



## CURSOS A T A L C L I 1 2 3



### El Nuevo Modelo de Gestión- El Gerente Coach

Por: Lic. Emma García A.  
(Basado en "La Empresa Emergente",  
Rafael Echeverría)  
2009

Quejas como, "Yo pudiera hacer más en mi trabajo si no fuera por mi jefe", "No entiendo lo que tengo que hacer pero igual lo hago", "hago las cosas solo porque me las piden", "me da miedo preguntarle a mi jefe de nuevo", son expresiones que a diario se escuchan en las diferentes empresas y organizaciones.

*Es la gerencia del miedo. ¿Cómo es eso?, se dirán. En las frases anteriores se nota de manera bastante clara que no hay autonomía ni confianza en la gestión que se está haciendo y detrás de todas ellas, hay miedo y muchas veces desesperanza. Pareciera dramático, pero es así.*

La gerencia del miedo es la gerencia que ha caracterizado las empresas por siglos y muchas empresas han seguido esa tradición sumamente arraigada hasta nuestros días. Una herencia obsoleta que tiende cada día más a desaparecer.

Haciendo un poco de historias, en tiempos pasados, a los trabajadores se les pagaba solo por su esfuerzo físico y no por pensar y/o opinar. Pensar y/o opinar era inconcebible en

esa época, no porque se temiera ese hecho de independencia, sino porque el ambiente y el mercado aun no despuntaban las necesidades de hacerlo. Por lo tanto, esa capacidad de pensar no estaba todavía en el tapete, por decirlo así.

La visión anterior sobre la gestión del trabajo y lo que determina hoy en día a la empresa tradicional, se basa en lo que R. Echeverría llama en su libro "La Empresa Emergente", "el gerente capataz como figura de autoridad, mando y control", cuya gestión y desempeño se basan en el miedo. ¿Algún parecido con la realidad?

Pero cambios traen cambios, cambios ultra necesarios si se quiere sobrevivir en cualquier mercado. Nuevas avances tecnológicos empujan hacia nuevos conocimientos. Nuevas dimensiones de los mercados apuntan hacia nuevas directrices dejando atrás aquellas en donde solo contaba la fuerza física del trabajador y sus destrezas manuales. La globalización de los mercados, el incremento de la competitividad, etc, marcan nuevos comienzos y aires de cambio.

Hoy en día, cualquier o casi cualquier persona maneja una computadora, así sea un obrero. Para manejar una la computadora no se necesitan destrezas físicas especiales sino más bien conocimientos básicos, pero al fin conocimientos. Empieza a surgir, el "Gerente del Conocimiento".

Por ende, el tipo de gestión en base al miedo, simplemente está desapareciendo para dar lugar a una nueva gerencia basada en la confianza y la autonomía para lograr el logro de los objetivos empresariales: ¿Es esto posible? Absolutamente si.

¿Cuáles serían entonces las competencias que deberían tener las nuevas empresas para subsistir en base al conocimiento?

En primer lugar tener un nuevo perfil de autoridad al que llamaremos "**El gerente coach**"

Daremos en el próximo párrafo una breve introducción sobre este nuevo perfil.

Nadie sabe mejor el trabajo que tiene que hacer que el mismo trabajador, lo sabe inclusive mejor que el jefe, Cada trabajador es especialista en su área. Entonces, podríamos preguntarnos, ¿para qué está el jefe? La única función del jefe es el de facilitar la labor de trabajador haciendo que esta se haga en las mejores condiciones posibles para alcanzar el máximo redimiendo y asegurar que éste bajo los lineamientos de la empresa.

Esto cambia totalmente el concepto de jefe. El líder de la nueva empresa, señala Warren Bennis, tendrá que ser un líder de líderes, el cual consiste en potenciar a otros líderes, lo que significa "crear las condiciones que expandan la habilidad de todos los empleados de tomar decisiones y crear cambios".

Michael Hammer describe lo siguiente: "La efectividad y

productividad de la empresa está ahora bajo el benigno tutelaje de de un directivo consejero y no de la mirada de águila de un capataz severo. Este directivo se convierte en un coach", (La empresa Emergente, de Rafael Echeverría).

### ¿Qué es un coach?

El término de coach proviene del ámbito de los deportes en donde un equipo mediocre alcanza altos niveles de eficiencia debido a la presencia de un "coach", el cual los guía y trabaja con ellos áreas de aprendizaje. Un caso en particular es el de "La Vino Tinto", el equipo de fútbol venezolano, el cual ha sido llevado por su coach a altos niveles de desempeño que han sorprendido a los mismos venezolanos.

En muchas ocasiones, el ser humano ve comprometida su aprendizaje y acciones por situaciones que a veces parecieran no estar muy claras y sin que la persona sepa que está pasando exactamente o como afrontarlo. Es decir se encuentra con obstáculos o trabas que le impiden ser efectivos y eficientes en diversos dominios de su vida sin saber cómo manejarlas. Estos obstáculos se presentan no solo a nivel personal sino también en la empresa y por eso vemos tantas veces tantos equipos que no logran sus resultados o los logran mediocrementemente, cayendo en la renovación constante del personal y gastando grandes sumas de dinero en entrenamientos como si eso fuera a solucionar el problema.

Cuando esto sucede se ha abierto un espacio para el coaching. El coach es alguien que provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que esta hace y detecta obstáculos que interfieren en su desempeño con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la lleven a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira.

La tarea fundamental del coach es por lo tanto la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje. Los coach por lo tanto son facilitadores del aprendizaje.

La excelencia en el trabajo de los coach ha sido observada con admiración desde hace algún tiempo por el mundo empresarial.

*¿Cuáles sería entonces las competencias que debería tener un gerente coach?*

1-Aprender a escuchar; el nuevo gerente tiene en primer lugar que saber escuchar, pero escuchando primero a los demás antes de hablar. Esto también lo corrobora, S. Covey en su libro de "Los siete hábitos de la gente altamente eficaz" donde afirma "primero escuchar al otro para que nos escuchen".

2-El manejo de juicios. Los juicios son nuestra postura ante el mundo. Ellos determinan que acciones vamos o no a tomar. De ahí su importancia. Recibir y entregar juicios y analizar los propios es una de las competencias más importantes de gerente coach.

3-Aprender a diseñar espacios emocionales. Hoy son muy pocos los que reconocen la importancia de los factores emocionales en la gestión empresarial y nos olvidamos que la emocionalidad es un componente fundamental del ser humano inseparable de sus acciones.

4-Impecabilidad en el manejo de las promesas y los compromisos para

estimular la cultura de la confianza entre trabajadores y empresa.

5- Desarrollar las competencias conversacionales. Todo gerente es un agente conversacional. La manera como hacemos afirmaciones, declaraciones, del cómo pedimos y ofrecemos, determinarán la calidad de nuestras conversaciones y por ende el entendimiento entre los integrantes de la empresa y el rendimiento de los equipos.

6-Garantizar la incorporación de competencias a su equipo para alcanzar los más altos niveles de desempeño y poder identificar y resolver áreas de obstaculización.

El gerente coach es diametralmente opuesto al gerente capataz como podemos ver en el siguiente diagrama de abajo.

Esto no es un proceso fácil, ni lineal. Esto requiere de cambios profundos y de fuertes compromisos. Es definitivamente un proceso complejo que contempla cambiar el observador que somos del mundo.

Aún existe mucha resistencia a ese cambio sobre todo en gerentes de mayor edad que han trabajado de una manera determinada por mucho tiempo. Los más jóvenes suelen estar más abiertos a nuevos aprendizajes.

De cualquier forma queda claro que la empresa y las organizaciones deben abrirse a nuevos campos. Mirar no solo a su alrededor sino hacia su interior, analizar, profundizar y aprender en actos reflexivos, si en verdad quieren subsistir en el mercado del futuro. *Este es el verdadero reto.*

