

Coaching para Gerentes: ¿una nueva meta competencia?

Víctor Dezerega Cáceres, Profesor Adjunto del IESA, Presidente del Instituto Venezolano de Coaching (IVC), y de Dezerega y Asociados Consultores Gerenciales C.A. (DyA)

El creciente uso de la expresión *business coaching* o coaching empresarial, ejecutivo o gerencial refleja la fuerza que el aprendizaje de ésta meta competencia estratégica está adquiriendo también en nuestro medio. De hecho muchos ejecutivos de avanzada -no iniciados en la jerga de ésta disciplina- se interesan cada vez más en conocer su significado, utilidad e importancia. No menos intensa es la inquietud de ellos acerca de como se aprende o domina ésta meta competencia gerencial. Éste artículo pretende tanto satisfacer éstas necesidades e inquietudes como servir de iniciación en el tema.

Introducción al Coaching

Coaching es la actividad que lleva a cabo un coach con un coachee o grupo de coachees.

La palabra coach es muy utilizada en el campo deportivo. En nuestro medio se la asocia a entrenador, pero la expresión va mucho más allá de eso. No todo entrenador tiene competencias de coach, aún cuando le resultaría muy útil tenerlas y usarlas, para poner a valer -al máximo- a su(s) entrenados(s).

Esto es extensivo -en todos los campos- a todo profesor, instructor, etc. que desee adquirir maestría en el arte y ciencia de la facilitación dinámica de procesos individuales y/o colectivos de aprendizaje. Y a todo empresario, directivo, ejecutivo o gerente que desee lograr éxito colectivo, esto es un muy alto desempeño grupal con prosperidad y felicidad.

Coaching es -literalmente- la actividad que lleva a cabo un cochero, para llevar a un pasajero -en un coche especial- a un lugar mutuamente convenido. Al cochero lo podemos asociar con un coach, conductor, guía, líder, etc. Al pasajero lo podemos asociar con un coachee, pasajero, guiado, etc. Al coche especial lo podemos asociar con los medios especializados que el coach utiliza, para intentar llevar al coachee al lugar convenido (o situación que mutuamente se desea alcanzar). Al coaching lo podemos asociar entonces con la actividad conducente a lograr el avance o desplazamiento del coachee hacia la situación deseada.

El grado de éxito del coaching se mide tanto por el grado en que se logra el avance o desplazamiento buscado como por el grado de sostenimiento -de dicho avance- en el tiempo: los grados de avance y sostenimiento dependen tanto del coach como del(os) coachee(s).

El destacado coach de nuestro prestigioso Galárraga, no necesita ser él mismo un campeón del beisbol, para ser un excelente coach: lo que importa es que él sea capaz de ver las fortalezas y debilidades de Galárraga y hacérselas ver a él en relación con las oportunidades y amenazas que conjuntamente puedan visualizar en el entorno presente y futuro, para ver como lograr lo que Galárraga quiere lograr... y mantener en alto lo ya logrado y que le interese sostener (evitando dormirse en los laureles: primer síntoma de anquilosamiento).

Nadie puede lograr que un caballo tome agua si él no quiere tomarla. Nadie puede enseñar nada a nadie que no quiera aprender: no hay profesores que enseñen sino alumnos que aprenden (los seres humanos somos sistemas de información cerrados, Maturana).

Coaching Gerencial

El ejecutivo o gerente -para convertirse en coach gerencial- requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como **business coach** en un contexto de **liderazgo transformador de grupos humanos**: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales - verbales y no verbales- que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

Un gerente, candidato a líder transformador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia *idealizada*, generar motivación *inspiradora*, lograr estimulación *intelectual*, y prestar consideración *individualizada* (las 4 i's de Baas).

De allí que al gerente para actuar como coach -en un contexto de liderazgo transformador- no le basta con incrementar sus competencias puramente **lingüísticas** o cognitivas -necesariamente perfectibles- sino que requiere -además- dominar competencias **emocionales** y **corporales** que le faciliten a él -y a los grupos a cargo- alcanzar **situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional**, conducentes al logro de elevados niveles de **prosperidad y felicidad**.

La felicidad -a diferencia de cualquier otra finalidad humana- es un fin final: nunca es un medio para otro fin, es el único fin en si mismo. De allí la necesidad del ejecutivo de lograr -incluso- **confortabilidad espiritual**: claridad y tranquilidad. Esto implica no eludir los aspectos éticos relacionados con los **valores**: a la inversa, implica afrontarlos con fuerza, valentía e ingenio (en concordancia con todos y cada uno de los demás **aspectos organizacionales** relevantes: símbolos, sistemas y estructuras, personas y competencias, y asignación de responsabilidades y recursos).

Los atributos gerenciales, para ejercer liderazgo con éxito, son hoy mucho más exigentes que los de antes: las exigencias que demanda el cambiante entorno son ahora mayores y muy diferentes, como lo es el tipo de liderazgo utilizable y lo que él involucra.

Mucho más allá de los enfoques -progresivos- de benchmarking, calidad total y mejoramiento continuo de procesos y productos que han desvaído imágenes y disminuido márgenes -y de aquellos más recientes como coopectencia e hipercompetencia, contradictorios entre sí- nos encontrábamos en un mundo global de tecnología informática e **innovación -radical- en productos y negocios** que generaba imágenes distintivas y márgenes sin parangón, en tiempo record (Hamel). ¿Cambiará esto lo ocurrido el 11.9.01?: aparentemente sí, y en forma notable, y por lo menos durante un largo tiempo. Pero probablemente el nuevo tipo de confrontaciones en curso generará también nuevos desafíos y nuevas maneras de afrontarlos con éxito, de todo lo cual esperamos que toda la humanidad salga fortalecida y beneficiada.

Lo que no cambiará es que para alcanzar y mantener un éxito sostenido no basta con tener persistencia y deseos de lograrlo, es necesario también tener un hilo conductor, un modelo, una guía. La acción conduce con más calidad, efectividad y eficiencia -esto es productividad- al logro del éxito buscado si se dispone de una visión sistémica de lo que se quiere alcanzar en diferentes entornos, pero -lograrlo- requiere disponer además de una guía, para trascender el pasado y -desde el presente- diseñar, construir y recorrer un camino y un proceso, para alcanzar y formar parte del porvenir deseado... pese a los escollos previsibles y no previsibles.

Sin un método, para afrontar la complejidad de los negocios actuales -grandes, medianos o pequeños- ella nos puede sobrellevar y convertir en improvisados bomberos apaga fuegos, más preocupados de resolver lo urgente que ocupados de acometer lo importante: **innovar radicalmente en la manera de hacer negocios liderando con éxito a la gente, creando capital humano e intelectual.**

El líder estratégico dispone hoy de más y mejores herramientas, instrumentos, técnicas, conceptos, sistemas y filosofías gerenciales, más adaptables a diferentes entornos y situaciones.

Entre ellas predomina el enfoque de **Gerencia Estratégica** que -sintetizando más de 10 escuelas de pensamiento (Mintzberg)- pretende hacer de los gerentes estratégicos gerentes más exitosos: son más exitosos los que más frecuentemente logran los objetivos que se plantean.

El Coaching Gerencial aislado de otras competencias gerenciales no rinde los frutos esperados, cómo muchas personas han podido apreciar a través de su experiencia en programas de coaching con débil barniz en lo referente a gerencia, liderazgo, estrategia, y negocios. En cambio el business coaching en un contexto de gerencia estratégica genera efectos sinérgicos sorprendentes.

Hacer avanzar a una persona, grupo u organización, desde la situación en que se encuentra a la que desea alcanzar es un problema estratégico mayor: no es posible lograrlo sin un **diseño estratégico** ingenioso -impecablemente llevado a cabo- que indague perspicazmente en el entorno del coachee y en el coachee mismo. Ello implica tomar en consideración tanto las oportunidades y amenazas derivadas de las eventuales movidas de aliados, oponentes e indiferentes como de las fortalezas y debilidades derivadas de las competencias y recursos del propio coachee -frente a ese entorno- y según él se de cuenta o no de ello... y actúe o no en consecuencia... con o sin la contribución de su coach...

Un gerente que quiera actuar como coach, pero que no disponga de competencias organizacionales, estratégicas y de liderazgo adecuadas o suficientes, no podrá hacerle ver al coachee todo lo que sería deseable y que haría viable su avance hacia la situación deseada: probablemente basará su actividad de coaching en la superación y desarrollo personal del coachee, sin esperanza alguna de hacerlo salir victorioso en el complejo -y a veces cruel e inmisericorde- campo de batalla organizacional... es posible que incluso algunos **coaches sin experiencia en negocios** anulen las bienvenidas inquietudes competitivas de sus coachees e incluso debiliten sus sanos propósitos de gobernabilidad objetando sus iniciativas tendientes a lograr el control de los procesos a cargo... con ejemplos traídos de los cabellos, en el campo de los negocios.

A la inversa un gerente ostensiblemente experto en gerencia y estrategia de negocios -sin formación en coaching- puede ignorar todo lo relativo al manejo efectivo y emocionalmente inteligente de las personas a cargo y -no obstante su prestancia ejecutiva y glamour estratégico- anular la iniciativa y creatividad de estas personas, generando unos niveles de desidia o stress, individuales o grupales... dañinos y contraproducentes en el logro de lo que se persigue... sin provecho para nadie.

Cuando el libre y transparente transcurrir de la existencia individual o colectiva se ve interrumpido, por acontecimientos positivos o negativos de trascendencia, ese tranquilo devenir nos lleva a expresar con sonoras interjecciones la sorpresa que ellos nos generan: ¡ cáspita !, ¡ recórcholis !, etc. Esto es lo que usualmente acontece cuando ganamos el premio mayor de la lotería o nos despiden de nuestro trabajo o nos falla el carro en plena autopista, a la hora pico y justo cuando íbamos hacia el evento más importante de los últimos tiempos, o cuando nos avisan que inesperadamente acabamos de ganar la más importante de las licitaciones en juego o perder al ser más querido o al cliente más importante. Es usual también que a continuación iniciemos conversaciones privadas -con nosotros mismos- que pretenden hacernos asimilable lo acontecido... pero a veces nos quedamos empantanados en ellas y no salimos... persistimos en felicitarnos o felicitar a otros o exhibir nuestra buena suerte, culpabilizarnos o culpabilizar a otros o a la injusticia o a la mala suerte... en el **quiebre** producido nos sobrecoge de tal modo que no atinamos a salirnos de él... no actuamos pro activamente en consecuencia con lo sucedido... y volvemos una y otra vez sobre lo mismo... a veces quiebres contingentes se hacen recurrentes...

Competencias de Coaching Gerencial

Dinamizar la acción requerida -en forma efectiva, para lograr los resultados esperados- implica coordinar y liderar la acción en forma coherente con lo previamente planificado y organizado: ello representa una vía necesaria pero no suficiente, para lograr exitosamente lo perseguido.

Dinamizar requiere -además- **COMPETENCIAS EMOCIONALES** específicas, para poder generar estados de ánimo y emociones que predispongan, a las personas a cargo, a llevar a cabo oportunamente las acciones necesarias y suficientes, para poder alcanzar productivamente los resultados estratégicamente planificados -organizada y coordinadamente- actuando en consecuencia, con alegría y energía... pese a las dificultades y eventuales quiebres.

Difícil será que el gerente pueda lograr esto sin repertorio ni competencia para **reconocer** sus propias emociones y las de los demás, **interpretar** los signos corporales que permiten identificarlas, asociando gesticulaciones, posturas y forma de respirar, interpretar lo que se siente y lo que dan ganas de hacer o no en tales o cuales emociones, **reproducir** a voluntad las emociones o los signos y darse cuenta de lo que se siente, **cambiar** de una emoción a otra por sí mismo y lograr que otros también lo logren, **anclar** neuro lingüísticamente las emociones recurrentes que se requirieron, etc.

Ahora bien, nuestro cuerpo representa todo lo que nuestro ser bio-físico-químico nos permite, cuerpo y psiquis se influyen mutuamente; la misma interacción sistémica se da entre lo corporal, lingüístico y emocional. Lo espiritual no es ajeno a éstas interacciones.

El gerente como coach -en su incesante búsqueda de una óptima situación de desempeño- debe conocer esto y hacerlo manejable: debe saber **respirar** y mostrar a otros como respirar profundamente, **relajarse** y mostrar a otros como relajarse científicamente, **centrarse** y mostrar a otros como centrarse como un aikidoka, **sincronizarse** consigo mismo y con otros y mostrar a otros como ir al mismo ritmo, **energizarse** y mostrar a otros como energizarse según las circunstancias, y actuar con **presencia** física y **contacto** humano y mostrar a otros como cautivar desplegando empatía: **COMPETENCIAS CORPORALES**.

Los gerentes con formación en **business coaching**, al integrar con destreza sus competencias lingüísticas con las emocionales y corporales, aumentan en alto grado sus **COMPETENCIAS COMUNICACIONALES**, lo que les permite -entre muchas otras cosas- lo siguiente:

1. lograr **comunicar** *seductoramente* valores, visión, misión, estrategias y planes,
2. dar a **conocer** *detalladamente* tanto el contexto como lo perseguido y lo planificado,
3. hacer **comprender** *plenamente* todo lo que esto conlleva, e incluso
4. **compartir** *emocionalmente* la satisfacción de lograr lo deseado, para así poder
5. lograr **comprometer** *apasionadamente*, a todos y cada uno,

en el logro exitoso y sostenido de lo ambicionado, pese a las dificultades y la eventual escasez de recursos, con:

- a) un muy alto grado de **cumplimiento**, que -logrado lo deseado- genere
- b) una gran **confianza** en -todos y cada uno- y los haga sentir -con fundamento y a todos los niveles- como
- c) un equipo de una muy elevada **confiabilidad**.

Complementariamente, la formación de los gerentes en **business coaching** incrementa en alto grado sus **COMPETENCIAS EN LA COORDINACIÓN DE ACCIONES** (Flores)-previamente planificadas y organizadas- facilitándoles el proceso, para:

- i. **detectar** *anticipadamente* las necesidades e inquietudes a satisfacer (con el resultado de las actividades), y
- ii. **decidir** *explícitamente* cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas,

- iii. *contextualizar seductoramente* sobre el particular con los elegidos para satisfacerlas, antes de solicitarles satisfacerlas (el ideal es lograr que nos ofrezcan lo que vamos a pedir, sin pedirlo), y
- iv. *pedir oportunamente* a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones de satisfacción requeridas, y
- v. *negociar efectivamente* las condiciones, posposiciones, negativas, etc. que ellos planteen para satisfacer la petición (o llevar a cabo las acciones requeridas), hasta
- vi. *comprometer efectivamente* el mutuo cumplimiento de todo lo convenido; para después
- vii. *monitorear periódicamente* el grado de avance, y
- viii. *renegociar efectivamente* -y en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo- la asunción de las responsabilidades pertinentes en caso de abandono, cancelación, revocación, atraso, etc.), para finalmente
- ix. *recibir* amablemente lo que se entregue (si se entrega algo), junto con
- x. *agradecer sinceramente* lo que se haya recibido (o reclamar lo que no se haya recibido a tiempo), y
- xi. *evaluar acuciosamente* el grado de satisfacción... y después de *detectar* y *decidir* los ajustes necesarios, para satisfacer las condiciones previas y/o las que nuevas circunstancias ameriten,
- xii. *retro alimentar contextualmente* a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo de coordinación de acciones.

Un buen dominio de la coordinación de acciones permite al gerente como coach un constante *aprendizaje estratégico* o *aprendizaje de doble lazo* (Argyris): es a través de ciclos sucesivos de ensayo y error -y debida consideración del impacto de las defensas organizacionales que impiden tocar ciertos temas, confrontar ciertas opiniones y apreciar abiertamente lo que sucede- le permite poner a valer de manera distintiva y efectiva sus esfuerzos para lograr *governabilidad*: incremento efectivo de las posibilidades de lograr lo que se quiere lograr, por medio de la organización a cargo.

La importancia de la gobernabilidad -objetivo también del ya anticuado control tradicional de la gestión, denominado ahora nuevo control gerencial o aseguramiento de la gestión- deriva de la necesidad de los líderes de lograr más gobernabilidad (la *finalidad*), pese a las circunstancias que se presenten (los *factores exógenos*) y al grado de sofisticación de los sistemas de planificación y control de la gestión (los *medios*): pero incrementar la gobernabilidad implica resolver más un problema político de poder que uno instrumental de tecnología.

A diferencia de la autoridad formal el **poder** no es una cosa que se otorga o se compra, es un juicio acerca de la mayor o menor capacidad de acción autónoma de un ente (Echeverría). Los **juicios** -hijos de la **declaraciones** y al igual que ellas- son actos lingüísticos que pueden ser válidos o inválidos, dependiendo ello de la autoridad o fuerza en que ellos se apoyen. Pero los juicios -a diferencia de las declaraciones- requieren además ser evaluados en cuanto a si están o no fundamentados, y esto depende tanto de la pertinencia de las inquietudes detrás de los juicios emitidos, de los ámbitos en relación a los cuáles se formulan, y de los estándares de referencia utilizados, como de la fuerza de las **afirmaciones** a favor del juicio, y la fuerza comparativa de las sustentaciones en contra de él.

Ésta incursión en el ámbito de las **COMPETENCIAS LINGÜÍSTICAS** fue con el definido propósito de -dando un ejemplo- acotar la importancia de los actos lingüísticos en el business coaching, sin entrar aquí en mayores detalles... pero adelantando que otros actos lingüísticos -que es importante que el gerente como coach maneje con destreza- son las **peticiones** y las **ofertas**, puesto q una vez que ellas son aceptadas se convierten en **promesas** que se cumplirán o no... dependiendo de la competencia lingüística de las partes, pero afectando inevitablemente el desempeño... y la confianza: detrás de cada acto lingüístico hay un compromiso social que podemos cumplir o no, y éste cumplimiento o incumplimiento reiterado irá configurando inevitablemente nuestra imagen pública.

Recordemos que en las organizaciones las actividades se desarrollan por medio de un intenso intercambio conversacional, lo que implica competencias para **diseñar y efectuar conversaciones** que permitan lograr -con mayor o menor efectividad- cosas con palabras, recurriendo al lenguaje verbal -escrito o hablado- y al lenguaje no verbal. Toda conversación se desarrolla con varios trasfondos, el más visible es el emocional: nuestros cuerpos pueden reflejar **nuestras emociones** con mayor o menor nitidez y delatarnos frente a observadores perspicaces, pero también el uso competente de **nuestros cuerpos** puede catalizar las reacciones emocionales de otros y provocar o no los efectos buscados.

El gerente como coach debe dominar el diseño de varios tipos de conversaciones, y ser muy versátil en cuando a las **modalidades del habla** a utilizar en cada caso -inquisitiva o sugestiva- junto con distinguir nítidamente lo que se dice, del acto lingüístico implícito en lo que se dice, y de lo que se persigue con lo que se dice (Austin): escucha interactiva.

El manejo diestro de estas modalidades es fundamental en relación al arte del preguntar perpicaz -típico del coaching- para que el coach logre que el coachee se de cuenta -el mismo- de lo que le permitirá superar exitosa y sostenidamente los quiebres contingentes y recurrentes, individuales y colectivos, en que se encuentre inmerso.

El lenguaje no es pasivo ni inocente, permite crear y cambiar situaciones, maneras de ser, realidades, etc.

El gerente estratégico que se forma en business coaching -en un contexto de liderazgo- adquiere especiales **COMPETENCIAS EN LIDERAZGO TRANSFORMADOR**, para poder generar un mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño -con un menor grado de stress- pese a las contingencias, emergencias, conflictos, o crisis imprevistas o previsibles, y según las circunstancias poder reforzar o cambiar la cultura y política organizacional, en forma más participativa o más directiva, y en concordancia con su rango y status (Bass). Ello implica aprender a:

1. Ejercer influencia *idealizada*: provocando identificación y emulación en su rol de modelos admirados, respetados, y confiables, con capacidades, persistencia y determinación extraordinarias, que asumen riesgos y actúan en forma consistente y no arbitraria, correctamente y con altos estándares éticos y morales.
2. Generar motivación *inspiradora*: planteando desafíos persuasivos, comprensibles y significativos, que estimulen el espíritu de equipo, desplegando entusiasmo y optimismo, visionando y comprometiéndose con metas y situaciones futuras atractivas y compartidas, y generando expectativas que comunican claramente.
3. Lograr estimulación *intelectual*: expandiendo las habilidades y promoviendo la creatividad, la innovación, la búsqueda de soluciones y las ideas nuevas aunque resulten controversiales, cuestionando suposiciones, re enmarcando problemas, aproximándose a situaciones antiguas por caminos nuevos, y sin crítica pública de los errores que se cometan.
4. Prestar consideración *individualizada*: prestando especial atención a las necesidades de logro y desarrollo del potencial de cada quien, actuando como guía y coach, delegando y creando nuevas oportunidades de aprendizaje y un clima que lo sustente, reconociendo y aceptando diferencias individuales en cuanto a necesidades y deseos, interactuando en forma personalizada, y supervisando sin que las personas se sientan chequeadas.

El *liderazgo transformador* no es tan sólo el paradigma en boga -en cuanto liderazgo- sino el único que permite medir -instrumentalmente- el grado en que mejora el desempeño y el grado de satisfacción de líderes y liderados. Adicionalmente se ha demostrado que permite lograr niveles de desempeño y satisfacción en más alto grado que las diferentes modalidades de *liderazgo transaccional* (en base a recompensas que generan refuerzo contingente positivo o negativo: gerencia por excepción activa o pasiva), o de *liderazgo de laissez-faire* (estilo en el que no se toman decisiones, las acciones se postergan, las responsabilidades en cuanto a liderazgo se ignoran, la autoridad no se usa, etc.). En todo caso la práctica mundial muestra que todos los grandes líderes utilizan -en diferentes situaciones- diferentes mezclas de todos ellos.

Conclusión

La formación en business coaching o coaching gerencial -en un contexto de gerencia estratégica y liderazgo transformador- amplía en forma importante las competencias del gerente, ejecutivo o directivo, para afrontar estratégicamente el liderazgo de personas, grupos y organizaciones, con la finalidad de mejorar radicalmente los niveles de desempeño y satisfacción.

Ellos implica lograr una situación de óptimo desempeño individual y colectivo, a través de potenciar las competencias en gerencia estratégica y aprender nuevas competencias lingüísticas, emocionales, y corporales, junto con otras de carácter integrador: competencias en comunicación, en coordinación de acciones y en liderazgo transformador.

Todo esto con el propósito de lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción, estimulando un mayor grado de compromiso, participación y lealtad -con menor stress y pese a las eventualidades- e incluso, según las circunstancias, intentar reforzar -o cambiar- la cultura y política organizacional, en forma más participativa o más directiva.

El ejecutivo o gerente -para convertirse en coach gerencial- requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como **business coach** en un contexto de **liderazgo transformador de grupos humanos**: esto es en el liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales -verbales y no verbales- que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

FORMACIÓN EN COACHING GERENCIAL

En el país existen muchas organizaciones que ofrecen cursos de coaching de muy diferente contenido y corta duración, existiendo muy pocas que ofrezcan programas de largo alcance y menos aún que estén orientadas exclusivamente al coaching para gerentes, y que exhiban credenciales comprobables de experticia en Business Coaching.

El IESA -Instituto de Estudios Superiores de Administración- ofrece mensualmente un curso de 32 horas de iniciación al Coaching Gerencial que ya se ha hecho clásico, para introducirse en el tema y aprender lo básico, para poder efectuar coaching gerencial en sala, y persona a persona.

El IVC -Instituto Venezolano de Coaching- comenzará en Enero y Septiembre sendos Programas de Certificación en Business Coaching, de 128 horas: 8 días viernes y sábado, semana por medio (US\$ 500 por semana).

El éxito del líder estratégico es un éxito de grupo que trasciende al simple éxito individual, y no puede alcanzarse y sostenerse sin una fuerte dosis de auto motivación e inclinación al logro: *“define primero lo que quieres llegar a ser y después has lo que tengas que hacer, hasta lograrlo”* (Epicteto).

Instituto Venezolano de Coaching (IVC): consultores@dezerega.com www.dezerega.com .