable de la realidad, no basta con que uno sea un soñador, o capaz de ver posibilidades, un creador de mundo, no basta

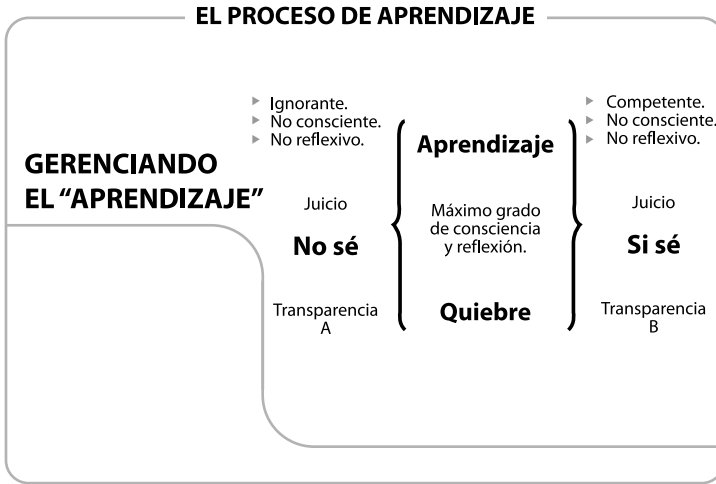
con que uno sea competente para lograr resultados, está el mundo relacional y no está por nada, no está sin consecuencias y no está sin impacto. Somos lo que somos, no solamente por lo que pasa en las tres primeros dominios (la realidad, la posibilidad, la acción), somos lo que somos por lo que tenemos en el cuarto dominio (la relación); y el hecho de tener un espacio sano relacionalmente tiene que ver también con la paz.

Ahora bien, pensemos ¿qué vamos a hacer con el dominio relacional? ¿conservar, agregar, eliminar?, ¿qué vamos a hacer con esas decisiones que están ahí, incluso hasta llegar a terminar una relación... Así como hay conversaciones de inicio hay conversaciones de término en el ámbito relacional y a veces hay que echar mano de ellas.

## El quinto dominio: la gestión del aprendizaje

El quinto tema que tenemos es la Gestión del Aprendizaje. Este es un tema importante, más grande, más intenso, más profundo, y además también define un elemento importantísimo de nuestra oferta como coaches.

Si alguien nos pregunta ¿qué hacen ustedes?, ¿qué es un coach o de qué se ocupa un coach? Con los temas de la Gestión del Aprendizaje, podemos hablar muy claramente sobre quiénes somos y sobre qué cosas trabajamos; y uno perfectamente se puede posicionar en las organizaciones explicando que nosotros trabajamos en la gestión del aprendizaje. Yo diría que es casi uno de nuestros temas centrales; si bien trabajamos con la coordinación, con la gestión, con la dimensión humana de estos procesos; también trabajamos, entre otras cosas, para ayudar a las organizaciones y a las personas que están en ellas a gestionar el aprendizaje.



- ▶ El aprendizaje es posible porque somos capaces de hacer juicios y declarar que no sabemos.
- ▶ Para aprender necesitamos estar en relación con un maestro.
- ▶ ¿Quién puede ser un maestro?
- ▶ "Herramientas": juicios.
- ▶ Habilidad a desarrollar: recibir y entregar juicios con amor y respeto.

El aprendizaje es posible porque somos capaces de hacer juicios y declarar que no sabemos; para aprender, además, necesitamos estar en relación.

Es frecuente cuando en las organizaciones uno le pregunta a la gente ¿quién está siendo tu modelo, tu referencia?.. No hay.... ¿de quién estás aprendiendo?.. Atendiendo a personas que muy rápidamente están pasando de un nivel de responsabilidad a otros cada vez mayores, más importantes, nos damos cuenta que estas personas no tienen quién las acompañe. No hay mentor, no hay maestro. Una de las cosas que un coach puede trabajar

No hay mentor, no hay maestro. Una de las cosas que un coach puede trabajar con un ejecutivo, es ayudarlo a estructurar todo lo que necesita para generar el sistema de aprendizaje para que lo apoye.

A nosotros nos llamaban hace diez años para resolver conflictos o para trabajar con personas conflictivas, hoy no nos llaman para eso; nos llaman para ayudar al desarrollo de las competencias, de las habilidades de los ejecutivos y de las personas en las organizaciones. Y siendo así, tenemos que superar uno de los elementos de nuestra historia, que consiste en que no estamos acostumbrados a estructurar conocimiento para concretarlo en acciones, en sistemas, en procesos, en planes. Todas nuestras distinciones tienen que aterrizar y tienen que poder ser trabajadas muy concretamente. No perdamos de vista que las organizaciones no trabajan solamente con discursos, necesitan procesos, necesitan metodología, se necesitan cuadros, se necesitan cosas que le den tangibilidad a lo que estamos haciendo.

El tema del maestro es algo fundamental y la gente no lo tiene; ¿a quién mira, como quién quiere ser, a quién reconoce como un modelo a seguir?... En el año 93 tuve la oportunidad de ver trabajando a Julio Olalla. Si yo andaba por la vida sin saber qué hacer, en ese momento lo supe. Supe que quiero hacer la cosa más parecida posible, a lo que este señor hace. Si hacemos la reconstrucción lingüística de la admiración, podríamos decir: "Fulano hace "X" cosa, yo juzgo que lo que fulano hace, lo hace excediendo los estándares de lo que yo considero como bueno; si yo hiciera lo que fulano hace, yo quisiera hacerlo como lo hace él", y la admiración es la emoción que está en la base del aprendizaje.

Nosotros hemos hecho grandes cosas porque admiramos. Uno admira a un artista y por mucho tiempo canta como él, uno admira a un maestro y durante mucho tiempo enseña como él, así hicimos nuestros aprendizajes más grandes, los aprendizajes más significativos se hicieron así... ¿Cómo es que ahora no hacemos eso?, ¿no hay gente que nos inspire, no hay gente que nos aparezca como modelo, que aparezcan como referencias?... ¿cómo se puede hacer algo que no se puede ni siquiera ver, ni siquiera distinguir?

Julio Olalla, en aquella oportunidad, en la primera media hora, rompió todos los estándares que yo hasta ese momento tenía y me estableció un norte. Y durante muchos años y aún hoy, todavía lo sigo... En este campo él se

hace una referencia. Todos necesitamos una referencia, ¿quién hace qué y cómo, que yo lo pueda admirar? Ciertamente, admirar a alguien, no es un favor que le hacemos al otro, en realidad es un favor que nos hacemos a nosotros mismos... Y eso lo vamos a encontrar en las organizaciones, es más, en las organizaciones lo que frecuentemente encontramos es la ausencia de admiración. Además, hay culturas donde el espíritu crítico está tan exacerbado, que nada se puede admirar; porque estamos buscando todo el tiempo qué es lo que falta, dónde es que no está... y de esa manera destruimos cosas.

Es enorme la cantidad de cosas que en una organización se quedan a medio camino a punta de juicios que critican y no valoran; en vez de ver lo que está allí, en vez de valorar el esfuerzo, en vez de buscar para valorar, se busca para criticar... Sobre todo en aquellos momentos cuando las cosas están naciendo, son momentos para poner el ojo en la valoración: proyectos, ideas de la gente... Y lo que está pasando en las organizaciones es que las personas hablan una vez, hablan dos veces, hablan tres, pero ya a la cuarta ni dicen, ni hacen y se estancan. Eso lo vamos a encontrar por todos lados.

Si damos un curso en la organización, no es para dar distinciones, es para hacer que algo pase, y ese algo que pase, es que la gente se dé cuenta de... La formación genera que la gente se dé cuenta de algo, detrás de eso viene la intervención. "Ya lo vi, ya lo quiero, ¿cómo lo hacemos?", por eso tengamos cuidado de dónde ponemos el acento.

Una de nuestras principales herramientas es el tema de los juicios, a veces nos sucede que nos olvidamos de las pequeñas cosas básicas y fundamentales, y estamos todo el tiempo como en los grandes asuntos... pero no olvidemos que si para algo sirven todos los talleres, es precisamente para que uno pueda pulir, pulir y pulir, y llegar a ser con esas distinciones muy poderosos. Juicios, afirmaciones, peticiones, ofertas, promesas, esos son nuestros elementos, nuestros rudimentos básicos, con eso tenemos que ser como un torero con un capote, con eso tenemos que ser como un cirujano con su bisturí, tenemos que ser como un costurero famoso con un hilo y una aguja... Pero lamentablemente muchas veces suele suceder que nos quedamos en la superficie de todas las distinciones y tenemos que tener profundidad, porque ése es nuestro aporte básico y diferenciador; hay que ir mucho más profundo, nosotros debemos desarrollar la excelencia en el manejo de las distinciones.

## La escalera del aprendizaje.

La escalera del aprendizaje muestra los distintos niveles de competencia en una práctica concreta. Hoy en recursos humanos se utiliza mucho el modelo de competencias. La base del modelo de competencias es que se pueda establecer un nivel de gradación en una habilidad o en una competencia, y esta base es lo que va a terminar definiendo todo en la organización, la compensación, el salario, los cargos, etc. Todo el trabajo de recursos humanos está basado hoy en día en este modelo, las organizaciones marchan aceleradamente hacia el tema de gestión por competencias.

Cuando uno desarrolla el modelo de la gestión de competencias, puede establecer grados en ellas, y este establecimiento de grados va desde el que no sabe que no sabe, desde el pretencioso hasta el aprendiz y hasta el aprendiz avanzado, el competente, el virtuoso, el maestro. Y eso se realiza en cada nivel de la organización, desde los niveles técnicos hasta los gerenciales y de dirección.

Como nos señalaba una participante en un taller, que a su vez era experta en este tema: "...hay que empezar a distinguir, a definir la competencia, a definir las conductas asociadas a esa competencia no solamente desde la parte conceptual sino también hay que hacerlo observando la práctica concreta. La persona puede identificarse en esas competencias... cuál es la posición de dominio en que la persona está... Tú identificas la brecha, haces la división y bueno, lo que viene después es todo un proceso para cerrar esa brecha... ahí el espacio de coaching es maravilloso porque muchas veces a las organizaciones entramos a cerrar brechas, y resulta que la persona no está consciente ni siquiera del espacio donde está o el nivel en que se encuentra y entonces hay que hacer un proceso para que la gente entienda cuál es el nivel en donde se encuentra para hacer una decisión personal. El proceso de cambio es un proceso de aprendizaje, es una decisión personal y la gente tiene que estar consciente del nivel de dominio en que se encuentra, pero a veces es ciego todo ese proceso..

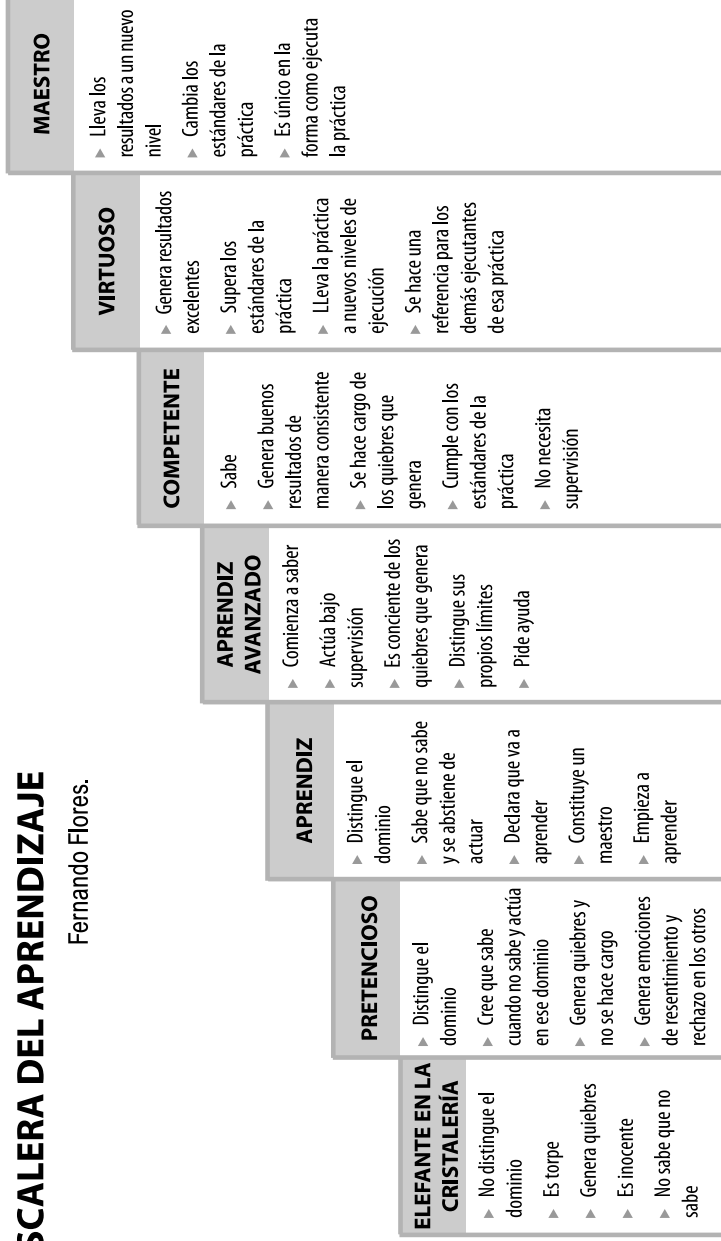
Yo he tenido experiencias donde la gente ni siquiera sabe en qué nivel está, y cree que es un "as en el tema y resulta que no...", Hay organizaciones que declaran ser organizaciones de nivel mundial, pero su tema se centra en

Los procesos de coaching en verdad son la herramienta perfecta...” En las organizaciones hay tantas aristas, hay tantas áreas, hay tantos temas, pero en el área de recursos humanos los coaches somos unos extraordinarios aliados, porque ellos tienen que manejar procesos básicos desde reclutar, atraer, desarrollar, movilizar gente de la organización. Nosotros los coaches, desde un enfoque de competencias podemos aportar mucho a la gestión del aprendizaje en la organización.



# LA ESCALERA DEL APRENDIZAJE

Fernando Flores.



**Veamos con detenimiento los peldaños de la escalera:**

**Elefante en cristalería. No sabe que no sabe.**

El elefante en la cristalería, ése es el máximo grado de ignorancia y de torpeza de una persona. Y la persona es totalmente inocente, ¡Oh, ese tipo de gente son una maravilla, voluntariosos y todo!, pero ellos ni siquiera saben... ¿qué distingue a una persona en ese nivel de competencia?... La persona no distingue el dominio, la acción gerencial es un dominio, si yo no distingo eso y estoy ahí, ¿cómo actúo?... El origami es un dominio de competencia, manejar un avión es un dominio de competencia, pero uno tiene que reconocer el dominio donde va a actuar, pues cuando alguien ni siquiera reconoce el dominio del que va a aprender, entonces sucede que es torpe, genera quiebres, es inocente y es además ignorante de su ignorancia. No sabe que no sabe... eso es una persona a ese nivel.

**Pretencioso: Cree que sabe cuando no sabe.**

Un poquito más allá nos encontramos con el pretencioso... Y el pretencioso es alguien que distingue el dominio, cree que sabe cuando no sabe, y actúa en ese dominio; genera quiebres y no se hace cargo de los quiebres que genera. Y por todo ello, genera emociones de resentimiento y rechazo de los demás.

**Aprendiz: Sabe que no sabe.**

Cuando alguien además de distinguir el dominio, sabe que no sabe, ya no es un pretencioso; comienza a ser un aprendiz. Sabe que no sabe y se abstiene de actuar.

Miren, si nosotros no tenemos estas distinciones, ¿cómo ayudar a una persona que estamos coacheando a que se ubique en un espacio de ser aprendiz?... No se trata de decirle: sé humilde, debes ser humilde... "tienes que ser bueno...", etc... Ahí estamos desde de la moral, es distinto por la vía de la distinción. Se trata entonces, de coachear al otro de manera que él mismo distinga el espacio en el que está... Muchas veces podemos mostrarle a una persona que desde el espacio en que está, está actuando desde el pretencioso... y que en tanto esté allí, no va a poder aprender, o el proceso va a ser largo y tortuoso.

Es más, en el coaching realmente estamos estableciendo una relación de aprendizaje, y ésa es la clave al comenzar: poder ubicarnos en el espacio

de que el otro sea aprendiz... Esto significa que, cuando la persona distingue el dominio del que estamos hablando, la gestión humana, la gestión por competencia, la ingeniería, las operaciones, cualquiera que sea el dominio, una vez que se logra distinguir el dominio y reconocer que en ese dominio no sabe, en consecuencia, esa persona tiene que abstenerse de actuar.

Tenemos que tener claro que no se trata de trabajar con una persona porque alguien allá, en otros niveles de la organización, dice que tiene que aprender... No. El grueso del trabajo que hay que hacer en la organización es para poder colocar a la gente en el espacio de ser aprendiz, entonces, tiene además que declarar que va a aprender. Constituir a un maestro y empezar a aprender. Cuando tenemos a alguien ahí, ya el proceso es fantástico; mucho del trabajo nuestro es todo lo que hay que hacer para que la gente pueda estar aquí, en el espacio del aprendiz.

Creo firmemente que el coach debe ser una persona que está dispuesta a todo para que la gente aprenda, ése es su trabajo. Y tiene que hacer lo que sea..., lo importante no es el acento en los medios ni en las estrategias, la finalidad es que la gente aprenda y vamos a usar todo lo que haya para eso, todo puesto al servicio del aprendizaje de la gente; eso es lo que nosotros como coaches tenemos que hacer.

Ahora, qué es lo que hay que hacer entonces... Claro que hay que dar talleres, claro que hay que dar conversaciones, claro que hay que mostrar cosas, todo lo que sea necesario para que la gente se pueda ubicar ahí.

Pero también y muy importante, hay que decirle al líder de la empresa o al gerente con el que estamos trabajando: "tú también tienes que hacerlo, porque lo único que tienes es algo que ganar y gente a tu cargo", y recordarle que su capacidad de acción llega hasta donde llega la capacidad de acción de los que están en la organización; y lo que uno vive muchas veces en la vida es la angustia de querer estar muy lejos y no poder estar más allá de dos pasos. Porque el sueño... porque la gestión de posibilidad puede movilizar, pero resulta que uno llega estrictamente hasta donde llega su capacidad de acción, no más allá.

Y ahí es donde el coach está pescando todo el tiempo las brechas, y la gente en la organización, quiere que uno le diga cuál es su brecha porque está cansada de que la juzguen: "No, que tú no eres"... "no, que tú no lo vas a lograr"... "tú tienes potencial...", etc. ¡Que alguien me diga qué tengo que hacer!, que es lo que no soy todavía, dónde está la diferencia... y

resulta que quien se lo tendría que decir es su jefe, y la última vez que hablaron sobre eso fue hace tres años... Y cuando hablan... a lo mejor no pasa nada. Montones de procesos importantísimos, burocratizados. Evaluación 360°, informes... ¡guardados!, No hay una tarea consistente para guiar a la gente en las organizaciones, de hacerse cargo de ellas y de su aprendizaje...

Traigo acá el aporte de una participante que nos señala muy acertadamente lo siguiente:

*“En ocasiones, las organizaciones comienzan el trabajo de una manera individual. Quieren empezar a trabajar inmediatamente con la gente, y no hay un trabajo previo. Es ineludible una conversación previa con el presidente, gerente o responsable de una organización acerca de la dolencia de la organización, lo que mina su negocio. Esta conversación permite identificar desde el punto de vista estratégico, dónde está la mayor brecha organizacional, en qué áreas, en qué dominios, y sobre todo en lo que son unidades estratégicas para las organizaciones; una vez que uno identifica esas áreas, busca los procesos y busca los cargos clave. Seguramente no se puede intervenir en toda la organización porque es muy largo, muy costoso. Hay que identificar la brecha de la organización dependiendo del negocio, y en concordancia con ello, ir a la gente, porque a lo mejor se pone todo el esfuerzo en un área donde no está el problema, el problema puede estar en otro lado. Es fundamental hacer todo un análisis desde la misión y la estrategia para entonces buscar dónde poner el esfuerzo.”*

El Principio de Pareto sostiene que muchas veces del 20% de las cosas depende el 80% de los resultados. En una empresa que tiene 100 productos, uno pregunta cuáles son aquellos productos de los que vienen el 80% de tus ingresos... y no son 100 productos, son cinco, son cuatro, son tres.... En el caso de las estrategias del coaching organizacional, debemos analizar dónde ponemos el 20% del esfuerzo para lograr el 80% de resultados.

En nuestro caso, los coaches no nos ocupamos del contenido ni de lo técnico, nosotros nos ocupamos del proceso, y somos extraordinarios para orientar incluso todos los diseños que la organización va a hacer, tenemos el foco puesto en el proceso, somos facilitadores. Si uno amplía ese foco, uno puede ser un extraordinario asesor. El ser coach no puede convertirse en una cárcel... No, no, el coaching es un conjunto de habilidades que uno tiene, que las puede poner a jugar de infinitas maneras, asesorar programas

y procesos formativos; porque hay gente que no tiene el ojo puesto en donde lo puede tener uno. Pero no olvidemos que si queremos ser expertos, saber de algo, para saber de ese algo hay cosas que las tenemos que dominar y dominar muy bien.

### **Aprendiz avanzado**

El punto en el que hay que colocarse es en el espacio del aprendiz, para ir en la medida que uno empieza a aprender, a otros niveles; el aprendiz avanzado es alguien que comienza a saber, que actúa bajo supervisión... No tienen idea de la cantidad de gente que anda en las organizaciones, sola, haciendo de todo.

Es consciente de los quiebres que genera, distingue sus propios límites, pide ayuda.

Hay ocasiones en que la gente, en vez de derivar en aprendiz, deriva en pretenciosa, porque cree que sabe; distinguió el dominio: por ejemplo, el coaching, y porque hizo unos Talleres, ahora cree que sabe, actúa, no se hace cargo de los quiebres que genera. Cualquier programa que se haga, o cualquier entrenamiento es para colocar a la gente aquí, y que comience un proceso de aprendizaje.

### **Competente: Sabe.**

Competente, sabe, genera buenos resultados de manera consistente, no sólo dio un taller una vez y quedó muy bueno, no, es que cada vez que da un taller logra resultados de este nivel; se hace cargo de los quiebres que genera. Ya la persona puede empezar a actuar sin supervisión, sin acompañamiento, porque tiene competencia; cumple con los estándares de la práctica y no necesita supervisión.

Imaginemos a un gerente de área que no sabe absolutamente nada de esto, que uno le diga: "si tú no eres capaz de gestionar la dimensión del aprendizaje, tú estás muerto; el hecho de que sigas tú mismo haciendo de todo, te garantiza lo que tienes hoy, pero también te va a garantizar la úlcera, el stress, la presión, el infarto que te va a dar...". Lo que abunda en las organizaciones son personas que, como no pueden hacer que los otros hagan las cosas que tienen que hacer, entonces las hacen ellas mismas.

Y esto tiene condenadas a las organizaciones, porque se encuentran gerentes y directores que están en niveles operativos, están ellos haciendo, y el trabajo que ellos deberían hacer a este nivel, nadie lo está haciendo; ¿dónde está la conversación de estrategias?, ¿dónde está el proceso de planificación?, ¿dónde está la gestión de relaciones?, ¿quién está negociando alianzas? Los gerentes están en el trabajo operativo porque es lo que saben hacer.

Hemos encontrado, por ejemplo, una persona que la nombran gerente general de una compañía y antes fue gerente de finanzas, no encuentran un nuevo gerente de finanzas, y entonces, ¿qué sucede?, el gerente general se encarga de la gerencia de finanzas. Ni se está ejerciendo eficazmente la gerencia de finanzas ni tampoco la gerencia general.

El coach debe ser capaz de poder decir esto y de manera contundente, incluso decirle a la persona: “en tanto actúes así, tú estás siendo irresponsable, porque aquí hay cosas de las que tú no te puedes ocupar”; ¿y eso por qué?, porque como lo que la persona hacía antes era la gerencia de finanzas, eso es lo que sabe y resulta que la gerencia general supone dejar esto y dedicarse a aprender. ¿Cómo se dedica a aprender si lo que hasta ahora sabía, era saber? Esta situación se encuentra frecuentemente.

**Virtuoso: Excede el saber.**

El virtuoso es el que genera resultados excelentes; el competente genera buenos resultados de manera consistente. ¿Cuántos de nosotros los coaches nos hemos quedado en competentes?

Ir a cursos no me hace virtuoso, lo único que me puede hacer virtuoso es la práctica reflexiva, y ahí es donde están los coaches para dar servicio; porque si en algo te puede servir un coach es en permitirte reflexionar acerca de tu práctica que es la única cosa que, a fin de cuentas, te va a hacer competente.

Sabemos que el conocimiento y la habilidad no están en el intelecto, no están en una distinción, están en lo que eres capaz de hacer con ella. Cualquiera puede describir cómo hacer una torta o pastel: tomen tantas claras de huevo, mezcle con la harina, rállele un limón; pero nunca ha hecho una torta, sabe cómo se hace porque lo vio en el Gourmet Channel. Ahora, de saber cómo se hace a ser capaz de hacerlo estamos hablando de dos categorías diferentes, es otra cosa, son dos mundos totalmente distintos.

Y la tendencia en el mundo en el que nosotros nos educamos y que forma parte del paradigma que se fue es “Yo sé en tanto estoy más informado”.

Saber es capacidad de acción. Si puedes hacerlo, y puedes hacerlo conforme a ciertos estándares, y lo puedes hacer no una vez, sino siempre, y sosteniendo un nivel de desempeño y de resultados que estén por encima de lo esperado, que estén en niveles de excelencia, entonces eres virtuoso.

El virtuoso no hace las cosas en términos de lo esperado: excede, sus resultados son excelentes, supera los niveles establecidos en la práctica, lleva la práctica a nuevos niveles de ejecución y le da su sello personal. Cuando uno llega a este nivel se transforma en una referencia.

Lleva la práctica a nuevos niveles de ejecución, un ejemplo de virtuosismo en el mundo del coaching lo constituye Julio Olalla, en mi experiencia con él pude observar que hizo trizas todos los estándares y referencias que hasta ese momento yo tenía como parámetros de lo que podía ser un facilitador de aprendizajes significativos. El cambió mis referencias y estableció unas nuevas y no lo hizo sólo para mí, sino para varias generaciones de coaches en el mundo.

**Maestro: Hace nuevo el saber.**

El Maestro lleva los resultados ya no a un nivel de excelencia, rompe la regla que estábamos usando y crea otras, nos pone en otro lugar. Los hemos conocido, es el tipo de gente que define el antes y el después.

El boxeo era uno antes de Cassius Clay, Mohamed Alí, y fue otro después de él. La ejecución del chelo era uno antes de Pablo Casals y fue otro después de Pablo Casals. La dirección orquestal –por ejemplo en Venezuela era antes de Gustavo Dudamel y después de Gustavo Dudamel. Son muchos los campos donde podemos reconocer a personas que han sido maestros. Ellos lo cambiaron todo, y ahí estamos hablando de maestría. El maestro es único en la forma como ejecuta la práctica.

**Transitando la escalera**

No es lo mismo decirle a una persona lo que opinamos acerca de la manera como ejecuta una práctica a que uno le muestre la escalera y le pregunte si quiere transitarla y ayudarlo a transitarla.

Durante una conversación de coaching, le decía a un cliente que fue

nombrado presidente de una empresa nueva y modesta: “dado donde estás y dado lo que yo veo en el contexto, estás en este punto en la escalera de la práctica gerencial de alto nivel y tal vez ahora no tengas las competencias, pero los cargos van a venir”

Yo sé que en cualquier dominio de conocimiento hay escalera de aprendizaje, en la cocina, en el coaching, en la gestión de empresas, en el kárate, donde sea hay una escalera; sé además, que si tengo estas distinciones, puedo llenar sus distintos peldaños con los criterios que definen en cada momento lo que se espera que quien aprende realice. Al mostrar esta escalera podemos preguntarle al coachee si quiere hacer ese camino de aprendizaje.

Si observas estos tres elementos: tomas cuando manejas, manejas a 250 Km. por hora, no duermes, llegas tarde... ¿hay que ser brujo o adivino para decirte: te vas a estrellar?, tres coherencias experienciales y allí hay un resultado altamente probable.

Veamos el escenario de Venezuela, una gran cantidad de profesionales de alto nivel se ha ido del país, hay un gran vacío de gente formada y experimentada. Esta situación genera que muchos profesionales jóvenes y con alto potencial estén ocupando posiciones para las que estarán preparados dentro de varios años, no ahora. A ese cliente le llegaron los cargos que le anuncié. Mi pregunta fue ¿quieres esa responsabilidad? Pues si quieres eso, algunas cosas van a tener que cambiar, por ejemplo dejar de leer novelas de misterio y empezar a devorar libros de gestión. Pueda que no te guste, pueda que no te apasione, pero si tú decides que vas a escalar esta escalera vas a tener que entrarle de frente a ascender, ya no en una estructura empresarial, sino en un camino de conocimiento, en una nueva disciplina.

## Los enemigos del aprendizaje

El tema de los enemigos del aprendizaje va de la mano con el tema de la cultura, cuando hablamos de la cultura, hablamos de una cantidad de enemigos del aprendizaje instalados en todas partes. Cuando uno llega a una organización y empieza a trabajar en ella, y comienzan a pasar cosas, uno ve los enemigos del aprendizaje en una danza y ésa es la pista para



el cambio cultural. Es ésa un área enorme de posibilidades de grandes proyectos, todo lo que tiene que ver con la gestión del cambio cultural.

En una organización, gestionar la cultura es equivalente a decir: trabajar en el ser. Por eso es que a veces no entiendo como el conflicto y la cosa ontológica, y el ser y la acción. Detrás del ser está la acción, y delante del ser está la acción, y la forma de ser condiciona la acción y los resultados.

¿Qué pasa en una organización?, no solamente es todo lo que hace sino que además, en todo hacer hay algo, alguna cosa, que se empieza a conservar y eso define una cultura. Quieres lograr ciertas cosas, hay que hacerse la pregunta si dada esa cultura, eso se puede hacer. Tú quieres vender, tú quieres elevar el nivel de venta o de productividad en un 45%, y te encuentras un montón de gente que te dice que eso es lo que quiere. Muy bien, entonces a partir de allí, tenemos que hacer juicios de posibilidad, viendo ciertas disposiciones, si la admiración como emoción no abunda, si cualquier iniciativa de cambio es inmediatamente burocratizada, si o hay la sana práctica de conversar sobre el desempeño; si observamos ese tipo de cosas, podemos perfectamente inferir que si se mantienen, cualquier resultado definido en términos de aprendizaje, satisfacción y productividad podrían estar enormemente comprometidos.

### Los enemigos del aprendizaje

- ▶ El pesimismo.
- ▶ Desconfianza.
- ▶ Miedo al ridículo.
- ▶ Miedo a preguntar.
- ▶ No escuchar.
- ▶ No hablar.
- ▶ Miedo a lo desconocido.
- ▶ Actitudes de competencia.
- ▶ La necesidad de estabilidad.
- ▶ Temor al juicio de los demás.
- ▶ No ver posibilidades de cambio.
- ▶ Miedo a equivocarse, a no saber.
- ▶ Miedo a equivocarse, a no saber.
- ▶ AUTOSUFICIENCIA: "Esto ya lo sé".
- ▶ Apego a lo conocido: la costumbre.
- ▶ Inseguridad: "Yo no puedo aprender".
- ▶ No ver claro el sentido del aprendizaje.
- ▶ No dar autoridad a nadie para enseñarme.
- ▶ No aceptar que aprender toma su tiempo.

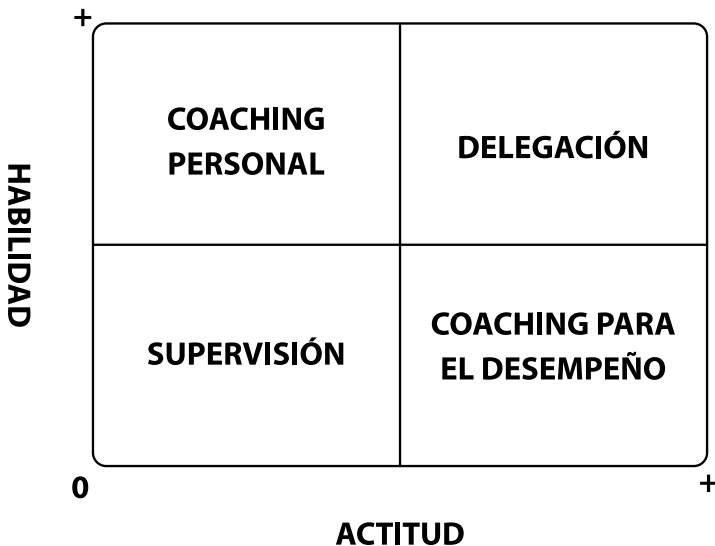
Estos son algunos de los enemigos del aprendizaje más conocidos, pero mientras uno más se mete en una organización se van validando éstos y se van sumando nuevos a la lista.

## El Liderazgo Contingente

¿A que nos referimos cuando asociamos la palabra contingente al liderazgo? Que éste puede suceder de una manera u otra dependiendo de lo que se requiera. Para profundizar en este tema vamos a manejar dos palancas: una que define la habilidad entendida como competencia o capacidad de acción por un lado, y por otro lado la actitud; entendida ésta, no como un hacer, sino como una manera de estar en él.

Podemos estar en cualquier actividad desde el entusiasmo, desde la resignación, desde la ambición, desde la apatía, desde la desesperanza, la habilidad está por un lado, pero la actitud es cómo la persona está haciendo lo que está haciendo, cómo está puesta en la tarea.

### EL LIDERAZGO CONTINGENTE



## Ejes de Habilidad y Actitud.

En este esquema, hacia arriba es más habilidad y hacia abajo es menos habilidad; hacia la derecha es actitudes favorables y hacia la izquierda es actitudes contrarias al logro de los resultados. No toda actitud sirve. Y eso lo tenemos cada día más claro. Vemos a veces los perfiles, los requisitos para reclutar personal y ya no se está hablando tanto de habilidad como de actitud: que tenga apertura, disposición para trabajar, capacidad para aprender, humildad, entre muchas actitudes cada vez más requeridas en el mundo laboral.

## Supervisión

¿Cuándo una persona no tiene habilidad o competencia? Cuando se encuentra en cualquiera de estos tres niveles de la escalera del aprendizaje: elefante en cristalería, pretenciosos y aprendiz. Además cuando cualquiera de estas personas no posee las actitudes necesarias para llevar adelante los requerimientos de un cargo o una posición, tales como: serenidad, responsabilidad, apertura, empuje, compasión, entre muchas más. Cuando no hay ni habilidad ni actitud el tipo de liderazgo que se debe trabajar con esa gente es el liderazgo basado en la supervisión.

Supervisión es que la persona no puede actuar sola, no se le puede dejar sola bajo ningún concepto; hay personas que vemos en las organizaciones que no tienen ni la actitud, ni saben hacer; ¿nos extrañan las cosas que pasan en las organizaciones?, no, están perfectamente diseñadas para que eso se produzca.

Entonces, la supervisión es estar con la persona en lo que hace, es decirle qué tiene que hacer y cómo hacerlo, es estar chequeándola, es acompañarla, es esa persona dando reporte... no es un jefe controlador, es un jefe responsable porque esa persona no puede operar por su cuenta. Y la supervisión es un trabajo y no cualquier trabajo. Lamentablemente, hoy en día en las organizaciones mucha gente elude la tarea de supervisar a otros.

## Coaching personal

Hay otra gente que tiene la habilidad, la competencia, sabe el trabajo, lo maneja, puede producir resultados, no necesita acompañamiento, ni dirección, pero el problema no está en el terreno de la habilidad sino que está en el terreno de la actitud. Y el tipo de liderazgo que hay que ejercer

está basado en el coaching personal, aquí es donde la ontología del lenguaje tiene su mayor aplicabilidad y pertinencia porque las conversaciones necesarias están en el territorio del ser, base de la actitud. Alguien hoy, no es más que el presente de una historia: algo pasó en la historia de esta persona que ella está plantada ante la vida como lo está y acerca de ello hay que conversar para poder facilitar un nivel de reflexión sobre si mismo que haga posible el deseado cambio actitudinal.

Frecuentemente uno es ciego a esto, ni siquiera distingue la actitud en la que anda; pero aún siendo ciego uno está actuando y produciendo resultados, hay un montón de conversaciones donde incluso, el tema de cuál es la actitud necesaria para lo que queremos lograr es una conversación que muchas veces no se da. ¿Qué se espera de mí en ese rol? Es importante considerar además que dado el fenómeno constante del cambio es posible que la respuesta a esta pregunta se modifique en la misma medida que lo hace el contexto.

Esto es enormemente dinámico y constante, por eso tiendo a pensar que van a haber coaches permanentes en las organizaciones; así como la gente tiene un outsourcing de recursos humanos, va a tener una compañía de coaches y los va a requerir constantemente, esto va a ser trabajo de todos los días, casi a punto de convertirse en un proceso normal y recurrente.

Entonces, cuando el tema que hay que trabajar es la actitud, el tipo de liderazgo que hay que hacer es el coaching personal. Soy un supervisor o un gerente responsable, pueda que yo no sea la persona para hacerlo, pero sí tengo que poner el coaching al servicio de quien, dentro del equipo, se juzgue que lo necesita; y el juicio fundamental es que en la actitud que se encuentra no sirve ni al equipo ni a los resultados. Una organización empresarial no es una familia, no es un club, una organización existe porque está comprometida a algo, y lo que uno hace con la gente que tiene a su cargo es estar permanentemente haciendo el juicio de si éstas son las personas que pueden contribuir del modo en que están, a lograr los resultados, y si el juicio que uno hace es que no, tiene que intervenir. Es una responsabilidad ,que en muchos casos, se evade hasta que ya las situaciones son insalvables.

De un gerente se espera que garantice los resultados, y ¿cuándo se van a garantizar?, ¿cuando lleguemos a fin de año y veamos los números?: ¡no!, El gerente tiene que ver eso todos los días, y qué es lo que ve todos

los días, a la gente actuando, haciendo, por eso el coaching personal es la acción a realizar cuando las disposición personal de quienes están con nosotros no va a contribuir con los objetivos a los que nos hemos comprometido.

### Coaching de Desempeño

Encontramos otras personas cuyo problema no es la actitud, tienen la actitud adecuada, necesaria, perfecta para lo que se busca, pero su problema es que no tienen habilidad. Habilidad entendida como competencia, como capacidad para hacer con efectividad el mínimo y bajo ciertos estándares; y resulta que hay gente que cree que con la actitud se puede todo.

Imaginemos un caso hipotético, en un avión le da un infarto a alguien ¿hay un médico aquí?... Usted, ¿es médico?, no pero tengo ganas de salvar a ese señor, yo estoy dispuesto, yo voy a hacer hasta lo imposible... En éste como en muchos casos es evidente que con la actitud no basta, yo puedo querer, yo puedo desear... Puede haber mucha voluntad y disposición y no ser suficiente.

Un cliente en una ocasión, me cuenta que el Gerente de Operaciones, le anunció a la compañía que a finales del año se jubilaría. La compañía se quedó muy tranquila esperando a que esa fecha se cumpliera. Hay una persona del equipo directiva a quien yo también estaba coacheando en ese entonces y que aspiraba esa posición; y la compañía además piensa que entre los candidatos con opción se encontraba esta persona. Cuando estoy hablando con el Director General justamente el tema de gerenciar el aprendizaje, uno de los dominios de conversación que abordamos es: ¿qué gente tienes a tu cargo?, ¿en qué estado están esas personas?, me dice: “el Gerente de Operaciones se va a finales de año, yo espero que de aquí a diciembre esta persona que aspira el cargo este lista para ocuparlo y sea elegida entre el grupo de aspirantes. El coaching es un ejercicio en gran parte de escucha y la palabra “esperando” me llamo la atención, de allí mi pregunta: ¿quiere decir que “esperamos” hasta final de año para ver si logro cerrar las brechas que lo separan de ser la persona adecuada para el cargo?... Y le pregunto, ¿por qué actuar así?, ¿cuál es el plan con él?, si hoy efectivamente es una persona que posiblemente ocupe ese cargo y sabemos que tiene brechas, y además lo tenemos en un proceso de coaching, alguien tiene que hacerse cargo de decirle con franqueza y

respeto dónde lo están viendo y qué es exactamente lo que le falta alcanzar para ser la persona que se necesita.

No es lo mismo esperar que comprometerse, el tema de darle la oportunidad como declaración tiene implicaciones, no es un tema de espera, es un tema de acción comprometida. Finalmente el director toma el teléfono y habla con el director de recursos humanos: quiero que vengas lo más pronto posible porque quiero tener una conversación contigo. Se dió cuenta que no se estaba ocupando, y que en la espera podía ocurrir cualquier cosa. ¿Le vamos a dar la oportunidad a una persona?, entonces vamos a jugarla completa por él.

Cuando el tema no es la actitud sino la habilidad, entonces el coaching es para mejorar el desempeño: alguien no sabe hacer algo y tiene que aprender a hacerlo; entonces, cuál es el dominio, cuáles son los estándares para ese dominio, cuáles son las prácticas básicas, quién lo introduce, cuál es el nivel de competencia y de habilidad que tiene en este momento, cuál es el que tiene que ir desarrollando en el tiempo, cuáles son las actividades que va a hacer, cuál es el seguimiento, y cuándo nos vamos a dar cuenta que finalmente lo logró... Este proceso, su diseño y acompañamiento es a lo que llamamos coaching de desempeño y no son un conjunto de acciones puntuales y aisladas, es un proceso.

Este es el tipo de coaching que todos los gerentes, los líderes en las organizaciones, no deberían delegar totalmente en facilitadores y organizaciones de entrenamiento, pues hay cosas que el jefe sabe y que al enseñarlas no solo esta creando capacidad, sino que esta promoviendo la construcción de la relación.

Imaginen tener hijos y dárselos a las nanas... ¡Cuando tenga 18 años me lo devuelves! No, así no se genera el tejido relacional necesario; es gestionando el aprendizaje, acompañando al otro en ese proceso, llevándolo de un espacio a otro, declarándolo listo para la tarea, ayudándolo a manejar los quiebres normales de todo aprendizaje; es así que se construye el vínculo y el contexto para que todos nos desarrollemos juntos.

### Delegación

Cuando podemos delegar estamos en el espacio ideal. Todo fluye, hay confianza, los resultados están a cargo de gente competente que hemos formado, que incluso saben cuándo pedir ayuda.

Ése es el cuento, uno puede estar jugando golf, ¿y tú aquí jugando golf?, sí... ¿Y la compañía?... está mejor que si estuviera yo. Mejor que si estuviera yo, ese es el parámetro básico de la delegación.

Cuando desde esta perspectiva hablamos de delegación, hablamos de alguien que tiene las competencias necesarias y la actitud requerida para ejercer con éxito la responsabilidad que tiene a cargo. Habilidad y actitud, esos son las dos palancas que como decía Arquímedes nos van a ayudar a mover el mundo. Lograr delegación se constituye, cada vez más, en el valor que se espera puedan agregar los supervisores y gerentes; si no son capaces de lograr que otros hagan, entonces no serán las personas llamadas a tomar esa responsabilidad y a conducir a esos equipos y organizaciones. Hacia allá marcha el mundo organizacional.

Cuando utilizo esta matriz sobre liderazgo contingente, le pido inmediatamente a la gente que mapee su equipo de trabajo en términos bien generales. Y le digo: cuando tú colocas a una persona en cualquiera de los cuadrantes, lo que estás haciendo es un ejercicio de juicios, ¡mucho cuidado si te equivocas!, y la forma concreta de equivocarse es no siendo competente para fundar los juicios que se tienen y que nos llevan a clasificar de la manera como lo hacemos. La fundamentación de todo juicio nos compromete a realizar las siguientes acciones:

- ▶ Darle sentido a la acción de realizar ese juicio (por qué y para qué).
- ▶ Definir el dominio específico en el que se realiza el juicio.
- ▶ Cotejar el juicio con claros estándares sociales.
- ▶ Buscar las afirmaciones que lo sustentan.
- ▶ Fundar el juicio con otros.
- ▶ Explorar el juicio contrario.

No puede haber impacto más negativo que el que se produce cuando a alguien que está para delegársele, el tipo de liderazgo que uno quiera hacer con esa persona sea el de supervisión. Si a una persona que está para delegación lo supervisas, lo matas pues apareces como el jefe controlador. Esa persona está para que la dejes actuar con autonomía; su necesidad es tener claro a dónde él tiene que llegar y las condiciones del juego; pero una vez que tenga claro eso déjalo y ponte a la orden para revisar resultados parciales y para dar apoyo en la medida que lo requiera. Si intentas supervisar

a alguien que esta para que le deleguen, corres el riesgo de perder a la persona...todo por un error de juicio; caso contrario, aunque igual de dañino, es que alguien que tenga que ser supervisado se le deje en delegación; desastre, porque ése es un elefante en la cristalería china actuando solo y por su cuenta sin tener como hacerse cargo ni siquiera de las dificultades que el mismo genera.

Todas estas cosas son de sentido común, uno no le delega a los hijos la casa a los cinco años, ¿cuándo le dan a uno la llave de la casa?... depende del juicio, pues hay gente a la que nunca se la darás.

Necesitamos marcos que nos legitimen en la organización, que nos posicionen como una posibilidad en ese campo, por eso estamos diciendo que alguien tiene que hacerse cargo de dar las conversaciones que modifiquen la actitud. Y como esto es en el campo de lo personal, uno empieza hablando de las fallas que se están dando en el servicio, y termina hablando de la relación con el padre, porque quizás el quiebre es un asunto que tienen que ver con la manera de relacionarse con la autoridad y de estar en la vida.

Cuando está la actitud, entonces se puede acompañar el desempeño. Es importante que quienes conducen no se pierdan la oportunidad de disfrutar de la relación que puede generar con alguien a quien pueda enseñar. A veces resulta que los que conducen no tienen habilidad para enseñar; o es posible que teniendo la habilidad no tenga la actitud. Actitud es este caso puede ser pensar por ejemplo, que todo el mundo tendría que saber, y saber rápido y aprender como yo. Esto evidencia, entre otras cosas, que no hay paciencia, por experiencia personal cada uno de nosotros sabe que un maestro impaciente y desconfiado no sirve. Entonces, todas estas distinciones están al servicio para que un coach o un supervisor miren a los equipos; y de un modo recursivo sirven también para mirar a quien conduce.

Para que veamos el tema de la aplicabilidad, les mostraré un ejemplo de lo que puede hacerse con estas distinciones. Es importante que observemos que una cosa es mostrar una distinción, que es lo que acostumbramos a hacer en los talleres de formación, a aplicar esa misma distinción en un caso concreto del trabajo cotidiano. No es lo mismo que yo hable de la escalera del aprendizaje a que yo arme una escalera con el otro... Si yo construyo la escalera con él, me gana su respeto y su autoridad como coach.



Hace poco me encontraba trabajando con un gerente de operaciones llamado Darío, le dije : “hoy vamos a empezar a trabajar con el tema de la gestión del aprendizaje, y vamos a mirar tu equipo, empecemos uno a uno”. Comenzamos a trabajar con el caso de Carlos, en este sentido definamos tres cosas: ¿cuál es el resultado que se espera de él?, ¿qué es lo que debe lograr para que tú te declares satisfecho con su gestión?, en segundo lugar, ¿cuáles son las habilidades, los conocimientos que Carlos debe tener para que pueda lograr esos resultados?, y en tercer lugar, ¿cuáles son las actitudes que tiene que mostrar para lograr esos resultados?.

Darío me dice: “el área de Carlos es el almacén, tiene que despachar a tiempo, si esa área no despacha a tiempo toda la cadena de trabajo fallaría (efectividad), esa área no solo tiene que despachar pedidos, debe hacerlo con precisión en el envío de lo que efectivamente se vendió (calidad) y hacerlo a tiempo, manteniendo los costos bajo control. De este modo la matriz de resultados esperados de la gestión de Carlos esta establecida en términos de efectividad, calidad y costos.

### RESULTADOS

- ▶ Despachar a tiempo-EFECTIVIDAD
- ▶ Calidad en los pedidos-SATISFACCION
- ▶ Manejar los costos del departamento-EFICIENCIA

### COMPETENCIAS CLAVE

- |             |                       |
|-------------|-----------------------|
| ▶ Liderazgo | ▶ Coordinación        |
| ▶ Alianzas  | ▶ Gestión de clientes |

En cuanto a las competencias clave, hablamos de Liderazgo porque tiene 8 personas a su cargo, porque hoy en día se requiere supervisar de un modo totalmente diferente a como se venía haciendo debido a cambios en el entorno laboral venezolano. Hasta hace 10 años atrás, los jefes eran capataces y la gente tenía que obedecer porque si no, estabas despedido; ahora hay un entorno legal en el que tienes que negociar con todos los actores: el representante del sindicato, los trabajadores, las autoridades laborales, entre otros; ya no se pueden tomar decisiones arbitrarias y autoritarias. Hoy tienes que cuidar a la gente, desarrollarla y educarla.

Hasta hace muy poco tiempo atrás, siempre quedaba el recurso de la autoridad y la amenaza para lograr la obediencia de la gente y por esa vía garantizar los resultados. Toda esta situación hace que Carlos tenga a todos sus supervisores en un estado de perplejidad, resentimiento y confusión que tiene que gerenciar y resolver ejerciendo liderazgo y modelando una forma diferentes de ejercer la supervisión.

El ejercicio de liderazgo de Carlos tiene que estar orientado a la gente, con un compromiso humanista que privilegie la comunicación franca y abierta, mirar a la gente, conocer su situación, lograr compromiso y ver a la gente que supervisan como personas con mucho potencial para desarrollar.

En el campo del liderazgo es necesario contar con otra habilidad que es la disciplina gerencial. El equipo actualmente llega un día con un informe, otro día llega con otro, un día levanta la minuta de la reunión y otro día no lo hace, se hacen compromisos que a veces se cumplen y otras veces no. Esa manera de operar no facilita la operación, no la hace fluida. El oficio gerencial se ha perdido en muchas organizaciones de hoy en día, la excusa del dinamismo pretende justificar muchas cosas que sólo se corrigen con un ejercicio de disciplina que nadie impone sino que surge de uno mismo.

## LIDERAZGO

### Gestion humanista

- ▶ Comunicarse con la gente
- ▶ Respetar
- ▶ Ver al supervisado como alguien con potencial
- ▶ Conducir y desarrollar a la gente

### Lograr mas a traves de otros

- ▶ Disciplina en la manera de hacer el trabajo gerencial
- ▶ Desarrollar la organización
- ▶ Proceso
- ▶ Seguimiento
- ▶ Disciplina

<b>Alianzas</b>	<b>Coordinación</b>	<b>Gestión de Clientes</b>
<b>Negociación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Proveedores</li> <li>▶ Sistemas</li> <li>▶ RRHH</li> <li>▶ Corporativo</li> <li>▶ Ingeniería</li> <li>▶ Planta</li> </ul>	<b>Coordinación efectiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Planta</li> <li>▶ Planificación</li> <li>▶ Administración</li> <li>▶ Servicio al cliente</li> </ul>	<b>Satisfacción de clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ventas</li> <li>▶ Transporte</li> <li>▶ Corporativo</li> <li>▶ Proveedores</li> </ul>

**Las alianzas.** Para que el área que lidera Carlos de resultados no basta con sus propias capacidades sino que tiene que apoyarse en capacidades de otros externos a su unidad. Estos pueden ser otras unidades de la empresa o servicios contratados a terceros para garantizar, entre otras cosas, la cobertura comercial a nivel nacional. Con esta situación queda claro que para tener éxito en la gestión hay que ser competente para crear buenas relaciones y compromiso por parte de los proveedores de servicios externos a la unidad y a la organización.

**La coordinación.** Este es un gran tema, pues se supone que porque somos parte de la misma organización ya la coordinación esta asegurada y no es así. Hay que construir con cada área los acuerdos que permitan estructurar la acción acuerdos de servicio a los que podamos acudir en caso de necesitarlo. Es no dejar las cosas a la obiedad y contar con las rutinas que nos aseguren que el trabajo cotidiano se realiza efectivamente.

**Gestión de clientes.** En una amplia filosofía de cliente-proveedor siempre estamos en esos roles en la organización. Desde esta perspectiva, el criterio fundamental es lograr la satisfacción de nuestros principales clientes pues serán los juicios de ellos los que conformen nuestra identidad como unidad. Para el área de operaciones que lidera Darío es fundamental que las principales áreas que reciben sus servicios internos declaren que tienen todo lo que necesitan de ellos para realizar mejor su trabajo. Saber lo que esperan otras áreas tales como ventas y el nivel corporativo y poder dárselo a entera satisfacción es uno de los grandes retos que enfrenta Carlos.

Esa conversación fue abriendo la conciencia sobre el tema de habilidades, ahora, ¿cuáles son las actitudes clave que necesita mostrar Carlos para enfrentar su desafío gerencial con éxito? Ante esta pregunta Darío respondió:

- ▶ Optimismo, sentir y hacer sentir que se puede
- ▶ Disposición al servicio, tiene que manejar quejas, aprender de ellas, no ser reactivo.
- ▶ Ambición, tiene que estar dispuesto a ir siempre a más y mejor.
- ▶ Audacia, tiene que tener valor para atreverse a cosas, para ponerlas en práctica, siendo oportuno y pertinente.

Es importante señalar que todo lo mostrado hasta ahora no fueron sólo cosas que me dijo Darío, fueron cosas que él y yo fuimos construyendo. Darío con lo que él trae al igual que yo. Este trabajo no se trata de un ejercicio de “reportaje”, se trata de una construcción conjunta con el otro, de la cual se pueden desprender conversaciones importantes ya no sobre el supervisado, que en este caso es Carlos, sino acerca del gerente y la manera como él está ejerciendo su liderazgo con la persona y con el equipo.

A este minuto es importante destacar que todo este trabajo se desprende de la matriz de liderazgo contingente que nos permite abordar la gestión del aprendizaje en la organización. ¿Vieron lo que se puede hacer con ese “cuadrito”? Este es un trabajo que cuando uno termina de hacerlo con el cliente se gana la gratitud y el respeto de la persona con la que está trabajando.

También queda claro que ser gerente no es cualquier cosa, no es sólo un sueldo diferente, es ocuparse de su gente, de su desarrollo, de sus resultados. Este trabajo no se puede ignorar o evadir, en todo caso contar con ayuda para hacerlo, como en este caso de un coach, pero asumirlo responsablemente. Cuando un gerente se ocupa de esto no solo logra objetivos sino que crea capacidades en los equipos y organización. Los gerentes que hagan bien este trabajo tendrán tiempo para jugar al golf mientras sus equipos despliegan todo el potencial que él esta permanentemente desarrollando.

Como conclusión le digo a Darío: “en la matriz de liderazgo contingente... ¿donde colocarías a Carlos? La respuesta definió el plan de acción que Darío tiene que realizar para poder apoyar a Carlos en su trabajo.

Como era de esperarse hay campos en los que Darío podía delegar en Carlos, más había otros en los que el trabajo a realizar era coaching de desempeño para apoyar el desarrollo de competencias y habilidades. Lo más interesante es que después que hicimos este trabajo Darío me dice: “Ivonne, yo nunca me había puesto a pensar todo esto con respecto al trabajo de Carlos... ¿sabes qué?, creo que lo tengo que hacer con todos...”

Y... ¿desde dónde estamos haciendo toda esta construcción?, pues desde las distinciones básicas que tenemos, hay que ponerse a trabajar con ellas, sacarles el máximo provecho, llevarlas al máximo de lo que pueden dar, ellas son nuestro elemento diferenciador si nos atrevemos a hacer algo más que formación. Las organizaciones que hoy nos contratan como coaches están esperando que asumamos más riesgo, que nos atrevamos a más, que exploremos campos menos seguros pero con mayor potencial de impacto en los resultados organizacionales.



# Matriz de Observación para el Proceso de Coaching

Ante un proceso de coaching ejecutivo es importante tener un mapa que nos oriente en la exploración de los distintos dominios de efectividad en la gestión que estamos proponiendo. La idea es partir de establecer las distintas dimensiones de la vida que se quieren explorar y observar en cada una de ellas la manera como el coachee gestiona los diferentes dominios. Esa exploración se realiza a través de un conjunto de preguntas cuyas respuestas nos deben permitir hacer juicios fundados acerca del nivel de competencia y del impacto de ellos en la vida de la persona que tenemos por delante.

De aquí debería desprenderse un conjunto de declaraciones acerca de lo posible y de los compromisos que se asumen, para luego definir el plan de acción al que vamos a estar haciendo el seguimiento posterior. A continuación encontrarán la matriz y sus distintos dominios y dimensiones. Al final las preguntas propuestas para su exploración.

## Matriz de Observación para el Proceso de Coaching

Dimensiones / Dominios	"Realidad"	Posibilidad	Acción	Relaciones	Aprendizaje	Compromisos
	¿Qué existe? ¿Cuándo? ¿Desde cuándo? ¿Qué sucedió?	¿Qué se puede? ¿Qué se quiere? ¿A qué se ha estado comprometido hasta ahora?	¿Qué se ha hecho? ¿Qué se ha logrado? ¿Cómo se está haciendo?	¿Con quién se coordina? ¿Quiénes son relevantes? ¿Cuál es la calidad de las relaciones	¿Qué ha impedido hasta ahora? ¿Qué se necesita?	¿Nuevos quebres? ¿Nuevas posibilidades? ¿Nuevos objetivos a lograr?



El dominio de la realidad se puede trabajar a través de las siguientes preguntas, ¿qué existe?, ¿cómo maneja lo que existe?, ¿qué nivel de contacto tiene con eso, qué nivel de conocimiento?; y uno tiene que empezar a hacer preguntas que lo orienten a uno: cuéntame de tu unidad, ¿cuántas personas la componen?... Que te empiece a dar elementos para comenzar a percibir, porque muchas veces lo que recibimos son juicios y entonces nos damos cuenta que la persona no maneja el territorio de los hechos, de la realidad. ¿Cuánto, desde cuándo, qué pasó? Ante este tipo de preguntas las respuestas son opiniones. Si recordamos la distinción Fenómeno y Explicación de Humberto Maturana, podemos observar que para trabajar la realidad lo importante son los hechos verificables y comprobables.

El segundo dominio tiene que ver con la posibilidad: ¿qué se puede? ¿qué se quiere? ¿a qué se ha estado comprometido hasta ahora?

El tercer dominio es la acción: ¿qué se ha hecho, qué se ha logrado, qué se está haciendo?, ¿cómo se producen los resultados?; y a veces ayudamos enormemente a una persona cuando ante una situación que está distinguiendo, por ejemplo, la ayudamos a levantar un esquema acerca de cómo esto se produce.

Los resultados que se están viendo, ¿cuáles son las acciones que se están encadenando para producirlo? muchas veces esas cosas para uno, son obvias, y cuando somos capaces de ver algo, además con un observador educado en otros dominios, que tiene que ver con el aprendizaje, con la conversación, a lo mejor mostramos el proceso y empieza el otro a ver cosas que no había visto antes.

El dominio de las relaciones: ¿con quiénes se coordina?, ¿quiénes son relevantes?, ¿cuál es la calidad de las relaciones relevantes que se tienen?

En cuanto al dominio del aprendizaje: ¿qué ha impedido hasta ahora, qué no se sabe, qué se necesita? ¿Qué es aquello que no se puede?

Y finalmente una columna donde empezamos a ver cuáles son los quiebres que podemos comenzar a declarar, cuáles son los objetivos, las posibilidades que podemos empezar a ver, porque esto sería el proceso inicial que tendría que derivar en un conjunto de objetivos y compromisos que después nosotros pudiéramos ir coacheando en la medida en que las acciones que se comprometieron se van realizando.

Entonces, en cualquier proceso de coaching ejecutivo una primera parte apunta a generar un “diagnóstico” a partir de información que nos van a dar, desde una evaluación a 360 grados hasta otra que se va a ir recopilando y que junto a nuestros juicios sobre el nivel de competencia en el manejo de los cinco dominios de efectividad en la gestión van a constituir el punto de partida que se construye y valida junto con el propio coachee. La parte más importante de este proceso siempre será lo que el otro declara como lo que va a conservar y lo que va a transformar, a eso es a lo que nosotros como coaches nos vamos a comprometer a acompañar.

Un ejercicio útil es que cada uno, se tome el trabajo de aplicarse a sí mismo todas estas distinciones pues sólo llegamos a saber algo cuando lo aplicamos y obtenemos resultados con los que nos podemos declarar satisfechos.

Comparto con ustedes seis principios esenciales que en cada día de mi práctica organizacional como coach se van validando y que conocí en la 5ta. Conferencia anual de la Federación Internacional de Coaching realizada en Vancouver, Canadá.

### **Los seis esenciales**

- ▶ Tener respeto por la organización y sus miembros
- ▶ Construir un puente de comunicación con el cliente y su entorno
- ▶ Solicitar permiso y mantener siempre confidencialidad
- ▶ Tener paciencia y perseverancia
- ▶ Sumérgete y honra el sistema organizacional
- ▶ Estar informado y mantenerse relevante

# Temas relevantes en la práctica del coaching organizacional

## El Coaching como profesión

Si uno empieza a ver la profesión en términos de qué se profesa, al servicio de qué y de quienes estamos, de que podamos preparar a la gente para que pueda “atravesar” lo que separa los distintos mundos que vive, ser gerente de un mundo tradicional a ser gerente en este mundo nuevo; en el que cualquiera de tus empleados sabe más que tú, en el que no hay manera de controlar el conocimiento, en donde el poder ya no viene dado por lo que sabes, sino por lo que eres capaz de hacer que otros hagan... Entonces nuestro trabajo más que una tarea, que un oficio, es un apostolado, y ahí aparece el tema de cómo quieres hablar... uno tiene que hablar para encantar, tiene que hablar para conectarse, ¿quieres que pase algo? pues tienes que hablar para que ese “algo” ocurra.

Llegamos con el alma a un lugar donde el conocimiento y el entendimiento, no ha llegado todavía... Nuestro nivel de conciencia y en consecuencia nuestro discurso está por debajo de donde ya el alma llegó... Tenemos que trabajar para acortar esa brecha. Tú estás espiritualmente elevado pero tu discurso y tu práctica no han evolucionado en congruencia. Y el cuento del alma no es que mi alma individual llegó, es que el alma colectiva y que compartimos como humanidad ya llegó. Además en un mundo tan caótico, tan confuso, tan complicado, tan enredado, que alguien hable y que muestre

un espacio de posibilidad, no hay duda que desde allí ejercerá un cierto liderazgo, al ser capaz de modificar el espacio donde funciona, donde se encuentra, donde actúa.

### La oportunidad: la formación y el acompañamiento de la acción.

Y ahí es donde se revela otra oportunidad, no podemos ofrecer formación sin el acompañamiento de la acción; no lo hagamos porque estamos vendiendo jerga, una manera de decir... no se trata de que haya un coach, cinco o diez, trabajando en organizaciones, la idea es que sea una masa significativa de coaches haciéndolo, porque eso es lo que le va a dar movimiento al sistema. Trabajemos la formación como una estrategia dentro de un algo mayor, que busca conservación y transformación; y eso supone que los cursos empiezan cuando terminan.

### El negocio de la Consultoría.

¿Dónde está el negocio?... El negocio está en la consultoría, el negocio está en los proyectos, el negocio está en que uno pueda colocar, no el trabajo de uno, sino el trabajo de otros. Ivonne Hidalgo es muy exitosa, ¿cuántos coachees puede atender?... tengo que dormir 8 horas, darle un beso a mi hijo Sebastián, ¿cuánto me queda?... Cuando a uno lo contratan, así se lo paguen a 3.500 dólares el día, lo que está haciendo es trabajando, no haciendo negocios. Es distinto trabajar que hacer negocios. ¿A dónde llego yo sola?... A ninguna parte. ¿Si no hay un ejército de personas formadas, con quién nos asociamos para hacerlo?

La gran oportunidad de negocios es que todo lo que se tiene que transformar es tan basto, estamos hablando de toda la sociedad en su conjunto y para encarar ese hace falta mucha gente competente, comprometida y articulada.

En las empresas, tienen presupuestos importantes para ser invertidos en su adecuación a los cambios. Entonces parte de nuestro trabajo es construir una identidad lo suficientemente poderosa, que le dé confianza a los potenciales clientes para ponernos esos presupuestos en nuestras manos para ser ejecutados. Aquí queda un espacio, una tarea pendiente, por eso el trabajo de formación es tan importante. Se trata de abrir oportunidades, de que la gente nos tenga confianza, se trata de vender una posibilidad, de que nos pongan el dinero en la mano y que contemos con una comunidad de profesionales del coaching para poder hacer frente a estos compromisos con éxito. Por eso la importancia y el sentido del Diplomado de Coaching

en Contextos Organizacionales que estamos dictando y que dio origen al material que tienes en tus manos. Las perspectivas son cada vez más amplias, viene un nivel de negocio que nunca hemos conocido, habrán proyectos en toda América Latina para lo cual no hay nada articulado hoy en día que pueda aprovechar esa oportunidad.

Hay que generar una red, pero no una red de gente que tenga el título de coach, sino de gente que tenga la competencia y la habilidad para, por ejemplo, hacer de un gerente cualquiera un líder organizacional, se trata de desarrollar el potencial humano en las organizaciones.

Muchos gerentes andan dando tumbos, son torpes, maltratan, pero... ¡están ahí! A nosotros nos interesa esos "albatros" se conviertan en aves maravillosas que vuelan y dejan a la gente sorprendida. Este es el negocio me gusta, por eso estoy en la industria del coaching, pero veo también la magnitud de lo que se está gestando, y hago el juicio de que tal como estamos hoy no podemos abarcarlo; y si a algo soy sensible, es a la pérdida de la oportunidad. Miren, que se pierda lo que sea, pero no una oportunidad; y nosotros estamos a punto de perder el barco si no estamos listos en el momento en que esto estalle. Y honestamente, creo que estamos un poco tarde, porque esa oportunidad ya está aquí.

Comentaba Fernando Sáez Ford en un Taller del Diplomado, que en determinadas empresas existen procesos de contratación de coaching, donde el cliente puede escoger su coach, los temas que quiere trabajar, la orientación de la relación y el nivel de la conversación. A partir de una serie de procesos se escoge un coach. Para estar a este nivel hay que estar trabajando en un equipo de coaches, no se puede ir solo a la empresa y decir que quiero hacer de coach. Son procedimientos que las organizaciones internamente crearon, porque entienden que para que haya un proceso de coaching tiene que haber entre otras cosas un espacio de relación, de afinidad y otras tantas cosas, porque los coaches no somos buenos para todo el mundo y eso es cierto también, ni para todas las personas ni para todos los temas.

Terminaba señalando: *"Si estos son los criterios de las empresas número uno para contratar coaching y yo quiero ser, digamos, una consultora de coaching, una empresa que ofrece consultoría de coaching, entonces yo adopto los criterios de las empresas número uno, porque si yo no adopto esos criterios entonces es muy difícil que yo pueda entrar en esos espacios."*

*Claro, para eso voy a tener que reconvertirme de tal manera que sea yo el que esté ofreciendo la posibilidad de que vayamos en equipo a buscar esa posibilidad a las empresas.*

*El tema del ego se presenta, el desafío se trata de ver si puedo hacer un compromiso que sea más grande que mi propio ego, ¿puedo comprometerme a eso?, ¿puedo jugar un juego grande?, si estamos jugando un juego pequeño, estoy relacionándome con lo demás desde mi "pequeñez"; y ¿qué sucede?... incluso desde el punto de vista de negocios vamos a conseguir negocios mucho más chicos en ese espacio; pero ¿nos podemos comprometer a un juego más grande?, ésa es la pregunta. Si estamos dispuestos a comprometernos con un juego más grande que el propio ego..."*

Entiendo que en el mundo de los negocios del coaching el ego domina muchas veces... por eso es que yo hago la distinción entre trabajo y negocio, trabajo es que me contraten a mí; negocio es que contraten a otros que están conmigo.

Es necesario que uno asuma otros roles, porque además aquí hay tanta cosa que hacer, y que no se está haciendo. Desarrollos de metodología que no se están haciendo, negociaciones de alto nivel que no todo el mundo, por un tema de madurez o de lo que sea, por características personales, por idiosincrasia, no sé de qué, no todos estamos para abrir esos grandes juegos, pero entonces, los que sí están preparados para ello están haciendo trabajos de menor envergadura; así no le vamos a llegar jamás, así no vamos a hacer de este oficio una industria como ocurrió en su momento con la consultoría de gestión. Esto significa montarse en un juego mucho más grande donde hacen falta otros actores que participen y se articulen. El tema sigue siendo: ¿de cuántas horas dispongo yo al día, a la semana, al mes?, muy rápidamente me las contratan todas y ya no da tiempo para nada.

Los que hemos asumido el ejercicio independiente somos más responsables aún. Nos tenemos que hacer cargo de nosotros mismos, y además hay que hacerse cargo de la jubilación, porque "el que anda por su cuenta, las cuentas llegan igual".

Puede pasar que uno se muera joven, pero saben, puede ocurrir que uno llegue a vivir 90 años también; y uno está más preparado para morir que para vivir 90 años. Entonces, si eso es así, cómo nos vamos a hacer cargo de eso. Hay un tema material bien concreto.

Hacer juegos grandes en realidad también es meterse en una órbita de negocios y de posibilidades también más grandes que permitan hasta hacerse cargo del tema de la seguridad social de un ejército de profesionales del coaching que cada vez es mayor.

### Organizarse en otro paradigma.

Pero además hay que meterse también en grandes proyectos, porque como dice la sabiduría popular en Venezuela “no se mata un burro a pellizcos”. Alguien me decía una vez que había que tener paciencia histórica, quizás las cosas positivas que van a pasar no las veamos, y yo digo, sabes qué, ¡yo quiero verlas!, yo no me quiero morir sin verlas realizadas, y eso supone que también hay un nivel de urgencia de que hay cosas que tiene que pasar también aquí en este espacio vital nuestro, porque además, la vida aunque dure 90 años es un instante. Pero en ese instante, ¿qué juego es que vamos a jugar y qué cosas son las que queremos ver?

En el artículo al que varias veces he hecho referencia de la Harvard Business Review América Latina titulado ¿Qué puede hacer un coach por usted? de enero 2009, hay un tema donde hablan de la industria del coaching y la llaman una obra en curso. Allí señalan: “el sector requiere urgentemente un líder que sea capaz de definir la profesión como lo hizo MARVIN VOWER para la consultoría de gestión”... esto que nosotros hacemos, hace 30 o 40 años atrás, esto y otras cosas, eran consultoría de gestión, y había un montón de gente haciendo cosas pequeñas y aisladas, llegó este señor y creó McKinsey, empresa que hoy es una de las más grandes compañías consultoras del mundo.

Hacer industria supone hacer crecer lo que ya tenemos, implica armar redes. En este momento mi inquietud va por allí, tenemos que crear organizaciones y modelos de negocios virtuosos para poder darle soporte y sostenimiento a nuestro trabajo de coaching y a todo lo que estamos impulsando.

Un ejemplo, vengo de una conversación con una empresa en Uruguay, 35 gerentes de alto nivel y yo con mi ejercicio inocente de conversar... Allí quedó una propuesta. Propuesta que es un arranque, y si eso arranca, ¿Quién va a sostener a 300 personas en esa empresa a miles de kilómetros de distancia? Ninguno de nosotros puede sostener eso.

Entonces tenemos un contrasentido, hay gente que vive protegiendo su terreno, su parcela, y están en el paradigma anterior... Y ese tipo de personas todavía no han entendido de qué se trata, y hay un mundo que sí lo entendió y va avanzando, son ellos los que van a crear lo nuevo, acorde a los valores de este mundo que emerge gracias a la tecnología y las redes. Entrégate, haz crecer lo que haces y así ganamos todos.

### Creatividad y disciplina

Cuando hice el curso de coaching en España, donde fue la primera conferencia; visité el Teatro de la Reina Sofía en Madrid, y fui porque estaban exhibiendo el GUERNICA, yo no les quiero contar la cantidad de veces que yo vi en todos mis libros de historia del arte de bachillerato, el Guernica, el ataque, las bombas. Me dije a mí misma que yo tenía que ver ese cuadro, y para ir a ver ese cuadro había que transitar por un pasillo larguísimo, y lo que había desde la entrada hasta donde estaba el cuadro, eran una enorme cantidad de dibujos... Esa cabeza del toro que Picasso pintó estaba dibujada en muchas posiciones, desde diferentes perspectivas. Así como con la cabeza del toro lo hizo igual con muchos partes del cuadro. Todo me sorprendió, desde las dimensiones hasta el camino que hizo para realizarlo, pues uno se imagina que el pintor un día se inspiró e hizo el cuadro. No, detrás de esa obra había muchas horas de vida y de trabajo del pintor.

Detrás de toda gran creación lo que hay en es una gran disciplina. Y eso a nosotros nos está faltando, yo asumo la responsabilidad por haciendo esto desde 1993 y solo hasta hace muy pocos años es que me estoy atreviendo a hacer cosas de mayor vuelo continental.

Ha faltado disciplina, no ha faltado acción, porque no hemos parado; arrancamos y no paramos, pero hay un dominio en el que no estamos trabajando: la producción de conocimientos. Hay que producir, hay que hacer metodologías, porque si no las hacemos como le enseñamos a otros algo lo que nosotros hacemos.

Si no le entramos a esta producción, el coaching no se desarrollará como industria y seguirá siendo una profesión con potencial y nada más.

Para el desafío que viene la única forma de que el coaching sea una posibilidad, es que haya una comunidad que pueda hacerse cargo del nivel de las propuestas y con ellas del trabajo que viene por delante, y eso requiere hacer... No hay disculpa, la prioridad es conectarse, es hacer



alianzas, es buscar proyectos, es atreverse a generar conocimiento, a generar metodologías y modelos de negocio innovadores y virtuosos, y yo creo que por camino nos vamos a poner, más temprano que tarde, a tono con la oportunidad y con la responsabilidad que tenemos por delante.

Nuestro trabajo no es solamente hacernos cargo de los individuos, nuestro trabajo puede llegar a ser –si nos anotamos en ese cuento- el responder a la sociedad y al quiebre que representa pasar toda ella en conjunto de un paradigma que ya se fue a un paradigma que está viniendo. Este es el verdadero desafío para toda nuestra comunidad.

A propósito de todo esto, quisiera referirles un aporte de Fernando Sáenz Ford:

“Recuerdo el cuento de los leñadores: dos tipos que están en un concurso con el hacha para ver quién derriba más árboles, era la final. Uno de ellos mira al costado, ve que el otro frena y piensa “estoy ganando” porque si estamos los dos casi al mismo ritmo y el de al lado frena, yo estoy cortando más. Y sigue la competencia... y éste nuevamente ve que el otro frena... Esta secuencia se da varias veces. Cuando termina el concurso, este hombre de acá tenía una gran cantidad de árboles, troncos, al lado, y el otro tenía el triple; entonces se sorprende este hombre “yo no paré, él paró... ¿cómo logró más?, ¿qué pasó?” Va y le pregunta, ¿cómo ganaste si tú frenaste? - Sí, yo frené, - le contesta- pero cada vez que frenaba afilaba el hacha.

Entonces ésta es la cuestión, si lo que está planteando Ivonne es la necesidad de frenar para afilar el hacha, porque si no estamos afilando el hacha, nos estamos desgastando en nuestro propio hacer, y no están apareciendo nuevos aportes, no están apareciendo nuevas propuestas, no están apareciendo nuevas estructuras, no estamos viendo nuestras propias regularidades para que sean repetibles, y entonces solamente se tiene la artesanía, y eso tampoco es sustentable”.

## Sobre la ética del coach

Hablando sobre la ética del Coach, el tema de la autenticidad, y el tema de a qué le estamos sirviendo es clave. Si empezamos a servir a los distintos intereses, a las facciones, a sí mismo, entonces uno entra a ser parte del

juego del poder; resulta que en el dominio del coaching organizacional lo que yo siempre he sentido es que uno le está sirviendo a algo o a alguien que no son las personas, si bien ese algo o alguien me habla a través de ellas, y me mantengo en compromiso con eso... ya les digo, ésa es una gran ficción que uno se fabrica pero que sirve, ¿Qué sirve a qué?... sí, yo hablo con el presidente, y con la agenda del presidente, porque resulta que todos los que están en una organización, bueno, la mayoría, anda con una agenda, y una agenda es cuáles son los temas, cuáles son los intereses, o qué es lo que quiere que pase, o qué es lo que quiere que le pase, y están jugando el juego del poder.

El cuento es qué juego estoy jugando yo. Yo me tengo que mantener en un juego donde yo no estoy jugando para una agenda, que la agenda soy yo o alguna de las agendas particulares que están puestas ahí... Es algo así como si yo jugara el juego de la ficción de que hay una agenda por encima de todos nosotros y ésa es la agenda para la cual yo estoy trabajando, y además lo revelo; o sea, uno tiene que revelarle al otro cuál es la agenda para la cual uno está trabajando, porque si no es una agenda oculta. Y si es una agenda oculta...eso tendrá consecuencias. La gente puede que te odie, puede que no quiera estar contigo, la gente puede que te quiera ver fuera de la organización, pero hay algo que no cuestionan y es que tú no estás al servicio de parcialidades, así lo que te pagan salga de una chequera que alguien firma en particular. Y te digo, es un juego delicado, complejo; no tengo técnicas, lo que tengo es como orientaciones o principios a los cuales mantenerse e ir siendo fiel en el camino. Siempre en el entendido que como todo sistema, hay un tiempo en el que uno va a estar ahí y hay un tiempo en el que uno tiene que salir.

Es como si uno fuese un catalizador, hay una dinámica y uno entra, y obviamente que uno entra, y está jugando en el juego y hay una energía... porque el otro cuento es la asepsia, no, yo no estoy, yo no toco, yo no participo, yo no actúo... el cuento es eso, que mi agenda tiene que ser una agenda clara, una agenda declarada, y que además cuando yo estoy conversando con cada quien, en ese momento no estoy para servirle a tus intereses, estoy para servirle a la persona que eres y a lo que a esta persona le pasa; y ahí uno traza un límite, porque si no... Por eso Humberto Maturana dice que las organizaciones no son espacios sociales, y no lo son, son espacios de poder, son espacios de intereses donde funcionan jerarquías, es una cosa complicada lo que se vive, y muchas veces el

trabajo de uno es mostrar ese juego y mostrarle al otro que el juego que está jugando es tal vez, el juego que menos le puede aportar, que hay otros juegos posibles.

Muchos de estos temas dan para tener conversiones de coaching fantásticas. Este es el tipo de trabajo que uno debería pagar para que lo dejaran hacer y pasa todo lo contrario...esta es la maravilla.

Hay casos en los cuales trabajamos con la persona, al servicio de la persona, y la organización está esperando que le digas qué pasa con esa persona. Tiene que haber un entendimiento, tiene que estar claro, por parte de quien nos contrata, que no estamos ahí para manipular, para ese juego el coach no debe prestarse. Porque es cierto que en el mundo de las organizaciones hay un montón de gente que lo anda buscando a uno para hacerle cosas a la gente, para que la gente haga, para que la gente cambie, para que la gente sea...

Tenemos que ser claros, en un proceso en el que el coach interviene pueden pasar muchas cosas, una de ellas es la pregunta al coachee acerca de si lo que pasa es lo que quiere que pase.

¿Cómo sé yo lo que puede pasar?...siempre será una especulación pero el tema del futuro no es lo que viene sino si uno elige lo que quiere que pase. Esta es la llamada postura de decisión a la que el coach siempre tratara de llevar al coachee.

De las intervenciones de coaching que hago con la gente, de los detalles, -porque mucho de lo que pasa en una organización está allí, en los detalles- de eso no revelo nada a quien me contrata y al resto de la organización. Pero sí hay un conjunto de cosas que yo distingo de mis conversaciones que ya no me están hablando de la persona que tengo en frente, sino que me están hablando de la organización, me están hablando de los sistemas, de su estructura, del contexto en que la gente opera, y de eso sí tengo que hablarle al cliente, quien es la persona me está contratando para darle el servicio de coaching a los individuos de la organización.

Uno de los principios éticos con los que me muevo en el mundo del coaching es pensar que nadie lo contrata a uno para que vaya a hacerle daño al otro, en última instancia siempre lo contratan a uno para que esto mejore, para que esto llegue a algún lugar.

El cuento que hace que una empresa se mueva es la preocupación por la rentabilidad, la productividad, la satisfacción de los clientes, entre otros. Ellos constituyen sus objetivos y los de todos los individuos que forman parte de la nómina. De alguna manera cuando nos contratan ese es el contrato que suscribimos, de allí que muchas veces en una conversación de coaching preguntemos ¿por qué estás en esta nómina?, ¿a qué te compromete el estar aquí? Uno muchas veces cuestiona el espacio en que está la persona en la organización, sin guardarse conversaciones que puedan ser relevantes. En el vivir se nos va olvidando lo obvio. El coaching muchas veces se aplica para rescatar lo significativo del mar de la obviedad, y aquello que se rescata hacerlo relevante. En mi práctica de coaching en contextos organizacionales, digo lo que distingo y trato de que se mantenga en el campo de lo que puede ser escuchado. Muchas grandes observaciones que hubiesen podido cambiar el rumbo de una organización, dichas en un momento en el que no podían ser escuchadas, terminaron siendo irrelevantes o contrarias a los resultados que se querían lograr. Actuando así pueda que no guste, que no me quieran y que no estén de acuerdo conmigo; pero lo que no se cuestiona es el compromiso que como coach tengo con la organización.

Todo esto constituye la base del proceso de otorgamiento de confianza que termina siendo una fuente de poder, que se otorga para hacer un uso cuidadoso de él y para servir a la organización; quizás muchos que nos dan ese poder no pueden tener ciertas conversaciones porque se encuentran con todos los mecanismos de defensa que se activan para evitar el cambio. Escuchar esas conversaciones y darles un cauce constituye muchas veces un enorme servicio a las organizaciones.

Más de una vez me han planteado el tema de la compatibilidad de los roles de gerente y coach dentro de la organización. Diría que el juego en el rol gerente/coach es bien amplio, hasta que nos topamos con el desafío de tomar decisiones fuera de un ejercicio de popularidad, que a fin de cuentas siempre nos va a llevar a decirle al otro lo que quiere escuchar. Gerenciar para ganar popularidad es una cosa muy distinta a estar en un espacio de autenticidad, puede que esto en este momento no sea lo más popular y lo que todo el mundo quiera, pero tal vez éticamente yo no tengo modo de pensar que haya otra cosa que se pueda hacer en ese instante. Siempre que tomamos una decisión hacemos que se abran las aguas, y hay gente que va a quedar contigo de este lado y otras que van a quedar del otro

lado; finalmente el cuento es que dependiendo del momento y las circunstancias un gerente no podrá asumir el rol de coach.

Cuando tú estás dentro de la organización en ciertos momentos puedes ser coach, claro que sí; pero acuérdate, eres coach cuando estás al servicio del que tienes enfrente. ¿Qué es lo que te pasa en una organización?, que a lo mejor en otro momento tienes que tomar la decisión de que se vaya... y la vas a tener que tomar porque ése es el juego en el que estás, entonces allí vuelves de nuevo a estar inhabilitado para ser coach.

Cuando el coach es externo, no le va a pasar nada de esto, porque no tiene autoridad formal, tiene poder conferido por sus coachees, algo que ellos le dan, que le regalan porque le respetan, porque aceptan su opinión. Cuando eres coach, cuando ejerces ese rol estás al servicio de quien tienes ante ti y no formas parte del juego organizacional.

Entonces, ¿cómo se va a conjugar esto del rol gerente y coach dentro de la organización? Un gerente tendrá que tener la competencia de coaching para poder gerenciar el aprendizaje y el desarrollo de su gente, para esto el coaching es una manera extraordinaria de apoyar este objetivos; pero también, del otro lado participamos a veces de otros roles que nos inhabilitan para entrar en un espacio de coaching, por eso es que se conjugan muy bien las competencias internas de coaching al servicio de la gestión, con el apoyo de coaches externos que están de algún modo fuera de la organización y de sus juegos. En todo caso, cada uno decide qué tipo de gerente quiere ser, escoge si ejerce liderazgo o no, escoge si está en un ejercicio de popularidad o no, escoge si está en el ejercicio de la autenticidad o no, y verá en cada momento si puede servirle o no al que tiene por delante.

A continuación, quisiera compartir unos comentarios muy pertinentes de Fernando Sáenz Ford a propósito de la ética del Coach, los cuales tienen que ver con ciertas posturas, como la AUDACIA, LA SERIEDAD Y LA RESPONSABILIDAD del Coach en las organizaciones:

“...Algo que estaba pensando, hay quizás algo que le podemos llamar principios, que tenemos que distinguir a la hora de hablar de un coach interviniendo en distintos ámbitos organizacionales. Primero la audacia, y esta audacia que te para frente a preguntas que de repente no sabes cómo responderlas, y en esa audacia aparece tal vez la angustia de la que habla Ivonne, y luego aparecerá el espacio para la creación, pero yo encuentro

que tiene que ver con la audacia; tiene que ver con animarse a estar en espacios en los que uno normalmente no habita, en hacerse preguntas que normalmente uno no se hace, pero, la audacia no viene sola, viene también con la seriedad, porque si uno solamente tiene la audacia pero no la seriedad, lo que empieza a pasar son algunas cosas que a veces pasan y no hay profesionalismo detrás de lo que se está haciendo.

Pero resulta ser que como nos mostraba Ivonne, está el cliente también, y el cliente no es el mismo ejecutivo que estamos coacheando, y el cliente no nos contrató para que el ejecutivo mejore la relación de pareja, o la relación con sus hijos. Pero nos vamos para ese lado porque a veces es el lado más sencillo, muchas veces lo que hacemos es repetir lo que recibimos en la formación como coaches, y en la formación a veces lo que más oímos es este tipo de conversación, vamos a la organización y conversamos desde ese mismo lugar en el cual nosotros fuimos formados, y el tema es que ¡es otra cosa!... Es otro tipo de conversación, y si bien está la audacia también está la seriedad. Esa seriedad –entre otras cosas– demanda para mí un correrle a la inmediatez, que nos lleva a querer aplicar algo que apenas acabamos de conocer. Así nos ubicamos en la inmediatez de hacerlo ¡ya!... de que hay que obtener resultados ya.

La responsabilidad tiene que ver entre otras cosas con preguntarse por las consecuencias de lo que hago, cuáles son las consecuencias de lo que hago, y para eso a veces lo que tenemos que darnos es al proceso exploratorio, ese proceso de darnos a entender, ese proceso en que podamos ir viendo cómo viene la cosa...

Si partimos de la pregunta, ¿ese querer que quiero, es lo que quiero?, viene otra pregunta, las consecuencias ¿las quiero?, y ése es un espacio de responsabilidad más amplio. A mí me hace mucho sentido con el tema de responsabilidad empresarial, -otra área muy interesante para los coaches porque nosotros hablamos mucho de la responsabilidad empresarial, tenemos definiciones organizacionales, así que ésa es una combinación que a mí me suena como bastante potente, entonces, la responsabilidad empresarial, o social-empresarial, o responsabilidad corporativa –hay muchas formas de llamarlo pero más o menos apunta a lo mismo– una de las preguntas que se hace la empresa es qué quiero, pero aparte de qué quiero se pregunta si el querer que quiero es lo que quiere... pero además, ¿quiere las consecuencias?, porque en las consecuencias aparece el medio ambiente, aparece la comunidad, aparecen un montón de cosas que si yo

no me pregunto por las consecuencias de lo que digo que quiero no aparecen.

Hay un cuento de una lata de sardinas, “un tipo le regala a otro una lata de sardinas y éste se la vende a un tercero, el tercero se la vende al cuarto, y el cuarto se la vende al quinto, el quinto abre la lata, y resulta que la lata de sardinas está vacía, entonces llama al cuarto y le dice, me vendiste una lata de sardinas vacía, y ¡sí claro!, era para vender, no para comer”, entonces en esto que se iba vendiendo, nadie chequeaba el contenido, y yo digo que a veces nos pasa eso, a veces tenemos la lata de sardinas pero cuando la abrimos no hay demasiado contenido. Y ahí vuelve de nuevo el tema de la seriedad.

Yo creo que es importante que nos comuniquemos, que hagamos todo para articularnos, pero si se abre la lata, ¿hay algo para comer?, si primero no tenemos ese contenido, y esto genera la identidad, desorganización, si hay un puñado de gente yendo por ahí, vendiendo el gran coaching y cuando llega, finalmente lo que se termina haciendo es un cursito, alguna distinción, afirmaciones, pedidos, le decimos a la gente que tiene que pedir más pero no salimos de eso, entonces lo que va a estar pasando es que estamos vendiendo muchas latas vacías.

Si ésta es la calidad de identidad que estamos generando, por supuesto que es un milagro que nos contraten a nosotros o a cualquiera que lo haga; esto no es tan extremo por supuesto, lo estoy planteando en este lugar para provocarnos, pero me parece que tenemos que hacer esta reflexión.

Por supuesto no perder la audacia, hay que animarse, pero ¿de qué manera?...”

## Cómo hablarle al cliente

**La simplicidad y la claridad de la conversación. Pararnos desde el lugar del cliente.**

Me decía un participante: *“El mayor desafío que tenemos los coaches ontológicos en lo que se refiere al lenguaje es el lenguaje de ontología. Y desde ahí vienen todas las dificultades, queremos meter y encasillar todo dentro de ese esquema, y si no lo vemos en ese esquema, no entendemos lo que están diciendo...”*

*Hoy yo trabajo desde los principios, qué le pasa a esta persona, yo escucho qué es lo que quiere lograr, y desde ahí veré cómo le hablo. El otro no me habla de sus quiebres, ni de su escuchar, me habla de lo que está pasando y de ahí a dónde quiere ir... en el transcurso, uno puede ir colgando distinciones si es necesario. Creo que en las organizaciones también pasa algo así.*

*Una de las cosas que hubo en esta identificación con Ivonne cuando la escuché en el congreso argentino del año pasado, fue la simplicidad y la claridad que le pone a la conversación...y desde ese lugar estoy muy contento en eso, y me da posibilidad de poner a una persona en el nivel de lo más sencillo, de lo que te sirve y no del lugar de la soberbia del discurso.*

*Mi práctica me lleva a hablar en términos sencillos y prácticos. Mi recomendación es poner fácil lo complicado; y no hacer complicado lo que es fácil... Estamos a gran velocidad, implicados en mil cosas, yendo de un lado a otro sin tiempo para nada, inmersos a veces en una gran confusión e inseguridad. Hablar desde este lugar no es fácil, refugiarse en un lenguaje casi incomprensible y lleno de tecnicismos permite estar más seguros pero a la vez inaccesibles. Mi llamado es que trabajemos sabiendo que lo hacemos desde la ontología del lenguaje y poniéndonos en las personas, en las empresas, en las situaciones prácticas de la vida cotidiana”.*

### **No estamos presos del lenguaje**

A propósito del comentario anterior recordé a VICTOR FRANK, autor del libro “El hombre en busca de sentido”, quien estuvo preso durante mucho tiempo por los nazis. El llegó a transformar todo ese cuento que vivía a tal punto, que finalmente asumió que él no era el que estaba preso, que los que estaban presos eran los que estaban ahí para evitar que él se fuera.

He escuchado varias veces la preocupación por el tema del lenguaje ontológico. Estamos en una cárcel si la vivimos como tal, solamente lo menciono para que consideremos si es que el lenguaje ontológico es una cárcel o si es que nosotros lo estamos viviendo así. Puede ser una limitación o una posibilidad, solo depende de lo que nosotros hagamos con él.

¿Qué es aquello posible con lo que estás comprometido? Entrégate a eso; ponte al servicio de algo concretamente, es más, eso rompe las confusiones; el tema de la confusión es como estar, ante dos o tres cosas y tengo que decidir una, si me gusta, si le doy o no le doy, si es correcto o si no es correcto... y sí, estoy confundido. ¿Cuándo se detiene la confusión?,



cuando tengo algo cierto... ah, pero un algo cierto que no es una certeza que viene de fuera, es una certeza que viene de dentro; y ¿qué cosa es cierta?, lo que yo quiero. En ese momento se detiene la confusión, ahora sí estás claro; y ahora las conversaciones son otras, ¡lo que yo quiero es...! Y la conversación entonces, se transforma en cómo construyo esto, si lo construyo con lenguaje ontológico, no importa, lo importante es construirlo con lo que sea...

No olvidemos que la cuestión de la que el coaching se quiere hacer cargo, es el fenómeno de la conservación y de la transformación; ese es su objeto fundamental, aquello en lo que quiere trabajar e intervenir. ¿Desde dónde?, desde el coaching, y si queremos seguir como Aristóteles quien lo clasificó todo: animal, mineral, etc... todo... estuvo toda la vida clasificándolo todo... Nosotros somos herederos de esa tradición y entonces vivimos clasificando cosas, ahora, la clasificación ¿qué es? ¿Para qué te sirve?, es algo que te sirve para hacer, para lograr, pues bien, úsala.

Existen innumerables disciplinas que quieren trabajar en estos temas, no crean que tenemos el monopolio de la gestión del cambio y somos los elegidos, no, eso es un trabajo que hay que hacer y somos un grupo que ejerce una profesión y que tiene que distinguirse por algo.

Y seguimos haciendo clasificaciones sobre el coaching: ontológico, pragmático, emocional, no sé cuántos más... ojalá podamos llegar a ser lo más "ecuménicos" posible, capaces de no creernos con el monopolio de nada, sino actuar pensando que la nuestra es una de las distintas y legítimas maneras de cómo podemos interpretar e intervenir la experiencia humana.

Escojan algo a qué servirle y entréguese con pasión a eso y a la construcción de cosas. ¿Qué quieres?, quieres acabar con la niñez abandonada... Decláralo y empieza a recoger niños en la calle, empieza a hacer algo, y hazlo ya...

### Hay que ser bilingües

En este esfuerzo de ponernos desde el lugar del cliente, de hablarle en un lenguaje cercano, también es importante saber escuchar desde ese lugar, desde el lugar del cliente. Fernando Sáenz Ford durante un módulo del Diplomado de Coaching en Contextos Organizacionales, lo explicó muy acertadamente:

*“Hay que ser bilingües, y ser bilingües implica tener dos lenguajes y poder hablarle a “la escucha” del otro, poder hablar a la escucha del otro e ir haciendo esa traducción, si yo le llego con un bagaje de distinciones y le hablo de un concepto, por ejemplo, el espiral dinámico y llego diciéndole “usted es verde” realmente no va a saber de qué estamos hablando, o si llego hablando de un espacio muy ecológico, o de un espacio de distinciones en que nosotros trabajamos, evidentemente el otro se va a estar perdiendo...”*

*Por eso me parece tan importante lo que Ivonne muestra con este cuerpo de distinciones, en esta mirada de la gestión: la gestión de la posibilidad, la gestión de la realidad... Es muy distinto a decir afirmaciones, a planificar la gestión de la realidad y ver la distinción afirmación como una herramienta para llevar adelante con efectividad la gestión de la realidad...”*

*“...Yo estoy escuchando, estoy escuchando quiebres, estoy escuchando anomalías, estoy escuchando dolores... qué es lo que le está doliendo a esta persona que está enfrente. Esto es lo primero, escuchar... Luego la cosa se va articulando y en eso hay que relajarse un poquito, hay que confiar en la escucha que podamos tener. Porque, si yo me siento a conversar con alguien pensando por dónde le voy a entrar, ¿dónde queda el otro? No hay escucha para lo que el otro me está trayendo, si yo me siento para ver por dónde, el otro dejó de tener presencia para mí...”*

*...Cierta vez, escuché a Humberto Maturana decir: el coaching es la constatación de la presencia humana. Para los que conocemos la historia de Maturana, fue una revelación escuchar eso.”*

## La convivencia

En este campo organizacional y a muy alto nivel, el tipo de coaching no es solamente la conversación sino la convivencia. Esto señala un campo hacia dónde se perfila una dimensión de nuestro hacer que es la relación... ¿a quiénes nos va a tocar coachear en un contexto organizacional?... Vamos a coachear a un dueño, a un líder de proyecto, a un gerente de área, a un gerente de división, a un director ejecutivo. No crean que la gente está dispuesta a pagar el coaching para todo el mundo, el que está dispuesto a pagar lo hace por personas que son clave y que potencialmente tendrán un impacto en los resultados declarados por la organización.

## El sentido de la convivencia

A veces nos encontramos con que la fuerza del paradigma de la explicación es tan importante, tan fuerte, que pareciera que nuestra propuesta de distinción no logra destrabar lo que está entabado. Ahí es donde cobra sentido en forma extraordinaria el tema de convivir con la gente. Alguien eventualmente nace con los pies torcidos, o tiene los pies planos, y resulta que a lo mejor pasó diez años así. Si queremos cambiar esa estructura, esa persona o esa organización tendrá que usar una bota ortopédica, y no por un rato, no una vez, no en una ocasión especial, se la tendrá que poner todos los días, tiene que dormir con ella, porque hay que estar con la botita el tiempo suficiente para que esa estructura se modifique. Cuando eventualmente hacemos una distinción y después soltamos... el sistema vuelve otra vez a su forma...

En estos casos, el coach tiene que convertirse en una "botita ortopédica", y ¿cómo se convierte en una botita ortopédica?, vamos a reuniones y lo mostramos otra vez, y lo volvemos a mostrar, y lo volvemos a preguntar, y lo hago al lado tuyo, y lo haces tú, y lo hacemos los dos... hasta que eso se convierte en parte de la cultura, en parte del sistema, en parte de la forma de ser.

Y eso que puede parecer una mala noticia en realidad es una muy buena noticia, ya que nos contratan por la sencilla razón de que si se quiere que haya un cambio, tenemos que sostener un comportamiento distinto en el tiempo, hacer la botita ortopédica de modo que esté todo el día así, hasta que llegue un momento que ya no necesitas más la bota, ni necesitas al profesional porque ya eso se convirtió en parte del funcionamiento y de la forma de ser de la organización.

Y además nos ganamos un espacio con la gente en que nos permiten intervenir; podemos entonces, estar en una reunión de junta directiva donde uno levanta la mano a propósito de lo que está pasando, aparece una distinción, aparece una posibilidad, y la gente empieza a sentir el beneficio de las distinciones que mostramos, por la sencilla razón de que nos abre un espacio que antes no estaba. Pienso que ese rol va a existir de manera estable en las organizaciones. Estoy convencida de ello.

Y con esa distinción uno pasa años haciendo cosas... Es tremendamente poderosa, sin embargo, en los primeros momentos de formación del coach, éste todavía no está listo para ese nivel de comprensión tan profundo, de

poder hacer algo con eso, y entonces una distinción se queda en eso, en la superficie, nos quedamos “hablando” de ella, no “hacemos cosas” con ella.

## Involucrarse y contaminarse

Muchas veces los coaches se preguntan cómo mantenerse siendo un observador diferente, especialmente al realizar el coaching interno en las organizaciones, si están involucrados en las conversaciones y dinámicas de la empresa. Se preguntan si su escucha al final, se “contaminará”.

Hay una canción que me encanta y se llama “Contamíname” que dice: “Contamíname, pero no del humo que asfixie el aire... contamíname, pero sí con tus ojos y con tu baile, ven...” No le tengamos miedo a esto. Nosotros estamos trabajando el tema de la transformación y resulta que para ser un agente de transformación, ese organismo me tiene que aceptar, y una de las cosas que me va a pedir –no explícitamente- es “contamínate”, porque si tú le hablas a la organización desde fuera, tú la criticas, tú la miras, tú le dices, tú sabes... inmediatamente aparecen todos los mecanismos de defensa y hasta ahí llegó el proceso. Entonces, honestamente creo hay que meterse.

Es más, hacerlo a un nivel de inmersión como el que no hemos tenido nunca. Lo que yo vengo desde hace rato promulgando es qué más que meterse, más que estar en la reunión de la junta directiva, más que oír al presidente, que conversar con el gerente de finanzas, que saber que éste está peleado con aquél, éste con el otro, etc... Yo creo que lo que nos puede salvar, que lo que nos puede mantener relevantes, es el tema del rol y el sentido del para qué nosotros estamos ahí; y la diferencia la hace el hecho de que nosotros estamos ahí para servir, no estamos ahí para jugar el juego que está jugando la gente en la organización.

Existe otro elemento que tiene que ver con un mecanismo de la naturaleza, la “polinización cruzada”. Mucho de nuestro trabajo consiste en dar las conversaciones y provocar esa polinización cruzada; uno habla con una persona y trae elementos para acá, y lleva elementos para allá, claro, con un tema de un sentido común, con un tema de servicio, con un tema

de mantener el ego permanentemente a raya, con un compromiso ético enorme... Porque resulta que uno puede llegar a creer que sabe de todo.

Una organización es una telenovela viva, es impresionante lo que hay ahí, el cuento, el poder, las relaciones, la apuesta con aquel, éste quiere lo otro... eso son las organizaciones porque son sitios donde lo humano anda suelto y lo humano es todo. Que me llamen coach, que me llamen bruja, que me llamen psicóloga, que me llamen lo que sea... porque además uno no sale todo el tiempo "ilesa" de esos cuentos, pasemos por ahí, preguntará y algunos dirán "oye, qué maravilla" y otros dirán "esa es una manipuladora"... "ésta es la que estaba con el presidente"... "por ella me botaron"... En Venezuela, me encontraba trabajando en instituciones públicas, y en el contexto actual muchas veces no resulta fácil hablar de temas tales como: productividad, trabajo en equipo, efectividad, resultados, compromiso, hablar de coaching (y encima en inglés), resulta en ciertos contextos "sospechoso"

Sin embargo, yo sé para qué estoy trabajando y lo estoy haciendo para que esa organización, en el tiempo que sea, logre el acomodo que tiene que lograr. Estoy sirviendo para una dinámica relacional y a un tema de que ellos se respondan a sí mismos... Es el sentido clásico del coaching, no voy a llevar a esa organización a ninguna parte, voy a trabajar para que ella misma pueda saber a dónde quiere ir; y lo que pasa en muchas organizaciones es que a veces están detenidas porque cada uno la quiere llevar a un lugar distinto.

Entonces el cómo me llamen no tiene demasiada relevancia... claro que uno tiene que hacer el esfuerzo por posicionar lo que uno hace, cada vez el contexto nos ayuda más, el coaching está cada día más asumido... Bueno, para que organizaciones públicas en Venezuela lo contraten a uno y le paguen como coach, significa que algo está pasando. Pero no está ahí lo relevante, lo relevante está en ese hacer dentro de la organización, y la otra cosa es que hay que "entrar y salir" porque eso es lo que puede mantener el nivel diferencial del observador que eres; si estás ahí mucho tiempo, si convives ahí mucho tiempo, vas a terminar –y ya no es un tema de contaminación, es un tema de acoplamiento estructural- no hay manera de estar ahí, y no terminar siendo parte de la cultura de la organización.

Ahora, el cuento es que la contaminación es buena porque no sólo es de allá para acá, la contaminación también es de aquí para allá. Desde mis

mapas mentales, Ivonne Hidalgo creía que tenía que formar a esta gente, y hoy en día creo que no tendría que haber hecho eso, y es un tema interesante porque muestra el tipo de observador que nosotros somos, y es que somos tremendamente desconfiados y controladores. No en balde el tema de la educación, ¿por qué el tema de la educación?, porque tú no puedes dejar la cosa libre y tú tienes que hacer que la cosa en vez de ir por cien mil lados, ¡vaya por aquí! ¿Saben cómo llamaban a los maestros?, ¡normalistas!, porque el tema era lo normal. Hay cien mil cosas pero es... ¡esto! Por eso muchas veces son de las personas más difíciles de enseñar.

Entonces, cómo me llamen, no importa tanto, lo que importa es cómo lo haga... El cuento de "hay que meterse", les digo que sí, y hay que meterse un mes, y seis meses, ocho... pero hay que entrar y salir. Una vez fui contratada por una empresa de telecomunicaciones –la más grande del país- durante diez y ocho meses, allí hacía coaching. Una de las cosas por las que peleé fue por no colocar el 100% de mis horas ahí, y logré –con mucho esfuerzo- trabajar 75% de mi tiempo para que el otro 25% me permitiera ir a otro lado, porque eso es lo que puede mantener ese nivel de diferenciación. Entonces, hay que contaminarse, hay que contaminar.

En referencia al coaching interno les traigo un comentario de Fernando Sáenz Ford que va por la misma línea:

*"... Es meterse adentro, empezar a meterse adentro, porque si no nos metemos adentro, entonces terminamos haciendo una especie de curso, o programa de formación donde trabajamos distinciones y no nos queda otra que trabajar en un contexto genérico, y no podemos bajarlo a la especificidad de lo que le pasa a la gente todos los días... para eso hay que navegar, meterse, y me parece que eso es parte de la profesionalidad de la que estábamos hablando antes. Si soy un pajarito que voy y picoteo un poquito acá, un poquito allá, primero pasan dos cosas: primero no termino de ser lo suficientemente potente en una empresa, y por otro lado –creo yo visto de esta manera- no voy a hacer ningún negocio que sea demasiado potente para mí tampoco; porque cuando uno se logra meter bien y logra meterse adentro, entonces son otro tipo de negocios y de impacto el que se logra; cuando uno se dedica a dar un cursito por acá, otro por allá, es otra cosa.*

*Cuando vamos a una organización y nos permiten entrar en ella hay que meterse más, conocer más, saber más, cuál es el plan de marketing, hablar con el gerente de marketing para que te cuente de qué se trata, hablar con*

*el de finanzas para saber cómo está la situación, toda una serie de temas que aparte de generar relación, si no provienes profesionalmente de carreras afines al mundo empresarial, es un ejercicio que va a hacer que empieces a entender cómo funcionan las organizaciones. Y sé que al principio esto es un poco descolgado, sí, pero después en la tarea, en la práctica de hacer esto, te vas a empezar a embeber del mundo organizacional, y esto aparte te retroalimenta como coach y te hace mucho más potente para poder entender e intervenir a la gente que esta conviviendo en la organización..."*

## La exclusion

En algunos países más que en otros, todavía el tema de ser mujer para coachear a gente de alto nivel es un tema... Todavía encontramos directores, gerentes, ejecutivos que les cuesta validar y dar autoridad a mujeres, o a los jóvenes, o a los jubilados, entre otros.

Existen mil criterios para excluir, cien mil... los que sean, porque es homosexual, porque es hombre, porque es mujer, porque es gordo, porque es negro, porque es viejo, porque es joven, cualquiera, hay cien mil criterios para excluir. Lo que no podemos comprar jamás, es la auto-exclusión ¡jamás!

Yo les aseguro que Barack Obama si algo no se compró en momentos importantes de su historia –al igual que yo- fue el cuento de la exclusión. Y así, quien finalmente tiene un problema con el género “eres tú”, no yo. El que tiene un problema con el color de la piel eres tú, no yo; el que tiene un problema con el tema de la edad eres tú, no yo; yo no tengo problema con eso, y ¿sabes qué?, sería un mundo interesantísimo sin tener ese problema, quisiera que conversáramos.

La auto-exclusión es un fenómeno más complicado que la exclusión de los otros. Así como cualquiera escoge un criterio para excluir, nosotros también estamos buscando cualquier criterio que nos salve de ser lo que podemos ser. Es un tema para coachearse. Es importante volver a la sana práctica que teníamos cuando éramos aprendices, a algunos de ustedes cuando iniciaron el curso de coaching ¿no los coachaban permanentemente? Encendíamos el televisor y aparecía el coach supervisor, ¿hay algún quiebre que quieras declarar esta mañana?... Y a nosotros nos condenan el mismo día que nos certifican, hasta aquí tuviste coaching hasta para morir, de

aquí en adelante: "la sequía eterna", hasta que uno en la vida, de tanto peso, termina buscando un terapeuta... a un psicólogo, a un psiquiatra con experiencia para que se haga cargo de uno... porque los primeros que no nos entregamos al coaching somos los mismos coaches.

Existen mil criterios para autoexcluirse, en realidad, son para salvarse de la posibilidad. Es mucho más seguro quedarse como uno es, con todo lo incómodo que pueda ser. Pero uno puede no ser como está siendo, uno puede ser distinto haciendo uso del poder de las conversaciones de coaching.

Hay que coacharse cada quince días, cada mes o cuando uno se acuerde, pasaron seis meses, hay que sentarse, hay que conversar, tenemos cien mil cosas que conversar y no lo hacemos... ¿Qué estamos esperando para hacerlo?



# Bibliografía

Couto, Diane L., Kauffman, Carol.

**Harvard Business Review**. Vol 87 N° 1, 2009

Echeverría, Rafael

**Ontología del Lenguaje**. Dolmen Ediciones. 1996.

Flores, Fernando.

**Inventando la empresa del siglo XXI**. 1989.

Handy, Charles.

**La Edad de la Insensatez** . Editorial: LIMUSA.

Maturana, Humberto.

**El sentido de lo Humano**. Editorial J.C. Sáez. 1991.

Senge, Peter.

**La Quinta Disciplina**. Editorial. Granica. 1994.

Olalla, Julio.

**From Knowledge to Wisdom**. Ediciones Newfield

Varios autores.

**Repensando el Futuro**. Editado por Rowan Gibson,  
Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1997



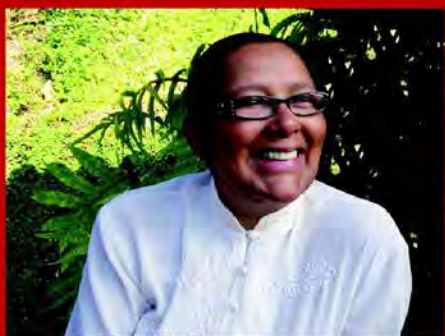




Desarrolló programas de formación e intervención de la cultura organizacional en la Fundación para la Vivienda Popular (FVP), Corpoindustria, Eleoccidente, Banco de Venezuela, Grupo de Empresas La Palma Real, CORPOVEN, Proyecto Salud del Ministerio de Sanidad-Banco Mundial, Ministerio de Hacienda, Banco Industrial de Venezuela, Universidad Simón Bolívar, FUNINDES-USB, INPARQUES, Cartografía Nacional, Nature's Sunshine Products de Venezuela, JANTESA, Ingeniería y Proyectos, Electricidad de Caracas, Ucity Network, Gobernación del Estado Miranda, PDVSA, CANTV, KPMG, Procter & Gamble, CADA FE, NUSKIN ENTERPRISES de México, Honduras, Costa Rica y Venezuela, Atento de Puerto Rico, Colombia, Perú y Venezuela, RED TV, VIVE TV, AVON Cosmetics de Venezuela y KITCHEN FAIR de Venezuela y México.

En la actualidad dirige los programas de formación de coaches en Venezuela del Centro de Estudios para el Coaching Profesional, socia del Diplomado de Coaching en Contextos Organizacionales realizado en Argentina, México y Venezuela junto al Grupo Sincro de Fernando Sáenz Ford y Team Power de Elena Espinal.

Desarrolla programas de Consultoría para el cambio organizacional y conferencias en varios países de América Latina sobre desarrollo personal, liderazgo, comunicación, aprendizaje y emprendimiento.



El contenido de este libro, ha sido desarrollado e impartido por Ivonne Hidalgo a través de numerosos espacios de formación. En el Diplomado Internacional: de Especialización en Coaching Organizacional ella se hace cargo del modulo titulado: Gerenciamiento de la Acción.

[www.diplomadocoaching.com.ar](http://www.diplomadocoaching.com.ar)

*"¿Vamos a hablar de este libro o hablaremos de su autora? ¿No es el libro producto de su manera de observar? Si es así, tienes en tus manos un tesoro. Porque fué concebido y desarrollado desde el amor y la entrega. Con la generosidad de dar hasta los detalles de sus aprendizajes y su experiencia en el trabajo de coach en organizaciones, en su SER coach.*

*Tu propia experiencia comienza cuando lleva a que te preguntes: ¿quién es el papá de este niño? Y ni bien empieza a abrirte puertas valiosas hacia el compromiso, la responsabilidad y la profundidad de esas distinciones: los círculos maravillosos que ponen orden y creatividad en el pensar, el generar acción y el evaluar de cada momento de la gestión.*

*Es un libro para un hacedor. Es un libro en que la autora susurra al oído, inspira y guía la acción de un coach organizacional!"*

**Elena Espinal**

*Coach pionera de esta disciplina en América Latina*

*"Más del 90 % de las organizaciones pueden relacionar sus carencias productivas, con mala comunicación y conflictos de origen relacional. Los coaches profesionales tenemos conocimientos que colaboran con disolverlos. Sin embargo, si no podemos traducir esos conocimientos a lenguaje ejecutivo, no pasaremos de dar un buen curso de comunicación efectiva, sin ingerencia directa en el negocio.*

*Ivonne Hidalgo Díaz, con su profunda humanidad y su pragmatismo eficaz, nos propone una innovadora ampliación y traducción del coaching con raíz ontológica, al contexto de los negocios, explorando nuevas dimensiones y modos de aplicación directo sobre la acción gerencial, brindando un formato sumamente seductor que resuelve la dificultad recurrente sobre cómo colaborar adecuadamente desde el coaching en organizaciones".*

**Fernando Sáenz Ford**

*Coach profesional*