

LOS PESOS PESADOS DEL COACHING

En los '80 y de la mano de Fernando Flores, basado en los trabajos de Humberto Maturana y Francisco Varela, se desarrolló el coaching ontológico. Hoy ésta es la principal corriente de esta tendencia en Chile -aunque no la única- y los que la llevan en el mundo en ella son chilenos. El coaching integral también se ha ganado un lugar en Chile en los últimos años. A continuación, los principales referentes en el 2010 en la materia.

Domingo 26 de septiembre de 2010 Fuente: Inbal Landau / La Nación Domingo + Sigue a La Nación en [Facebook](#) y [Twitter](#)

Algo más de dos décadas tiene la técnica del coaching en el mundo y nuestro país es un referente importante en ella, porque uno de sus modelos fue forjado por chilenos. Es una disciplina reciente y en desarrollo. Para quienes aún no saben de qué se trata, busca la resolución de problemas de toda índole, a nivel de personas o de empresas, a través de una conversación con el denominado "coach", que hace las preguntas. El objetivo es que el couchee (la persona que ha llegado a consultar) pueda descubrir por sí misma las respuestas que busca.

Puede servir para mejorar las relaciones familiares, para una persona que quiere bajar de peso, para alguien que quiera potenciar su empresa. Prácticamente para cualquier meta que se tenga en la vida, dicen los expertos. En los últimos años esta consultoría se ha ido potenciando y cada vez es más solicitada por ejecutivos y políticos.

La idea surgió desde el "coaching", que hasta hace un par de décadas sólo se acuñaba para hablar de entrenamiento deportivo. De algún modo se tomó su fórmula para ser aplicada en otras áreas, pero ahora se ha tomado en una verdadera disciplina.

"El coach no es un terapeuta, no es un asesor, un profesor ni un confesor. Es fundamentalmente un facilitador de aprendizaje, que ayuda a las personas a resolver problemas, aplicando técnicas de resolución de problemas", dice Rafael Echeverría, uno de los máximos referentes de esta tendencia en Chile.

Del lenguaje a la realidad

El ex senador Fernando Flores cuajó en los '80 el coaching ontológico, basado en ideas del reconocido biólogo y Premio Nacional de Ciencias Humberto Maturana y de Francisco Varela, también biólogo y filósofo. "De ahí sale el concepto del observador, que somos observadores diferentes de la realidad y, por lo tanto, tenemos realidades distintas.

En esa misma década, Flores se instaló en California junto a Rafael Echeverría (conocido por su libro "Ontología del lenguaje") y Julio Olalla y desarro



una de las corrientes del coaching que se practica alrededor del mundo en la actualidad: "Es un tipo de intervención que busca desplazamientos en las personas que transforman su forma de ser, busca producir lo que llamamos aprendizaje transformacional", explica Echeverría.

Maturana y Varela dicen que buena parte de los procesos neurofisiológicos que suceden para conocer una realidad son internos, por lo tanto la realidad desde el punto de vista neurofisiológico es una construcción interna", explica Raúl Pacheco, ex presidente del capítulo chileno de la Internacional Coaching Federation (ICF), entidad gremial que tiene 16 mil coaches asociados. Y continúa: "Somos seres lingüísticos. Flores se basa en ciertas teorías del lenguaje, conjuga esto con lo anterior y dice somos observadores distintos dado que tenemos formas diferentes de utilizar el lenguaje y de constituimos en el lenguaje. Habla de que el lenguaje no es solamente descriptivo sino que genera realidad. De ahí se arma el coaching ontológico para intervenir organizaciones, que tiene que ver con cómo nos comunicamos haciendo conciencia de que al hacerlo estamos creando realidad".

A pesar de su relevancia en la creación del coaching ontológico y de que formó empresas de consultoría en Chile y México en los '90, actualmente Flores, quien hasta hace poco estaba abocado a sus labores como senador, se ha alejado del área y se está dedicando a otros proyectos.

Maturana, según él mismo contó a LND, tampoco trabaja en coaching en su Escuela Matriztica de Santiago. Eso sí, gente relacionada al ámbito participa en seminarios que imparte.

Tipología del coaching

Si bien en el mundo existen muchas corrientes diferentes de coaching, según el actual presidente del capítulo chileno de la ICF, Eduardo Walker, "el 90% de los coaches de nuestro país se debe haber formado en el coaching ontológico". Walker asegura que en el país existen seis consultoras importantes en esta área.

La corriente que le sigue en importancia es el coaching integral, que ocupa Paul Anwandter. Según Raúl Pacheco, "a diferencia del coaching ontológico tiene una mirada más tendiente a intervenir en la forma de la comunicación, mientras que el ontológico va a las raíces de la comunicación".

De cualquier modo, ambas escuelas están absolutamente separadas, tanto que ni siquiera sus principales referentes se conocen. De hecho, Anwandter encabeza otra organización gremial llamada Asociación Chilena de Coaching.

"Yo diría que hay una tercera corriente, que es el coaching ejecutivo, que viene de las escuelas europeas", dice Walker, quien tiene una consultora especializada en este enfoque.

Muchas escuelas bautizan el coaching con nombres propios que no tienen por qué aparecer en instancias formales. Eso sí les ha dado más peso la incursión en universidades como la Universidad del Desarrollo y la Adolfo Ibáñez, que imparten diplomados en la materia.

Para Walker, "dentro de cinco años más los coaches en Chile que no estén certificados por la ICF u otra instancia internacional no van a estar al mismo nivel".

JULIO OLALLA

Julio Olalla, quien creó Newfield Network al separarse de Rafael Echeverría en 1997, es abogado con estudios en teoría del lenguaje y educación, es un verdadero gurú del coaching en EEUU, donde vive. Constantemente "viaja por todo el planeta. Un día despierta en Singapur y al otro en Colombia Su tema principal no es dar asesorías. El mundo del coaching se reúne en conferencias internacionales y Julio es reconocido a nivel mundial como un mentor", dice Aldo Calcagni, quien está a cargo de la escuela internacional de coaching de Newfield Network.



Han hecho coaching individual y grupal en divisiones de Codelco, Minera Escondida, BHP, Anglo American, D-Link, Metro, Cencosud, BancoEstado, con ING, Chilectra, Enersis, Lan y Cencosud entre otros. También han realizado consultorías de coaching en empresas como Telefónica en Argentina y otras en Perú y Uruguay. "Hay procesos que son muy complejos. En ING por ejemplo entre 2004 y 2006 estuvimos trabajando con 1.600 personas", asegura Calcagni.

En cuanto al coaching personal o coaching de vida lo hacen sólo en contadas ocasiones y con "personas importantes", asegura Calcagni. "Eso es un giro más bien particular, lo practican los egresados de nuestra escuela, pero si la señora Bachelet nos pide coaching, lo va a tener", bromea. Los egresados hacen el particular.

Newfield Network también tiene su propia escuela. La empresa tiene dos sedes principales: por un lado la de EEUU, desde donde se maneja una subse de Europa instalada en Holanda y la de Singapur; y por el otro la de Santiago, desde donde se dirigen las subse de Colombia, Perú y España.

Tiene una línea de programas de formación en EEUU, en la cual se coordinan cursos para Europa y Singapur, y otra en Chile, desde donde se articulan además los programas para España, Perú y Colombia. Los cursos son virtuales con alumnos de 15 países, pero su eje central son tres conferencias de cuatro días en que Olalla es la estrella.

PAUL ANWANDTER

De profesión es ingeniero civil electrónico, pero también es trainer internacional de coaching, profesor de hipnosis y forma parte del grupo de creadores del modelo integral para coaching. Su enfoque está basado en una serie de modelos, pero principalmente en la filosofía de Ken Wilborn.

Es el presidente de la Asociación Chilena de Coaching, un organismo gremial que existe desde 2005 y tiene por presidente honorario a su mentor, Joseph O'Connor, uno de los cultores de la programación neurolingüística y el PNL, y como directivo a John Whitmore, otro de los fundadores del coaching.

Anwandter tiene su propia consultora llamada Impact desde 2004 y forma parte además de la directiva de la Internacional Coaching Community. Su consultora también imparte cursos de coaching de 320 horas.

No quiere mencionar a sus clientes, pero asegura que pertenecen al mundo del retail, bancario y minero. "Cada vez requieren más de nuestros servicios. Se nota que el coaching empieza a ser un diferencial del mercado, porque una vez que ya tienes profesionales muy competentes y productos muy similares, la cosa es cómo hacer que tus equipos crezcan y se desarrollen de manera equivalente y ahí se cuando considera un coach para potenciarlos".

Sobre el coaching, Anwandter asegura que "podría parecerse a una sesión con un psicólogo pero la diferencia fundamental es que el coach hace preguntas para ayudar al couchee a descubrir sus propios recursos y caminos". Según él, el coaching integral que utiliza se diferencia del modelo ontológico en que este último está más ligado a la emoción y tiene un sentido más negativo. Andrea Castro, quien es coach y trabaja con Anwandter, asegura que "no hay que permitir que la emoción sea la que maneje sino que haya un trabajo más integral, porque el ser humano no es solamente emoción".

En Impact hacen coaching de vida y de empresas, a ejecutivos y como negocio. Lo que cobren depende de la responsabilidad que tenga el couchee, pero Anwandter señala que en el caso de las empresas en general son \$250.000 por sesión y en el de particulares puede ir entre \$30.000 y \$100.000 pesos.

Asegura que al menos hasta la campaña presidencial de 2005 los candidatos trajeron coaches desde el extranjero y que en Impact han trabajado con políticos y alcaldes haciéndoles coaching de imagen, pero no quiere dar nombres. Afirma además que "no es lo mismo que un asesor de imagen, que le va a decir qué tiene que decir, sino que le va a preguntar '¿cómo quieres que te perciban?'".

En Impact hacen además "team coaching" o coaching de equipos, en los que apuntan a resolver problemas relacionales y de competencias. Todo se hace para unificar una línea de acción y crear una sintonía que vaya más allá que las diferencias por el trabajo y apunte a los objetivos de la empresa. "Es como lo que hizo Bielsa con la selección. No creas que todos esos jugadores son hermanos pero lucharon de forma alineada por un objetivo común", grafica Anwandter.

RAFAEL ECHEVERRÍA

Este sociólogo y filósofo en 1988 se fue a California a trabajar con Fernando Flores y Julio Olalla, pero por diferencias con respecto a su metodología, en 1991, se desafilió junto a Julio Olalla del ex senador y juntos formaron una consultora propia, llamada The Newfield Group.

"Por entonces se produjo un hito muy importante, porque juntos lanzamos el primer programa de coaches ontológicos", cuenta Echeverría, quien asegura que



entonces comenzó a sistematizarse y afianzarse esta técnica. Sin embargo, en 1997 se separaron ellos también y Echeverría conformó Newfield Consulting, mientras que Olalla creó Newfield Network, las dos principales escuelas en este ámbito en el mundo.

En Chile la organización tiene alrededor de 12 personas, y está presente también en Argentina, México, Brasil, Venezuela, España y EEUU, aunque actualmente en ese país sólo imparte cursos. Trabajan con empresas en coachings individuales a ejecutivos o coaching de equipos.

"El coach diseña una conversación. En la primera fase uno fundamentalmente indaga y pregunta sobre la vida, el problema. Esa fase es clave, y básicamente en función de las respuestas del couchee comienzo a generar una mirada sistémica de esa persona y a producir una interpretación de lo que le sucede, que normalmente difiere de la interpretación en la que se encuentra atrapado. Uno se encarga de cambiar la mirada de la situación que le presentan y con eso puede comenzar a generar acciones que estaban bloqueadas por el observador, para que pueda ver lo que no veía y hacer lo que no hacía", afirma Echeverría.

Asegura que muchas veces basta con una sesión de conversación para que la persona haga clic y ya sepa por dónde va la cosa y cómo resolver sus problemas. "En una hora se pueden hacer cambios sorprendentes". Asegura que en general todos los problemas se resuelven en entre una y seis sesiones.

Tienen clientes a los que hacen consultoría en coaching de la talla de Intel, Packard Bell, grupo Telefónica de España. En Chile, han trabajado con Empresas Andrómaco, Glaxo Smith-Kline, Codelco y Mall Plaza, entre otros. "Solemos cobrar 200 mil pesos por una sesión de coaching, pero en España hemos llegado a cobrar 2.000 ó 2.500 euros por una con un alto ejecutivo. Todo depende del nivel de responsabilidad del couchee y de la empresa y del tipo de acuerdos".

Newfield Consulting también es una escuela que forma coaches a través de un programa internacional llamado The Art of Business Coaching, que dura nueve meses y tiene actualmente a 160 personas en ocho países. Es virtual y tiene tres encuentros de cuatro días, pero tienen equipos de apoyo en sus países. En Chile la modalidad es diferente, hay que cursar dos diplomados en la Universidad del Desarrollo de un total de 9 meses.

Lo ha hecho con profesores de las universidad Católica, de Chile, de Talca y la de Concepción. Han formado en coaching y en competencias genéricas a directivos y profesores de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, Universidad de Mondragón en España, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Católica de Brasilia, entre otras.

También han formado a directivos como coaches ontológicos en empresas como Cemex (Cementos de México), Telecom, en Argentina, Electricidad de Caracas y Petróleos de Venezuela, entre otras.

