

---

## EL COACHING COMO CHISPA

Artículo Publicado en la Edición de Septiembre, 2007-Año 3, Nº 11 de la revista "Portafolio de Inversiones" ([www.portafolio-inversiones.com](http://www.portafolio-inversiones.com))

---

Septiembre 2007

**Por Jesus A. Sampedro H.**

¿Le gustaría que la cultura de su organización encienda constantemente la chispa empoderadora de su gente, les impregne con anhelos de convertirse en reproductores de talentos, y convierta a sus supervisores y gerentes en agentes de cambio? En otras palabras, ¿le gustaría que su gente sea más efectiva y dé menos excusas? Eso es precisamente lo que puede hacer el Coaching en su organización.

El Coaching, visto como una poderosa filosofía de liderazgo y gestión gerencial, ha generado significativos aportes al mundo organizacional de hoy ya que contribuye a convertir a la gente en agentes de transformación. Un Coach profesional es un experto en cambio personal, y su rol es ayudar a las personas a crecer más rápido, a elevar su nivel de desempeño, a entenderse más profundamente, y a vivir con un propósito y un sentido de realización más grandes. Sir John Whitmore, experto en Coaching mundialmente reconocido, escribió que el "Coaching es liberar el potencial de una persona para maximizar su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de solamente enseñarle."

El Coaching ayuda, entre otras cosas, a potenciar los niveles de desempeño de las personas dentro de las organizaciones fomentando la efectividad, la responsabilidad, la congruencia entre valores y acciones, y la habilitación constante de talentos. El Coaching permite a las personas impactar su ambiente positivamente; sin embargo, su objetivo primordial es contribuir al desarrollo óptimo y armónico del potencial de liderazgo de la gente. El Coaching envisionsa gente plena, llena de vitalidad y congruencia en todas las áreas de su vida. Según Whitmore, un Coach es "un facilitador, fomentador de autoconocimiento o de descubrimiento propio... es un ayudante, una caja de resonancia, un catalizador de la conciencia."

Por otro lado, el Coaching contribuye al perfeccionamiento de comportamientos relevantes del líder para las exigencias del mundo actual; y esto lo logra enfatizando procesos personalizados (interacciones uno a uno) que contribuyen al desarrollo de una serie de habilidades y competencias asociadas, tales como: El descubrimiento personal por medio de la reflexión, el desarrollo de una perspectiva a largo plazo, el

escuchar con intuición, el arte de formular preguntas clave, la retroalimentación (feedback) efectiva, la autenticidad e integridad, entre otras. Muchas de estas habilidades y competencias están asociadas a procesos comunicacionales (conversacionales en su mayoría).

Un Coach [ya sea interno o externo a la organización] faculta a otros a generar cambios positivos al implementar un sistema de apoyo (que incluye rendimiento de cuentas y motivación constante), y al promover la transformación por medio del desarrollo de planes concretos de acción.

Tomando algunas ideas de Eslava, el Coaching puede verse dentro del ámbito organizacional en tres perspectivas que a continuación se describen:

- 1. Como un servicio de apoyo al líder en procesos de cambio personales u organizacionales.** En este caso, un Coach (generalmente externo) acompaña al líder a través de sesiones personalizadas que le puedan ayudar a atravesar más adecuadamente situaciones retadoras en lo personal (Ej. Adaptándose a una nueva posición, formando equipos, desarrollando competencias personales, etc.), o en lo organizacional (Ej. Re-direccionamiento estratégico, ajustes organizacionales tales como downsizing, etc.)
- 2. Para que el líder este adecuadamente entrenado para ser Coach.** El objetivo es que pueda: a) fortalecer el desarrollo de habilidades relacionales, b) descubrir y potenciar el talento de la gente; c) desarrollar, ubicar e influir adecuadamente en el rendimiento de la gente. Para esto, el líder puede recibir formación que va desde participar en talleres para el desarrollo de habilidades básicas en Coaching hasta programas de certificación profesional de hasta dos años de duración.
- 3. Como estrategia de gestión o modelo de dirección organizacional.** En esta perspectiva, el Coaching influye poderosamente en la cultura organizacional ya que es adoptado estratégicamente como el estilo gerencial deseado. Aquí, la organización se compromete en el largo plazo a desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz en las diversas áreas funcionales y niveles fundamentales de la organización bajo esta filosofía. La formación en Coaching llega a formar parte clave de la capacitación organizacional.

Estas tres perspectivas permiten no solo entender el contexto y el uso del Coaching, sino también permiten avizorar posibles formas para integrar el mismo a la cultura organizacional.

Las bondades del Coaching pueden verse reflejadas progresivamente en tres ámbitos: la potenciación personal, la cohesión grupal y la transformación organizacional. Es por eso que la formación en Coaching se enfoca primero en la internalización de los elementos esenciales del Coaching en la vida del líder para su posterior aplicación en las relaciones interpersonales. Las organizaciones de hoy saben que una gran fuente de ventaja competitiva está en relación con la capacidad de aprendizaje que pueda surgir de esas capacidades relacionales que desarrolla y afianza la práctica del Coaching. El Coaching contribuye al aprovechamiento de dicha fuente ya que facilita a que las organizaciones logren:

- Potenciar las competencias comunicacionales de su gente.
- Elevar tanto la estima como la productividad de sus respectivos equipos de trabajo.

- 
- Lograr procesos supervisorios y gerenciales mas responsables. Es decir, se obtienen más logros y menos excusas de parte del personal ya que se les capacita a no esperar a que las cosas sucedan, sino hacer que sucedan las cosas.
  - Contar con una generación de relevo, capaz de multiplicar las enseñanzas de manejo de personal obtenidas a través de la referida modalidad de liderazgo.
  - Atender mejor a sus clientes, y por consiguiente obtienen mejores resultados financieros.
  - Fomentar un mejor clima organizacional basado en un nivel más alto de satisfacción por parte de los empleados y una apreciable mejora en el desempeño.

Darle la bienvenida al Coaching en una organización podría ser el detonador de la satisfacción personal, el talento, y la efectividad laboral que tanto anhelan los gerentes de hoy. La incorporación del Coaching a la realidad de cualquier organización debe ser progresiva y personalizada para una óptima asimilación en los procesos. Aunque el Coaching puede ser presentado en diversos esquemas, lo más importante es reconocer el poder que tiene esta herramienta para sembrar ideas que logren un cambio de paradigma en las personas con respecto a su manera de concebir el trabajo, las interacciones diarias, y su contribución a la organización y a la sociedad.

---

## Fuentes:

Eslava, E. (2006) *Coaching en la gestión del capital humano*. Artículo tomado el 30 de Diciembre de 2006 de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

TLC (2005) *Trainer's Manual*. Transformational Leadership Coaching Publishing. Virginia Beach, Va.

Whitmore, J. (2002) *Coaching*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Buenos Aires, Ar.

### **Resumen Curricular del autor (Jesus Sampedro)**

Es licenciado en Administración Comercial de la Universidad de Carabobo. Posee una Maestría en Administración de Negocios (MBA) y un certificado de estudios avanzados (CAGS) en liderazgo organizacional de la Universidad Regent en Virginia, USA. Actualmente finaliza estudios Doctorales en Liderazgo Estratégico en la misma universidad.

Posee una certificación profesional como TLC Coach Trainer de Liderazgo por una organización internacional y un diplomado en Comercio Exterior. Ha recibido adiestramiento internacional con John C. Maxwell, Zig Ziglar, entre otros.

Tiene formación y experiencia en el área de mercadeo y finanzas. Ha trabajado en instituciones financieras en Venezuela, y por casi 4 años en una empresa de desarrollos urbanísticos y comercialización de bienes inmuebles.

Ha sido conferencista, y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas audiencias nacionales, de centro América, y el Caribe. Incluyendo organizaciones de educación superior, entes gubernamentales, sin fines de lucro y corporaciones tales como CANTV, PDVSA, Bridgetone Firestone, entre otras. También ha escrito para revistas especializadas en los mismos temas y ha dado clases para universidades extranjeras. Actualmente es presidente, y director ejecutivo de la firma de consultoría y adiestramiento "Global Leadership Consulting, C.A."

Maneja el español, inglés y el francés. Y ha desempeñado activamente roles comunitarios como líder estudiantil, miembro del CPEC Internacional, entre otros.