



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

COACHING PARA EJECUTIVOS

Autora: María LLORDÉN FERRERAS

Director: Guillermo BARRAL VARELA

Madrid
Marzo 2014

María
Llordén
Ferreras

COACHING PARA EJECUTIVOS



ÍNDICE

RESUMEN	5
INTRODUCCIÓN	6
1.-COACHING	8
1.1.-Antecedentes del coaching	8
1.2.-Concepto del Coaching	9
1.3.- Los diez mitos del Coaching	11
<i>1.3.1.-Nadie puede definir qué es el coaching, 11. 1.3.2.-Coaching es hacer feliz a la gente, 12. 1.3.3.-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor, 12. 1.3.4.-Un coach es alguien que se caracteriza por alentar, 13. 1.3.5.-El Coaching demanda mucho tiempo, 13. 1.3.6.-El Coaching es un tipo de psicoterapia, 13. 1.3.7.-Es una receta para manejar todo tipo de situaciones, 14. 1.3.8.-No todos están en condiciones de recibir Coaching, 14. 1.3.9.-La gente bien entrenada se irá de la empresa, 14. 1.3.10.-El Coaching no suma puntos a la línea de resultados, 15.</i>	
2.-COACHING EJECUTIVO	16
2.1.-Por qué el Coaching ejecutivo funciona	16
2.2.-Bases del Coaching ejecutivo	18
<i>2.2.1.-Concepto y situación general del Coaching ejecutivo, 18. 2.2.2.-Agentes en los procesos de Coaching, 21.</i>	
2.3.-Fases del Coaching (I): Fase Previa	25
<i>2.3.1.-Análisis de la organización, 25. 2.3.2.-Planificación del Programa, 29.</i>	
2.4.-Fases del Coaching (II): Evaluación	32

2.4.1.-Importancia de la evaluación, 32. 2.4.2.-Elección del modelo de evaluación, 32.

2.5.-Fases del Coaching (III): Plan Personal de Acción 44

2.5.1.-Entrevistas de Coaching enfocadas a la reflexión, 44. 2.5.2.-Apartados más habituales en el plan personal de acción, 45. 2.5.3.-Puesta en Marcha del plan de acción: la práctica, 46 .2.5.4.-Sesiones de seguimiento, 46.

2.6.-El Coaching ejecutivo como salida de la crisis 48

3.-CONCLUSIONES 49

4.-BIBIOLGRAFÍA 51

5.- ANEXOS 52

ÍNDICE DE TABLAS

I.-TABLA: COACHING VS. LA TAREA DEL MENTOR, P.12

II.-ESQUEMA: SOBRE POSIBILIDADES DE REACCIÓN, P. 17

III.-ESQUEMA: REACCIONES INADECUADAS EN EL COACHEE, P. 24

IV.-TABLA: ASPECTOS CLAVE DE LA IMPLANTACIÓN DEL COACHING, P. 28

V.-ESQUEMA: POTENCIAL DEL DESARROLLO, P. 34

RESUMEN

Este artículo analiza la importancia del Coaching en general y su función en el ámbito laboral, concretamente en el ejecutivo. Para tal fin, se propone una metodología a seguir, de cara a obtener unos resultados satisfactorios. El artículo concluye con una aplicación desde un punto de vista más utilitarista enfocado a los tiempos de crisis.

Palabras clave: Coaching, Coaching ejecutivo, Fases, agentes, potencial de desarrollo, herramientas de evaluación.

ABSTRACT

This paper analyses the importance of Coaching, in general, and its function in work environment, in particular in the executive one. For that purpose, we suggest a methodology to follow in order to yield the desired result. This paper concludes with an utilitarian use focused on the crisis.

Key words: Coaching, executive coaching, Stages, agents, development potential, assesment tools.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación académica está orientado a tratar un aspecto de singular importancia para favorecer que los directivos consigan resultados; reviste un especial interés porque es un tema de actualidad que incluso está encontrando cabida en las planificaciones estratégicas de las empresas.

El Coaching es el verdadero gran desconocido por todo aquél que no cuente con unas nociones acerca de en qué consiste. A esto hay que sumarle el desmedido intrusismo de Organizaciones no oficiales que se lucran de aquellos que acuden para obtener una acreditación oficial a sitios que ni cuentan con un programa adecuado ni con personal bien formado. Lo que aquí trataremos no será la opinión de un gurú en la materia, sino que se ha contado con una extensa bibliografía para dar cabida a todo tipo de corrientes pero tratando de dar un discurso uniforme en todos los aspectos.

Aprovechando la oportunidad que me brinda este apartado, manifiesto mi descontento por el hecho de que no exista una asignatura obligatoria sobre la materia a lo largo de los cuatro años que dura el programa de Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Partiendo de la base de que para muchos es un concepto vago y que cuenta con numerosos mitos, en este trabajo trataremos de abordar y solventar este problema para acercarnos más a este fenómeno que cuenta por miles el número de éxitos en Estados Unidos. Aquí su incursión está siendo más lenta, pero no por ello más inestable.

Este Trabajo Fin de Grado ha sido enfocado desde una perspectiva propia del Departamento de Económicas y Ciencias Empresariales, contando por ello con un desarrollo *in extenso* de la Modalidad conocida como Coaching Ejecutivo.

Tal y como se desprende, se ha llevado a cabo una metodología bastante didáctica, lo que a efectos de comprensión es bastante positiva e intuitiva. Se trata de un método deductivo que parte de lo más genérico (Coaching, en general) para llegar a

lo más particular (Coaching ejecutivo, como modalidad). Ambos, constituirán los dos grandes bloques sobre los que versará nuestro trabajo. Para tal fin, en la elaboración del presente se han utilizado dos tipos de fuentes:

-Bibliografía sobre la que se construye la estructura mayoritaria del trabajo y que se caracteriza por ser española, lo que nos facilita el poder centrarnos mejor en el Coaching ejecutivo en España teniendo en cuenta sus particularidades. Es de carácter reciente puesto que hemos creído conveniente que en una materia tan dinámica como ésta habría que hacer un trabajo lo más actualizado posible puesto que sabemos que la vigencia del mismo es un tema que desconocemos y que no depende de nosotros.

-Artículos doctrinales: Hemos acudido a artículos extraídos de revistas de prestigio, como por ejemplo, Harvard Business Review e incluso a entrevistas escritas a pensadores laureados, para contar con una visión más realista y crítica del tema.

Por lo que, nos hemos basado en todas estas fuentes para realizar una compilación a nuestro criterio y lo más completa posible, que culmina con la opinión que nos hemos ido formando y exteriorizando a lo largo del Trabajo Fin de Grado.

Desde mi pasión por la temática aquí tratada, les insto a que descubran el Coaching como una posibilidad de vida, y que como verán en el último apartado, previo a las conclusiones, actualmente es una profesión con bastante demanda.



1.-COACHING

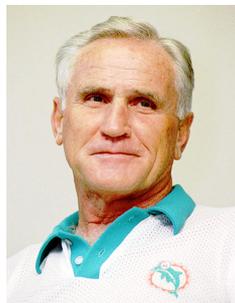
1.1.-Antecedentes del coaching

El tema del Coaching surge de pensadores de las Ciencias de la Gestión de empresas que interesados por el mismo comienzan a darle forma conceptual desde hace aproximadamente unos cinco años.

Para ello, toman como referente y punto de partida el año 1994, donde se presentaron las teorías de Ken Blanchard donde se trata la experiencia de Don Shula, uno de los coaches con mayor reconocimiento a nivel mundial. Fue el coach de los Dolphins de Miami, equipo que jugaba en la liga de fútbol americano. Ostentó dicho cargo durante 22 años, llevándolos incluso hasta las finales del conocido SuperBowl americano en hasta cinco temporadas.

Don Shula, ha sido considerado exponente del coaching en tierras americanas y, para muchos coach de coaches¹.

Tras los éxitos cosechados, todo lo aportado en el campo de lo deportivo, motivó a que se extrapolara al campo de la cultura de trabajo. Es aquí donde tienen lugar una serie de cambios en términos de lenguaje, de actitud, e incluso de contractualidad laboral, llegando incluso, esta última, a desaparecer. Es decir, se pasó a una relación de asociados donde lo que de verdad cuenta es el crecimiento mutuo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo.



¹ Su carrera deportiva, no solo ha dejado trofeos en sus vitrinas, sino un legado para el Coaching a través de sus tres obras *The Winning Edge* (1973), *Everyone's a Coach* (1995) y *The Little Black Book of Coaching: Motivating People to be Winners* (2001); *Coaching: Motivating People to be Winners* (2001).

1.2.-Concepto del Coaching

Según el Instituto Europeo del Coaching (2014):

- El Coaching ayuda a que las personas se conviertan en algo más de lo que piensan que pueden ser; personas comunes y corrientes alcancen logros extraordinarios. - El Coaching consiste en ayudar a la persona a aprender en lugar de enseñarle. - Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño.

Podríamos decir que el Coaching es un nuevo paradigma donde se ponen en juego un conjunto de competencias entre las que destacan la gerencia de las tareas y de las personas. Cuando hablamos de gerencia de las personas, no nos referimos a la supervisión de puntualidad, eficiencia o asistencia; sino a lograr la máxima productividad exigida para un determinado ambiente. Sin embargo, ello se ve modulado porque su fundamento se encuentra en un modelo de cooperación y beneficios mutuos.

Tal y como apuntamos, existe una figura muy importante que es la del coach y que Diana Mazal² describe en su artículo *Coaching Ontológico y Coordinación de Equipos*:

El coach es una persona que tiene la posibilidad, sobre todo, de darle a otra persona o al equipo que recibe la asistencia, una visión distinta de lo que otro o los otros ven. El coach tiene una mirada más ampliada que, en el lenguaje del coaching ontológico, “le regala” al resto, proponiéndole alternativas distintas a las que viene manejando, abriendo el horizonte y mirando más lejos.

En términos prácticos, esto viene a decir que el coach no es una persona que nos pretende hablar desde la verdad máxima y absoluta ni desde la autoridad, sino que su función, siguiendo la línea ontológica de Diana Mazal, es “contribuir y ayudar”.

Entre sus funciones, podríamos destacar dos:

- El coach tiene un papel importante en el proceso grupal, puesto que aprovecha el potencial de las personas. Es decir, primero ayuda a que esas potencialidades se

² Diana Mazal es Licenciada en Ciencias de la Información, Psicóloga Social, Terapeuta Bioenergética y Coach Ontológico. En la actualidad, desarrolla programas personales y Organizacionales de Liderazgo y de Stress Management. Además, ha sido docente en Universidades públicas y privadas. Desde el año 2000, coordina la Comisión de Recursos Humanos del Instituto Profesional Argentino para la Calidad y Excelencia.

exterioricen y se puedan manifestar; y segundo es capaz de formar la combinación perfecta de las mismas.

- El coach trata de liberar los obstáculos que aparecen en todo proceso de equipo, y que muchas veces vienen motivados por la frustración de los propios participantes, pero también por la de los gerentes.

Cabe destacar, que el coach trabaja continuamente en el proceso de re-aprender (denominado “aprender a aprender”)

Alusivo al papel del coach, nos gustaría referirnos a una pregunta formulada a Javier Fernández Aguado³: **“¿Qué nos falta por descubrir del coaching?”**

Y a la que da respuesta de la siguiente manera:

El ser humano se caracteriza por ser un ser radicalmente abierto a realidades novedosas. Desde el momento en el que hablamos de personas, estamos necesariamente planteando que seguiremos descubriendo nuevos horizontes. Hay pocos modos, y reiterativos, de cometer el mal, pero muchos y apasionantes de hacer el bien.

Como ha dicho la creadora de una organización contemporánea, jamás seremos plenamente capaces de comprender todo el bien que puede hacer una sonrisa. Quizá en esa expresión, aunque parezca excesivamente poética, se encuentra la clave del trato con las personas.

Cada uno es capaz de lo mejor y de lo peor. Descubrir cómo obtener lo mejor y disminuir lo peor es un lance diario para quien gobierna personas. Y también para quien aspira a ser un coach.

Nos mostramos muy de acuerdo con la respuesta dada y que nos servirá de inspiración a lo largo del trabajo.

³ Javier Fernández Aguado uno de los pensadores españoles sobre Management más valorados a nivel mundial. En 2008, recibió en USA el premio Peter Drucker a la Innovación en Mangement. Entre otros galardones cuenta con el *Most Valuable Speaker*, entregado por España; y el *Best Competitiveness Speaker Award* del que USA le hizo honor. Y para concluir con su dilatado curriculum, Fernández Aguado pertenece al Top Ten Management Spain que acoge a los diez más reputados pensadores españoles sobre Management.

1.3.- Los diez mitos del Coaching

Atribuimos a Paula Boente la formulación del siguiente decálogo con el que partiremos, para con posterioridad, ir desgajando uno a uno.

- 1.-Nadie puede definir qué es el coaching.
- 2.-Coaching es hacer feliz a la gente.
- 3.-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor.
- 4.-Un coach es alguien que se caracteriza por alentar.
- 5.-El coaching demanda mucho tiempo.
- 6.-El coaching es un tipo de psicoterapia.
- 7.-Es una receta para manejar todo tipo de situaciones.
- 8.-No todos están en condiciones de recibir coachings.
- 9.-La gente bien entrenada se irá de las empresas.
- 10.-El coaching no suma puntos a la línea de resultados.

La propia autora, trata de hacer más tangible el Coaching, por medio de una crítica donde se deja de relatos místicos, llegando a asegurar que no es, en absoluto, difícil de aprender. Del mismo modo, nos sorprende con una mordaz acusación hacia los gerentes de llenarse la boca hablando de Coaching como si fuera una buena idea, pero de la que Paula Boente afirma de manera contundente, que los propios gerentes ignoran.

Seguidamente, y de manera reflexiva, analizaremos de manera individual cada uno de los mitos planteados.

1.3.1.-Nadie puede definir qué es el coaching.

Para Cathy Joy, coach y diseñadora de productos en Interaction Associates con sede en Francisco, tal afirmación “es un disparate”. Considerando que la definición es algo inherente al Coaching, bastaría basarnos en cualquiera de las proporcionadas *ut supra* (apartado 1.2.-Concepto del Coaching). Sin embargo, Cathy Joy, considera que

lo que puede llegar a confundir a muchos gerentes es que “el corazón de este proceso es el potencial de la persona.” Y como bien sabemos, cuantificar el potencial de una persona no es, en absoluto, una tarea fácil.

1.3.2.-Coaching es hacer feliz a la gente.

Existe la falsa creencia extendida de que Coaching es hacer lo que los gerentes vienen haciendo pero velando por los “sentimientos” de su empleado.

En palabras de James Waldroop⁴:

El secreto de manejar gente es conseguir que algo se haga. Esta tarea se vincula estrechamente con la misión de la organización, y para llevarla a cabo hay que ajustarse a operaciones tácticas específicas. Cuando manejo gente tengo dos focos: miro, desde atrás, el trabajo que está haciendo una persona, y después miro a la persona. Cuando hago Coaching me concentro en la persona.

Podemos decir, que lo que se pretende con el Coaching es a favorecer a que la persona pueda *manejar* los problemas de manera autónoma. Con ese *manejar*, lo que tratamos es asegurar el alcance de ciertos niveles de desempeño.

1.3.3.-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor.

Para dejar claras las diferencias, elaboraremos un cuadro donde se contrasten ambas figuras (Coaching vs. la tarea del mentor)

COACHING	LA TAREA DEL MENTOR
Relación a corto plazo	Relación a largo plazo
Final cerrado (a modo de contrato específico)	Final abierto
No pretende formar a imagen y semejanza del coach	Formación a imagen y semejanza del mentor
No se establecen vínculos emocionales	Sí existen vínculos afectivos.

Fuente: Adaptado de “Los diez mitos del coaching” de Paula Boente.

⁴ James Waldroop es director del programa de Desarrollo Profesional de la Harvard Business School, así como también, socio de la consultora Waldroop Butler Associates, de Brookline, Massachusetts.

1.3.4.-Un coach es alguien que se caracteriza por alentar.

Esta aseveración parece sacada de los orígenes del Coaching y que reflejábamos en el apartado 1.1.-Antecedentes del coaching. Puesto que, a día de hoy, una persona que solo se dedica a alentar cual entrenador de un equipo que sale a un campo de juego a dar gritos para estimular a sus jugadores estaríamos ante un coach muy limitado.

Timothy Butler, co-socio junto a Waldroop del programa de Desarrollo Profesional de Harvard, considera que “Todo proceso de Coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona”. Y como vemos, esto es lo opuesto a un “alentar por alentar”. Por lo que consideramos que la función primordial de un coach no es alabar los esfuerzos realizados por un individuo, sino ayudar a la gente a llevar a cabo el cambio necesario para poder experimentar la sensación real de alcanzar sus objetivos.

1.3.5.-El Coaching demanda mucho tiempo.

Como ya ilustrábamos, con la tabla del apartado 1.3.3.-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor; la relación es a corto plazo.

Este rumor, extendido como la pólvora, ha perjudicado la demanda del Coaching, puesto que existía el miedo a comprometerse en horas de trabajo.

La práctica general revela que la duración de un proceso de Coaching está entre los tres meses y los dos años, en función de los logros pretendidos por la persona. En esa duración, lo normal es que la frecuencia de la relación (Coaching) será de unos 30 ó 45 minutos por semana. Tiempo suficiente para comprobar si se llegó a la tarea solicitada y para considerar los siguientes peldaños que esa persona deba seguir.

1.3.6.-El Coaching es un tipo de psicoterapia.

No resulta necesario tener un título de Psicólogo para ser un buen coach. Aunque sí hay que tener una predisposición para manejar cuestiones emocionales y, por tanto, también más personales. Es por eso que a este mito no hay que quitarle su parte de certeza puesto que todo coach ha de entender un mínimo de psicología, sobre

todo cuando su función, entre otras, es motivar a la gente. Tal y como vemos, su *scope* está orientado a proporcionar soluciones a futuro, y en ningún momento lo que se pretende es ahondar en los problemas ocultos en el pasado.

1.3.7.-Es una receta para manejar todo tipo de situaciones.

Nadie dijo que el Coaching fuera fácil, más que nada porque no existe un único programa al que ajustarse y aplicarlo sin más, ni tampoco recetas o fórmulas mágicas.

Esto se basa en la variedad de la naturaleza, en la que no todos los hombres somos iguales y donde no todos nos ponemos los mismos objetivos. Por lo que no existe una receta aplicable para todo tipo de circunstancias. Además, dada la repercusión que está teniendo el Coaching, existen numerosas modalidades del mismo que se adaptan a necesidades muy concretas y distintas en cada uno de ellos. A modo de ejemplo, Coaching Ontológico y Coaching ejecutivo que ya han sido enunciadas en este trabajo.

1.3.8.-No todos están en condiciones de recibir Coaching.

En palabras de Cathy Joy: “Si el Coaching realmente no funciona, hay que tratar de descubrir qué inmoviliza a la persona asistida, sin suponer que toda la responsabilidad es suya”.

Puesto que como en todas las relaciones de dos, no solo es uno el que tiene el problema. Por lo que a modo de recomendación, antes de dictaminar que es imposible asistir a una persona, se debe tratar de asignarle y probar suerte con otro coach.

1.3.9.-La gente bien entrenada se irá de la empresa.

Es lógico y comprensible el temor de muchos gerentes que tras ayudar a una persona a alcanzar sus objetivos, prevén que después se verán tentados a, lo eufemísticamente catalogado como, “buscar nuevos horizontes”.

Básicamente descartamos este mito, puesto que un porcentaje bastante alto de empleados quieren a ese tipo de superiores involucrados y dispuestos a invertir en su

carrera profesional. Y garantizaremos una mayor lealtad hacia la organización, en agradecimiento al involucramiento que tuvieron sus superiores para hacer del coachee un mejor profesional.

1.3.10.-El Coaching no suma puntos a la línea de resultados.

Tal vez, los beneficios proporcionados por el Coaching no tengan un apartado en la cuenta de Pérdidas y Ganancias, puesto que son unos resultados intangibles. Como bien sabemos, los resultados intangibles son los más difíciles de valorar, pero también los mejor valorados. Desde una perspectiva estratégica, sabemos que todo aquello tangible que se pueda comprar en el mercado es fácil de conseguir siempre y cuando se tenga la dotación económica que se pide, pero lo intangible no se expone ante el mercado de la misma manera ni con la misma facilidad.

Por eso, desde aquí, queremos decirle a todos aquellos ejecutivos que consideran al Coaching como una “habilidad menor”, que si bien no tiene un efecto directo en la cuenta de resultados si la tiene de manera indirecta.

Concluimos que el Coaching genera un impacto positivo y favorable en la *performance* de la organización, aunque solo es palpable a medio o largo plazo. Y para que sea un juego de suma positiva, habrá que apuntar como candidatos a ser asistidos por Coaching solo a aquellos que con alta probabilidad se convertirán en activos importantes para la empresa, y más aún cuando vayan a tomar las riendas de la empresa en un futuro no muy lejano.

2.-COACHING EJECUTIVO

2.1.-Por qué el Coaching ejecutivo funciona.

Nos resulta alentador dar a conocer, en primer lugar, que este tipo de Coaching ejecutivo da resultados. Pero no queremos quedarnos con eso, sino que pretendemos argumentarlo a través del presente epígrafe.

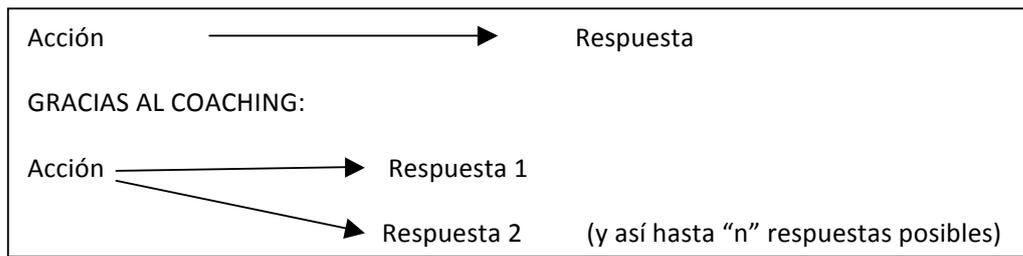
El Coaching ejecutivo se ocupa de las personas de una manera individualizada, lo que supone ser un distintivo frente a otros procesos empresariales donde la información se tiende a reducir a abstracciones. Por lo que el Coaching ejecutivo busca ayudar a un mejor autoconocimiento que desembocará en una manera de vivir más consciente y en realizar aportes más fructíferos. Es esta naturaleza humana la que lo hace funcionar.

Este tipo de Coaching abarca en sentido amplio: “la planificación de vida, asesoría de carrera, consejo de salud y nutrición, lecturas de aura estilo New Age y entrenamiento en habilidades que van desde hablar en público hasta el arte de flirtear”⁵.

Sin embargo, en la práctica del día a día, no se lleva todo esto a cabo. Sino que, por decirlo de algún modo, en sentido estricto, únicamente se tocan cuatro pilares (Management, Consultoría, Psicología y el Desarrollo organizacional)

Un problema que se está detectando en la actualidad, es que las personas inteligentes, responsables y motivadas, rara vez se detienen a pensar sobre su propia conducta. Y es por eso, que nos encontramos con casos de directivos que han ido escalando hasta alzarse con su puesto, sin tan siquiera ser conocedores de sus propias limitaciones. Para este perfil de personas, el Coaching ejecutivo lo que pretende es hacerles meditar sobre cada proceso y sobre los efectos que de sus palabras y acciones se derivan. De este modo, se consigue que no solo se lleven a cabo reacciones ante eventos, sino que dichos directivos sean capaces de percibir alternativas. Lo cual podemos ilustrarlo de una manera sencilla:

⁵ SHERMAN, S. y FREAS, A., “El salvaje oeste del coaching ejecutivo”, en *Harvard Business Review (América Latina)*, 2004, pp.2-6.



Fuente: Elaboración propia

Por último, cabría decir a su favor, que se trata de un aprendizaje activo donde se transfieren una serie de *skills* que resultan esenciales para la comunicación y la relación. Un ejemplo de ello, son los programas sistemáticos de Coaching, que abarcan a equipos de ejecutivos al completo, donde lo que se pretende es llegar a constituir una forma disciplinada que permita a las organizaciones profundizar en las relaciones con sus empleados más importantes, para conseguir una mayor eficiencia.

Antes de comenzar con el contenido más conceptual, me gustaría recalcar la necesidad que hay en este campo, y para ello retomamos la respuesta que dio Javier Fernández Aguado⁶ a la pregunta “**¿Qué mejoraría de la formación actual de los directivos?**”

-(...) la formación antropológica. Se ha dicho que nada hay más práctico que una buena teoría. Si faltan coordenadas vitales claras, se multiplicarán los comportamientos dañinos. Incluso actuaciones aparentemente necesarias se tornarán superfluas, porque falta un proyecto vital y organizativo claro y convincente.

⁶ Javier Fernández Aguado, ya referenciado en cita 3

2.2.-Bases del Coaching ejecutivo

2.2.1.-Concepto y situación general del Coaching ejecutivo.

Al ser un ámbito en continuo desarrollo, no existe una definición consensuada.

Entre las muchas definiciones que encontramos sobre el término Coaching ejecutivo, citamos la que ofrece la *International Coach Federation* (ICF) (2014):

El Coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, la profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en el conocimiento de sí mismo, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

Sin embargo, una de las definiciones que más aceptación encuentran, es la de Kilburg (2000):

El Coaching ejecutivo es una relación de ayuda establecida entre un cliente (que tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) y un consultor (que utiliza una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales), que tiene como misión ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos que le permitan mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y, en consecuencia, incrementa la eficacia de su organización, todo ello dentro de un acuerdo formalmente definido.

El *Executive Coaching Forum*, en 2004 emitió la siguiente definición:

El Coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de líder para alcanzar a corto o a largo plazo las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, coach ejecutivo y coachee (directivo), manejando datos de múltiples perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado.

Tras estas definiciones, resulta más sencillo delimitar el objeto, no sin antes prevenir de que no existe un Código deontológico *per se*, ni mucho menos protocolos de actuación de estandarización de los procesos. Para más *INRI*, hay que destacar que en el borrador de la Clasificación Nacional de las Ocupaciones (2011) no se encuentra

incluida la profesión de coach, salvo la que todos conocemos a nivel de entrenador deportivo.

A pesar de eso, el objeto se encuentra perfectamente perfilado y, en nuestra opinión, el Coaching ejecutivo, lo que trata es de obtener cambios de signo positivo a nivel individual (en cada persona) y colectivo (en las organizaciones donde trabajan).

Esos cambios de signo positivo, implican los siguientes aspectos:

- estudiar procesos de comunicación, motivación, actitudes, aprendizaje, etc.
- conocer la información relativa a la conducta de las personas.
- investigar procesos grupales.
- analizar el contexto a nivel organizacional y laboral en que se desenvuelve cada individuo.

Concluimos con este apartado tratando la situación del Coaching ejecutivo:

Tomando en consideración los datos ofrecidos por la Encuesta Sherpa de Coaching Ejecutivo (2009), en la que se tomó como muestra a 1500 personas, en su mayoría coaches ejecutivos y profesionales de Recursos Humanos de Estados Unidos; los resultados sobre la distribución por tipo de clientes del Coaching Ejecutivo es:

47% alta gerencia, 42 % directivos de todos los niveles y 11% clientes privados.

Otro dato revelador, y que dedicamos a todos aquellos que se quieran dedicar al Coaching ejecutivo, viene encabezado por la media de edad de las mujeres que se dedican a esta profesión (49 años) y la de los hombres (53 años).

Y a pesar de la constante digitalización y el imparable avance de las tecnologías, los resultados nos indican que un 47% de este tipo de coaches trabaja presencialmente, mientras que solo un 10 % hace Coaching por e-mail.

Acercándonos a encuestas que muestren más fielmente la imagen de nuestro país, contamos con la Encuesta del Mercado de Coaching Ejecutivo en España, realizada por Bacas, Salinas y Picazo (2008) donde entre otros datos está la relevante

decisión de contratación de los coaches por parte de las empresas. Y en la que el porcentaje, para nada despreciable, del 47 % refleja que son los departamentos de Recursos Humanos los que tienen en su mano esa decisión final.

En el ámbito nacional, las asociaciones que cuentan con mayor presencia son:

-International Coach Federation (ICF).

-Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP).

-Asociación Española de Coaching (ASESCO).

2.2.2.-Agentes en los procesos de Coaching

-La Dirección General: Son parte clave a la hora de apoyar de una manera activa el proceso de Coaching que se está llevando a cabo en el seno de la organización. La mejor muestra de apoyo comienza por ser ellos mismos sujetos activos del Coaching. Básicamente, porque la tan manida frase de “hay que predicar con el ejemplo” es argumento suficiente para que aquellos quienes buscan comprometer a otros de los cambios, aparte de proponerlos, habrán de participar activamente. Lo que se pretende con ello, es implicar a los siguientes niveles directivos de una manera más fácil.

Para trasladar la eficiencia a largo plazo, los líderes deberán centrar su atención en términos de responsabilidad y no preocuparse por las fortalezas de sus colaboradores, hasta el punto de llegar a verlas como una amenaza. Por lo que el proceso es a la inversa, es decir, deberán buscar tales fortalezas y estimularlas, hasta el punto de llegar a ver los triunfos ajenos como propios y seguir con este trabajo por medio del feedback de cara a que puedan obtener un mayor desarrollo.

En palabras de Williams (2003), “por medio del coaching, la organización trata de facilitar el crecimiento de un nuevo modelo de empresa en el que pase del poder sobre las personas, al poder que emana dentro de las personas”.

Tal y como vemos, la función del Coaching es dotar a la empresa de un sentido mucho más profundo y con visión más a largo plazo de la responsabilidad (intereses de los empleados). Además, proporcionar al Directivo una visión mejor, una empatía mayor, una, para nada despreciable, sensación de equipo y la posibilidad de saber y poder elegir el modo de utilizar los medios a su alcance para crear el futuro.

Concluyendo con este agente (Dirección General), consideramos que si los miembros de la Dirección General optan por no participar como receptores del proceso de Coaching, entonces tendrán que manifestar de una manera explícita su apoyo a este programa para que así pueda tener éxito. Puesto que sin el apoyo de la Dirección General, será mejor ni tan si quiera intentar poner en marcha el proceso de Coaching.

-Compañeros y mandos de la empresa: Su colaboración no es baladí. Pues ya en los inicios del proceso de Coaching (Fase inicial) cuando se evalúa a los posibles participantes, es práctica habitual el consultar a sus compañeros (de equipo o de departamento), a sus superiores e incluso a otros empleados que dependan de él. Esta consulta se lleva a cabo bien mediante una entrevista, o bien mediante una evaluación 360º, tal y como veremos en el apartado sobre herramientas de la evaluación.

Pero su intervención no termina aquí, pues es a lo largo del proceso cuando con la comunicación y el feedback que proporcionaran del coachee servirá para ayudarle a conseguir mejoras y procesos significativos.

Un ejemplo es la vital importancia que muestra el apoyo incondicional del jefe hacia su colaborador. Puesto que el desarrollo de este último, que es quien recibe el coaching, merece todo el respeto, la confianza y la comprensión.

-El coach: Literalmente, Williams (2004) considera: “un coach es una persona que ayuda, a través de preguntas, y en ocasiones, mediante sugerencias, a que otra persona alcance su máximo potencial”.

Además, es recomendación de Schein (2001) que el coach, a pesar de no ser un asesor técnico, haya de estar informado sobre el entorno más cercano del ejecutivo, es decir, conocer la cultura de la empresa y todo lo relacionado con el sector al que pertenece. Por lo general, esta información se obtiene de manera previa al comienzo del proceso de Coaching, e incluso ya viene facilitada por los representantes de la organización.

La formación de los Coach la tratamos partiendo de la base de que no hay un programa de estudios concreto que faculte para ejercer como Coach. Puesto que la formación que recibe, a día de hoy, es pluridisciplinar y no reglada.

Pero no debemos quedarnos en esto, porque si bien las referencias profesionales y certificaciones de los coaches no está de más tenerlas en cuenta, tampoco por sí solas son una garantía dado que basta con salir al mercado para ver cómo existen excelentes coaches sin dichas acreditaciones.

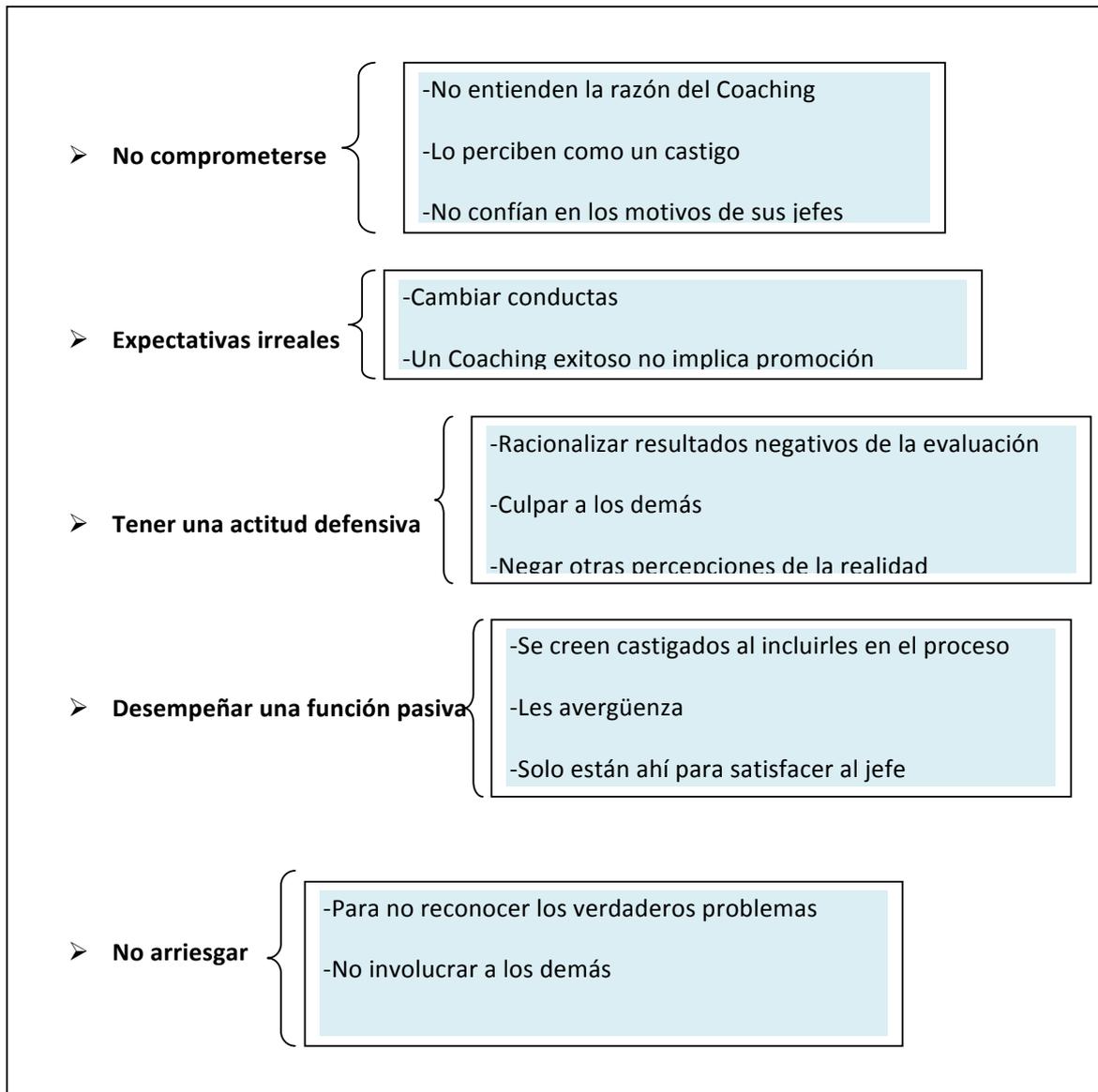
A título personal, desde aquí recomendamos que toda persona que quiera dedicarse al a práctica profesional del Coaching, parta de una experiencia profesional mínima “a sus espaldas”. El argumento de ello, reside en que así comprenderá los contextos organizativos en los que se desenvuelve el cliente, el tipo de situaciones y problemas con los que se va a encontrar.

La supervisión del coach es “el proceso por el que un coach, con la ayuda de un supervisor, puede conseguir entender mejor el sistema del cliente al igual que a ellos mismos, como parte del sistema cliente-coach, y de esa manera transformar su trabajo y desarrollar su oficio “según Hawkins y Smith (2006).

Es decir, por la vía de este sistema, incrementaremos la calidad de los procesos de Coaching en general, y garantizaremos el desarrollo del coach a nivel particular.

-El coachee: Se trata de la persona receptora del coaching, y por tanto la protagonista a quien van dirigidas las acciones de mejora. Cashman y Forem (2004) plantean que “el coachee debe aceptar sus dones o puntos fuertes, y su propia guía interior, para determinar por sí mismo su mejor dirección posible, descubrir sus talentos y hacer mejor su contribución”.

Entre las reacciones inadecuadas en el coachee, tomaremos la clasificación de Ggrayson y Larson (2001), que ilustraremos a través de un esquema:



Fuente: Adaptado de ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010.

2.3.-Fases del Coaching (I): Fase Previa

2.3.1.-Análisis de la organización

Lo primero que hay que hacer para iniciar un proceso de Coaching, es que el coach conozca una serie de aspectos de la organización (su cultura, estilo de dirección, ajuste entre las políticas de Organización y RRHH, el clima laboral, el tipo de estructura organizativa). Ya en las primeras sesiones con el cliente, es altamente recomendable clarificar las expectativas, los objetivos y los resultados que se pretenden.

Si el objetivo del proceso de Coaching es buscar la eficacia, resultará de utilidad “tener presentes los componentes estratégicos de la organización, identificar los retos que ésta se plantea y los resultados empresariales que se pretende conseguir”, Freas (2001). Así, una vez tenido todo ello en consideración, se puede determinar el perfil con las capacidades necesarias de cara a que los ejecutivos puedan lograr los resultados esperados. De esta manera, se produce un cambio hacia la consideración del Coaching como proceso estratégico que favorece la consecución de los objetivos de la organización, por medio de su integración en la estrategia de Recursos Humanos.

Un ejemplo de punto de partida, puede ser el tan manido tema de “en búsqueda de la excelencia”. Pues bien, aquí la excelencia no es solo para el directivo, sino también como seña de identidad de su propia organización.

Hoy en día, no se trata de elaborar medidas para adaptarse al cambio, sino de poder desarrollar habilidades y de proporcionar los recursos necesarios para estar preparado ante cualquier cambio. Ello, conllevará una reflexión sobre los valores a defender y sobre cómo fortalecer la propia ética del negocio. Es lógico que para implantar con éxito el Coaching, la tipología de la empresa del cliente habrá de ser liberadora, puesto que es el único caso en que el equipo directivo confiará plenamente en los beneficios que la implantación de tales programas puede proporcionar a la empresa.

Dentro de las tareas a realizar en este apartado (2.3.1.-Análisis de la organización) nos encontramos con las siguientes:

-Determinar las necesidades de la organización: Para ello habrán de cumplir los siguientes requerimientos:

1º.-Detectar necesidades.

2º.-Que impliquen el tener que implantar un programa de Coaching en el seno de la organización.

Procedemos a enunciar algunas de ellas, a modo de ejemplo: El feedback relativo al progreso de los empleados no es correcto y no se escucha de manera activa, el rendimiento laboral es bajo, el compromiso con la organización es bajo, la motivación se encuentra debilitada.

Además, si el criterio que utilizamos para detectar esas debilidades está centrado en una persona de manera individual, entonces será necesario conocer las situaciones que actúan de alarma, para así solventarlas por medio del Coaching. Entre otras: cuando un empleado busca feedback, no se adapta adecuadamente a su puesto de trabajo o busca posibilidades de promoción.

Cabe añadir a todo lo ya expuesto, que la presencia del mando intermedio no ha de ser meramente presencial, sino que ha de brindarle su apoyo verbal, para que el empleado proceda a cubrir su necesidad.

Por último, y a modo de recomendación, consideramos conveniente la identificación de los retos establecidos por la organización y de los resultados que a nivel empresarial pretende. Hay que añadirle esto a las necesidades, para que no se quede cojo nuestro análisis y así tomar como espejo las capacidades necesarias que deban caracterizar a los ejecutivos.

Tras haber hecho este doble análisis, toca la parte proactiva, donde se pueden redactar los objetivos que previsiblemente se cubrirán a través del programa de Coaching y definir el resto de aspectos necesarios para su implantación.

-Objetivos a cubrir: El objetivo más generalista lo recoge (Duhne *et al.*, 2007) como “ayudar en el desarrollo personal y profesional de personas con potencial y un buen desempeño en su puesto de trabajo para ser más efectivo en los resultados de negocio”.

A decir verdad, esto al ser definido de una manera tan generalista, tiene un *scope* bastante amplio donde podrían llegar a proliferar un número considerable de aspirantes decididos a participar en dichos programas. Vemos como ejemplo, personas clave en la organización, directivos que necesitan desarrollar determinadas competencias directivas, ejecutivos inmersos en procesos de desarrollo de carrera, etc. Pero vemos cómo, a pesar de estar “todos dentro del mismo saco”, cada uno demanda objetivos específicos concretos, donde se requerirán desarrollar habilidades determinadas.

Pero por encima de todo ello, todos y cada uno de los aquí nombrados comparten la ambición y valentía por el desarrollo tanto personal como de los miembros de su equipo.

Tomamos la clasificación de Bayón, Cubeiro, Romo y Saínz (2006), de cara a ilustrar con una serie de objetivos, en función del propósito que se persiga:

- Desarrollar el potencial de los ejecutivos. Optimizar su potencial, con el objetivo de tener éxito en una misión retadora y que le permita desarrollarse, así como comprender y aceptar el nuevo rol.
- Adaptarse a nuevas necesidades. Adaptarse a las tendencias del entorno, a las tendencias del negocio, y transitar hacia el cambio de rol.
- Mejorar su contribución a los objetivos estratégicos de la organización, “en busca de la excelencia”, lo que supone mejorar su desempeño; lograr sus objetivos; resolver problemas relativos tanto al desempeño como a la propia contribución a los objetivos estratégicos de la empresa; la capacidad de resolver una situación problemática.
- Identificarse con la empresa. Hacer propios a Visión, Misión, Valores y Estrategia, lo que significa sintonizar con la cultura de la organización.

Si bien, estos son los principales, esta clasificación quedaría incompleta si no consideramos los que añadieron Laurner y Cannio (2008):

- De Retención, que se ofrece a los ocupantes de los puestos que más rotación presentan, para reducir las posibilidades de que roten externamente.
- De Reclamo, para captar nuevos candidatos.

-De Transición, que se ofrece a un empleado, cuando tiene que asumir una nueva función.

Es digno de mención, el que hay que establecer y distinguir y personalizar para quién va dirigido el Coaching. Si va destinado a todos los profesionales de una determinada categoría en la empresa, se trata de Coaching Organizativo, y que a modo de dato hay que reconocer que es el más efectivo.

-Aspectos clave para su implantación:

¿QUIÉN va a coordinar el programa dentro de la organización?	-Suele ser una persona del departamento de RRHH.
¿A QUIÉN va a ir dirigido?	-Generalmente, suele implantarse en las categorías superiores, pudiendo llegar incluso a descender hasta los mandos intermedios.
¿QUÉ objetivos se persiguen? ¿CUÁL va a ser su duración, periodicidad, lugar de las sesiones, coste y forma de pago...?	-Dependerá de cada caso
¿QUÉ difusión se le va a dar?	Posibilidades: a) Amplia difusión para ofrecer la posibilidad de ser conocido por la totalidad de la empresa. b) Solo se comunica a los interesados.

<p>¿QUÉ métodos de evaluación se van a utilizar?</p>	<p>-Instrumentos destinados a detectar los puntos débiles y fuertes que habrá que desarrollar en los empleados y que variarán según la cultura y madurez de la organización.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

-Determinar a quiénes se les propone un programa de Coaching Ejecutivo: En términos generales sería para aquellos ejecutivos y directivos con puestos clave y que necesiten el desarrollo de competencias estratégicas y/o técnicas. Tomando como referencia los consejos de Bayón *et al* (2006, *op.cit.*), es recomendable empezar por los niveles más altos dentro de la estructura organizativa de la empresa. Por el director general o el consejero delegado, puesto que las mejoras producidas en estos niveles provocan un mayor impacto en el resto de la plantilla.

Papel determinante juegan los programas de Coaching ejecutivo cuando se produce un cambio de puestos técnicos a puestos de dirección, porque se necesita dotar de las habilidades directivas necesarias y capacidad de liderazgo eficaz al recién elegido.

Y siendo ya selectivos, y para que los resultados sean eficaces al cien por cien, a la hora de proponer un programa de Coaching se deberá considerar seriamente la candidatura de aquellas personas con gran disposición a desarrollar su potencial. Y que serán aquellas que apuestan por una mejor adaptación a las necesidades de la empresa y al entorno del negocio, pues pretenden mejorar su contribución debido al compromiso y el nivel de identificación que tienen con la empresa.

2.3.2.-Planificación del Programa

-Reunión con la alta dirección: Como bien sabemos, la acogida que tengan los programas de Coaching e incluso la efectividad de los mismos, dependerá del tipo de organización en que se quiera implantar.

Es concretamente en este momento, donde el Coaching establece relación con la alta dirección, por lo que es una fase altamente importante de cara al éxito de la intervención. Es también aquí donde se determinan aspectos de tanta relevancia como los objetivos, logística del programa, prácticas, cuestiones económicas y la información sobre los beneficios.

Por lo que una vez se haya obtenido el O.K. de la alta dirección, se procederá a identificar los a los grupos de interés⁷. Éstos, a su vez están constituidos por:

- los **líderes de opinión**: pueden desempeñar de manera disyuntiva una de las dos acciones:
 - a) Potenciar una actitud basada en la cooperación.
 - b) Ser un obstáculo
- los **“propietarios” del proceso**: suelen ser los jefes inmediatos del coachee y que su mayor temor es el perder a un gran colaborador.
- los **resistentes**: pueden perturbar el programa en cualquier momento o fase.

Con toda la información recogida, se redacta una propuesta de servicios (que desarrollaremos en el próximo punto) que se eleva a la alta dirección.

-Propuesta de servicio: Será breve y deberá incluir los siguientes apartados⁸:

-Justificación de la propuesta, quiénes establecieron el contacto y participaron en la reunión con la alta dirección.

-Identificación de las necesidades, tanto generales que afecten a gran parte de la organización o específicas de grupos o individuos.

-Determinar qué necesidades y competencias, tanto a nivel individual o grupal se van a desarrollar.

-Enunciar los objetivos principales que se desean conseguir:

⁷ ZEUS y SKIFFINGTON (2004): “los grupos de interés son el conjunto de individuos clave que controlan los recursos necesarios para lograr el éxito o el fracaso”.

⁸ ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010, pp. 97-98.

a) Superar la inercia para implementar un cambio real en la dinámica individual y por tanto de la organización en la que están insertos.

b) Realizar un proceso de seguimiento individualizado y altamente personalizado de los participantes.

c) Elaborar un Plan de Acción detallado e individualizado de manera que el camino de mejora y el impacto práctico sobre la organización quede claramente definido.

d) Dotar a los participantes de herramientas para poder trasladar los conocimientos y la práctica a sus equipos y personas y ayudar a que los componentes de sus equipos se desarrollen.

-Estructura del Proceso: Fases y número de sesiones, contenidos, actividades, procesos de evaluación, informes. Realizar una buena evaluación de cuáles son los puntos fuertes y débiles de las personas que desean participar en el proceso, resulta muy importante, porque la información obtenida ofrece las pautas para poder establecer una mejora. Primero hay que conocer la situación de partida para poder definir una situación final que suponga un avance.

Una vez es aceptada la propuesta, se procede a enviar el contrato de servicios a la persona o departamento designado. En el contrato figurará de manera explícita una declaración de confidencialidad y de no revelación de secretos, así como también los términos en los que las partes se comprometen. En el contrato se estampará rúbrica, tanto del cliente como del coach.

2.4.-Fases del Coaching (II): Evaluación

2.4.1.-Importancia de la evaluación.

Es una fase que generalmente cuenta con dos momentos:

1.-Se lleva a cabo antes de comenzar con el proceso de desarrollo, por lo que nos proporcionará una información relativa al punto de partida (¿dónde estamos?).

2.-Antes de considerar finalizado el proceso, nos permitirá saber en qué medida se han logrado los objetivos propuestos.

El problema comienza cuando a ningún ejecutivo, al igual que a la mayoría de los mortales, le agrada ser objeto de evaluación; lo que en muchas ocasiones le lleva a adoptar una postura defensiva. Puesto que la evaluación, tiene reminiscencias de la etapa de estudiante de cualquier sujeto y se le asocia un carácter sancionador y extremista. Sin embargo, el sentido de la evaluación es el poder conocer qué competencias, destrezas o conocimientos han sido adquiridos o desarrollados y cuáles, por el contrario, no.

Tras haber comentado las virtudes y puntos débiles de la evaluación como parte del proceso, habrá que seguir unas directrices que fortalezcan las primeras y atenúen los problemas de la misma. Por ello, resulta necesario determinar el tipo de evaluación a realizar, así como los instrumentos considerando su relevancia, validez y fiabilidad con respecto a los objetivos del proceso de Coaching. Es fundamental, mantener una conversación con el coachee para justificar la necesidad de este procedimiento, así como para persuadirle de la bondad de la misma. Lo que se pretende lograr es una relación basada en la comunicación y la confianza entre coach y coachee.

2.4.2.-Elección del modelo de evaluación.

Varios factores influyen en esta decisión, entre otros: las necesidades del directivo que va a participar en el Coaching, la cultura organizativa y sus necesidades de expansión, el rol del departamento de Recursos Humanos

Además, se plantean una serie de objetivos específicos que deberá cubrir el proceso de evaluación antes de proceder a la implantación de un programa de Coaching⁹:

- el potencial del coachee.
- la eficacia y eficiencia de su desempeño actual.
- cuáles son sus puntos fuertes y débiles que le permitan adecuarse a nuevos retos del puesto actual o de otros puestos distintos al que ocupan actualmente y lograr un nivel de desempeño bueno o excelente.
- qué conocimientos debe adquirir.
- qué competencias deben desarrollarse o inhibirse, etc.

Tras la definición de los objetivos, habrá que determinar los instrumentos y técnicas que se vayan a emplear, así como, su finalidad. Para ello tomaremos como referencia las enunciadas por Zeus y Skiffington (2004):

- Evaluar las necesidades del coachee y/o de su organización.
- Conocer mejor al coachee.
- Desarrollar la autoconciencia del coachee.
- Desarrollar el potencial y el nivel de competencias y habilidades personales del coachee.
- Desafiar las creencias y actitudes autolimitadoras del coachee.
- Potenciar atorresponsabilidad y madurez emocional del coachee.
- Evaluar los resultados del proceso de Coaching.

Cabe concluir remarcando la premisa de que el coach debe saber qué técnica emplear y en qué momento introducirla, según los objetivos y las necesidades del coachee.

⁹ ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010, pp. 105.

➤ **Examen Psicológico del Potencial (Saber Hacer, Poder Hacer y Querer Hacer).**

Es de vital importancia para decidir el punto hasta el que puede desarrollarse profesionalmente una persona de manera eficaz. Podríamos decir que potencial de desarrollo es el sumatorio de competencias, capacidades, motivaciones, expectativas, necesidades, etc. Lo que resumido en una fórmula sería:

$$\text{POTENCIAL DE DESARROLLO} = \sum (\text{competencias, capacidades, motivaciones ...})$$

Fuente: Elaboración propia.

Pero, no funciona al cien por cien por sí solo, por lo que se valdrá del apoyo de unas condiciones externas.

Los resultados de una evaluación de este tipo, permiten esbozar la trayectoria individualizada a nivel profesional, así como el tipo de acciones de desarrollo o formación que resulten más adecuadas de ofrecer.

Las dimensiones psicológicas de frecuente evaluación son:

-Aspectos de la inteligencia:

a) cultura, capacidad de abstracción y operativa. Evaluación: tests de dificultad creciente. Ejemplos: T^a Spearman, Raven, Bonnardel, Cattell.

b) combinación de tareas heterogéneas (verbal y manipulativas). Ejemplo: T^a de Wechsler.

- Aptitudes mentales (Razonamiento deductivo e inductivo, razonamiento verbal, razonamiento espacial, razonamiento numérico, capacidad perceptiva, mecánica, flexibilidad cognitiva).

-Aptitudes sensoriales (agudeza, visión nocturna, sensibilidad al deslumbramiento, tiempo de reacción)

-Aptitudes físicas (fuerza pura, explosiva, coordinación manual, equilibrio, resistencia aeróbica-anaeróbica, velocidad, flexibilidad)

Sin embargo, la evaluación de potencial que aquí nos compete, es decir, sobre ejecutivos y directivos, versará sobre dimensiones de inteligencia y aptitudes mentales.

Puesto que dichas dimensiones serán la base sobre la que se sustenten las competencias estratégicas que serán demandadas por los puestos que se le ofrezcan en su plan de carrera.

Cabe resaltar, que uno no se debe engañar con que basta con tener un gran potencial intelectual, técnico y aptitudinal, puesto que si se carece de un patrón adecuado a niveles emocional y afectivo, entonces resultará una ardua tarea el poner en marcha un proceso de Coaching. Básicamente, porque el coachee no estará interesado ni motivado al cambio. Por eso, es innegable que una de las herramientas que utiliza el Coaching se centra en esta parte emocional. Es por eso que las dimensiones de Personalidad desempeñan un papel destacado. Y cuenta con modelos de Personalidad como el Modelo de Cattell, el Modelo de los Big Five, el Modelo de autoestimación de Lavoeigie y el MBTI. Para estas pruebas de tipo psicológico, resulta más que apropiado que las realicen profesionales psicólogos especializados en esta tarea.

➤ **Herramientas de evaluación.**

- Autoinforme: Consiste en una evaluación, realizada por el coach, cuya base es única y exclusivamente el testimonio directo del coachee. Este testimonio puede ser verbal o por escrito. Tal y como se desprende, no se puede acudir a otras fuentes. Entre sus inconvenientes, es que solo se dispone de un punto de vista.

Se trata de aumentar el conocimiento que tiene de sí mismo el coachee. Por eso la dinámica comienza con que reflexione sobre distintos aspectos para poder aprender de los mismos.

Cabe nombrar la destacada aportación llevada a cabo por Zeus y Skiffington (2002) quienes desarrollaron unos cuestionarios perfectamente estructurados y elaborados ad hoc. Formulados en formato de papel y lápiz y cuya clasificación de los perfiles la estructuran en:

-Perfiles Individuales

-Perfiles de Rendimiento Organizativo

-Autoevaluaciones del Perfil de Competencias del Coachee.

-Perfiles de liderazgo (Perfil de Competencias de Liderazgo, Lista de Responsabilidades de Liderazgo, Perfil de Cualidades de Liderazgo).

-Perfiles de Estilo Personal (Perfil de Aprendizaje, perfil de Personalidad).

-Perfiles de Autoevaluación.

Además, tal y como se desprende del mismo, dicha autoevaluación, servirá también como feedback al coach, quien deberá estar en un proceso de formación continuo. Y que al disponer de un perfil de autoevaluación le permite conocer dónde está y ver en qué medida está satisfaciendo las necesidades.

- MBTI: El indicador de Myers-Briggs conocido como MBTI es uno de los cuestionarios de personalidad que con más antigüedad cuenta, concretamente data de 1942. Razón que no le impide para ser uno de los más respetados a nivel mundial. En definitiva viene a decir que no existen unos tipos psicológicos que sean mejores o peores que otros, ni tan siquiera tipos buenos o malos. Por lo que considera que todos los tipos cuentan con el mismo valor y un gran potencial de desarrollo.

Este instrumento, no identifica ni destrezas ni competencias ni habilidades, sino preferencias. Éste método ordena los diferentes modelos de conducta en cuatro pares de dicotomías, y que una vez combinados, proporcionan 16 tipos psicológicos.

-Extroversión o Introversión. Actitudes: No debe entenderse como un rasgo de personalidad. (Dicotomía de Myers-Briggs).

-Sensación o intuición. Función de Percepción: Facilitan información acerca del cómo y en qué nos basamos a la hora de comunicar. (Dicotomía de Jung)

-Pensamiento o sentimiento. Función de Decisión: Desgrana el proceso de toma de decisiones individual. (Dicotomía de Jung).

-Juicio o percepción. Estilo de vida: Alude a la información relativa a la preferencia por la organización y la innovación y flexibilidad ante el cambio. (Dicotomía de Myers-Briggs).

Tal y como ya enunciábamos, la combinación de estas cuatro preferencias da como resultado los 16 tipos psicológicos. Es decir, se proporciona, así, un modelo de comportamiento donde se dejan indicadas las conductas

probables de un sujeto en un determinado contexto. Al mismo tiempo, se concretan las áreas de desarrollo personalizadas para los distintos campos de habilidades individuales.

La utilidad del MBTI, a día de hoy, cuenta con innumerables fines, destacando, entre otros, la explicación de elementos que favorecen la autocomprensión y el desarrollo en el marco de un contexto organizativo.

Ya en la naturaleza de este método trasluce la idea de la autorrevelación y el respeto por las diferencias.

- FIRO-B: Cuyas siglas provienen de Fundamental Interpersonal Relations Orientations-Behaviors. Fue elaborado por Schutz (1967), y es una de los instrumentos que más se utilizan en Recursos Humanos, concretamente en: acciones de desarrollo, desarrollo individual, desarrollo de liderazgo, entre otros. No hay que confundirlo con una prueba de personalidad, sino que más bien trata de analizar cómo nos “movemos” e interactuamos con otras personas (relaciones interpersonales).

También cabe darle otro uso, como es la predicción de compatibilidad de las interacciones entre personas que ya la hayan cumplimentado.

Seguidamente, enunciaremos las áreas que evalúa¹⁰:

- Conducta que necesito expresar y expreso hacia otros.
- Conducta que necesito y deseo que otros expresen hacia mí.

Como dimensiones contempla:

- inclusión.
- control.
- afecto.

Entre sus generalidades destacan que está compuesto por 54 elementos, se administra tanto en el formato usual de papel y lápiz como en el formato online. Su aplicación tiene una duración aproximada de 15 minutos. Los resultados por

¹⁰ ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010, p.119.

casilla sirven a efectos de poder comprender, por una parte, nuestro propio comportamiento, y por otra, el de los demás en una organización. Hay que destacar que la interpretación de los resultados ha de tener en cuenta el peso que determinados factores externos tienen en el momento de cumplimentar la prueba.

- Inventario de Personalidad de California (CPI): Se trata de un cuestionario autodescriptivo para tratar de averiguar cómo se ve uno así mismo y cómo ve a los demás, según una serie de características de gran relevancia y que versan sobre el tema trabajo y la vida cotidiana.

Su finalidad es doble: el conocimiento de uno mismo y la consecución de los objetivos.

Las áreas en las que se centra son:

- orientación hacia las personas y la experiencia interpersonal (1).
- orientación hacia las normas y valores (2).
- orientación hacia los sentimientos profundos (3).

Cada una de ellas cuenta con una escala independiente a los efectos de su evaluación.

Si consideramos juntas las puntuaciones de (1) y (2), se obtienen cuatro Estilos de vida:

-Estilo Ejecutivo (Implementer Lifestyle): Al que pertenecen personas con tendencia y facilidad a las relaciones interpersonales, de las que les gusta participar. Además, confían firmemente en las normas sociales.

-Estilo Sostenedor (Supporter Lifestyle): Personas que cuentan con un comportamiento reservado pero que, al mismo tiempo, apoyan las normas sociales. Protegen del exterior sus sentimientos privados y tratan de preservar y humanizar la aplicación de las normas sociales.

-Estilo innovador (Innovador Lifestyle): Participan activamente de las relaciones interpersonales pero son capaces de ver anomalías en la manera de realizar las cosas. Son creativos y cuentan con unos valores personalizados, queriendo decir con esto, que no son para nada convencionales.

-Estilo Imaginativo (Visualizar Lifestyle): Dan valor a su vida privada y opinan que las convenciones sociales, en su mayoría, son cuanto menos arbitrarias. Son inconformistas, pero que a pesar de tener una idea distinta de las cosas no llegan a exponerlas públicamente.

El área (3), alude al nivel de satisfacción. Si en esta escala se consigue una baja puntuación, estamos ante casos de personas que son insatisfechas con su status o situación, por lo que sienten que su propio potencial ni se satisface ni se materializa.

Si por el contrario, en esta escala se obtiene una elevada puntuación, son aquellos que tienen un sentimiento de haber desarrollado sus talentos y de ser capaces de hacer frente a las situaciones del día a día.

Las diferentes medidas de dicha escala conforman cinco grandes categorías:

- Trato con los demás.
- Autogestión.
- Motivaciones y estilo de pensamiento.
- Características personales.
- Características relativas al trabajo.

- Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI): Constituye uno de los instrumentos con más utilidad para conocer las formas y modos de manejar los conflictos. De fácil uso y de aplicación online, cuenta con unos elementos de elección forzosa. Su finalidad es señalar el estilo con el que preferimos resolver los conflictos y aporta hasta cinco formas distintas para afrontar los conflictos (compitiendo, evitándolos, acomodándose, colaborando o comprendiendo). Y surge la relevancia del instrumento porque la consideración de conflicto no solo es el mal ambiente en el puesto de trabajo, sino porque también puede tener atisbos de una posibilidad de cambio o mejora en la comunicación. Por lo que el modelo TKI, manifiesta que las diferentes conductas adoptadas ante el conflicto, resultan ser distintos modos de comunicación. Y todo ello, porque según el modo que empleemos para resolver un conflicto, así nos repercutirá en la dinámica tanto personal como de grupo.

- Cuestionario 16 PF-5: Constituye una versión nueva del cuestionario de Cattell *et. al.* (1993), para lo que incluye nuevos elementos y ha mejorado los criterios de bondad. Los rasgos de personalidad que se evalúan son de tipo bipolar. Evalúa:
 - 16 rasgos de personalidad.
 - 5 dimensiones globales (similares en contenido a los “Big Five”).
 - 3 escalas de control (manifiestan la importancia de los datos del cuestionario: manipulación de la imagen, aquiescencia e infrecuencia)

- NEO PI-R Inventario de Personalidad NEO Revisado: Es un inventario que evalúa la personalidad de acuerdo con el modelo de los “Big Five” (los grandes factores de personalidad). Cada factor está definido por un total de seis dimensiones, llevando así un análisis muy detallado de personalidad. Cuenta con dos versiones:
 - Versión completa: incluye 240 elementos y cuenta con un tiempo de aplicación de aproximadamente 40 minutos.
 - Versión reducida: solo evalúa los “Big Five” sin tener en cuenta sus dimensiones y para la que se dispone de un tiempo de aplicación de aproximadamente 20 minutos.
 Evalúa los siguientes factores y dimensiones¹¹:
 - Neuroticismo vs. Estabilidad Emocional. (Ansiedad, Depresión, Hostilidad, Ansiedad Social, Impulsividad, Vulnerabilidad).
 - Extraversión: (Gregarismo, Cordialidad, Asertividad, Actividad, Búsqueda de emociones, Emociones Positivas).
 - Apertura: (Fantasía, Apertura a la Estética, Apertura a los Sentimientos, Apertura a las Acciones, Apertura a las Ideas, Apertura a los Valores).
 - Amabilidad: (Confianza, Franqueza, Altruismo, Actitud Conciliadora, Modestia, Sensibilidad a los demás).
 - Responsabilidad: (Competencia, Orden, Sentido del Deber, Deliberación, Necesidad del logro, Autodisciplina).

¹¹ ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010, p.126.

- BFQ Cuestionario “Big Five” V: Es un cuestionario de evaluación de las grandes dimensiones de la personalidad, que son las conocidas como “Big Five”, tal y como se desprende de su nombre. Cuenta con 132 elementos y fue elaborado según una escala de Likert. Cada factor, está definido por hasta dos dimensiones. Dicho instrumento cuenta, también, con una escala de control.

Los factores y dimensiones son¹²:

- Energía: (Dinamismo y Dominancia).
- Afabilidad: (Cooperación y Cordialidad).
- Tesón: (Escrupulosidad y Perseverancia).
- Estabilidad Emocional: (Control de las Emociones y Control de los Impulsos).
- Apertura Mental: (Apertura a la Cultura y Apertura a la Experiencia).

- EAE. Escala de autoestimación de Lavoegie: Escala destinada a la autoevaluación sobre nueve dimensiones. Es rápida de aplicar y trata de comparar dos cualidades positivas para, posteriormente, acabar indicando cuál de ellas se ajusta mejor a la forma común de comportarse.

Las dimensiones que aprecia son¹³:

- Energía, dinamismo.
- Sociabilidad, amabilidad, facilidad para los contactos sociales.
- Tenacidad, obstinación y esfuerzo para triunfar.
- Inteligencia social o habilidad para las relaciones interpersonales.
- Ambición y confianza en sí mismo.
- Reflexión, circunspección.
- Optimismo.
- Sinceridad.
- Ponderación y paciencia.

- Feedback 360º: Es una de las herramientas más completas para realizar la evaluación previa al proceso de Coaching. Su función es permitir que el individuo obtenga, confidencialmente, información sobre cómo es percibido su comportamiento, tanto por el mismo como por otras personas.

¹² ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010, p.127.

¹³ Misma bibliografía que en nota al pie nº 12-

De un lado se le requiere para que realice una autodescripción sobre sus competencias, por lo que, de algún modo, se le está preguntando acerca de la imagen que de sí mismo tiene, debido a la cumplimentación de un cuestionario.

De otro lado, es el turno de determinadas personas clave que realizarán una descripción sobre las competencias de la persona en cuestión. Este procedimiento se llevará a cabo de manera anónima. Lo que aquí se pretende es poder recabar información de cómo están percibiendo otros su comportamiento. Esto realizará sobre la base del mismo cuestionario de antes.

Es importante destacar, que es el propio evaluado quien selecciona las personas que le van a evaluar. La práctica general demuestra que suelen ser, aparte del propio interesado, sus compañeros, el superior jerárquico, los subordinados, proveedores y clientes.

No debemos confundir el hecho de que sea el propio interesado quien seleccione a sus evaluadores, para llegar a considerar que la evaluación vaya a dar un resultado positivo, pues no tiene nada que ver, puesto lo que se pretende es ayudar al interesado a medio y largo plazo. Además, a todas las personas que van a evaluar se les va a pasar exactamente el mismo cuestionario, en el que se reflejan comportamientos concretos y observables, por lo que en ningún momento, se les pide que juzguen. Lo único que se les pide es que describan si se dan o no esos comportamientos.

Se garantizan los resultados de este instrumento por medio del anonimato. De cara a ofrecer unos totales, previamente habrá que realizar una media de los evaluadores que pertenecen al mismo grupo. Por lo que la presentación de resultados señala los puntos fuertes y débiles, tanto de forma general como por grupos de observadores.

- Entrevista por Competencias: Se trata de un proceso de Comunicación Interpersonal, con nivel de referencia simultáneo y connotativo, cuyo

funcionamiento es bidireccional e interactivo. Su meta es recabar información para alcanzar un objetivo previamente diseñado. Ya en la primera sesión de Coaching, es habitual que el coach realice una entrevista con las siguientes características. –semiestructurada, -enfocada en las competencias, conocimientos y habilidades del coachee, -enfocada a obtener ejemplos de la conducta llevada a cabo en el ámbito académico, laboral y/o personal del entrevistado (podrán ser empleados como indicadores de comportamientos futuros en su ámbito laboral).

2.5.-Fases del Coaching (III): Plan Personal de Acción

2.5.1.-Entrevistas de Coaching enfocadas a la reflexión.

Tras la entrevista de feedback, momento en el que se proporciona al coachee los resultados de la evaluación realizada (visto en el epígrafe anterior), se brinda la oportunidad al evaluado de participar en un proceso de Coaching. Para el caso de que acepte, se dispone de unos días, para proceder a realizar una nueva entrevista con su coach en la que ya se empiece a perfilar un plan de acción.

La tarea del coach previa a la misma, consistirá en recopilar y analizar información sobre el sector, la organización, el ambiente laboral y los resultados de la evaluación previa hecha al directivo.

En la primera entrevista se tocan los aspectos clave de la trayectoria profesional del coachee, e incluso se ahonda sobre sus deseos y metas que le gustaría poder alcanzar. Pero con los datos de la evaluación en la mano, se aprovecha la ocasión para interiorizar y conocer mejor lo que se conoce como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). De esta entrevista lo que se quiere sacar en claro es que una vez que el coachee reflexione sobre los aspectos que desea trabajar, se pongan por escrito en un plan de acción. Pero estos objetivos no han de ser registrados sin haber valorado antes¹⁴:

-el compromiso con el plan de acción, ya que sin ese compromiso es imposible llevar a cabo tal plan.

-combinar emoción y razón.

-definir la visión.

-visualizar un futuro de éxito.

-aclarar los valores a seguir.

-descubrir las creencias del coachee.

¹⁴ ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010, p.143.

2.5.2.-Apartados más habituales en el plan personal de acción.

- a) Objetivo.
- b) Resultados esperados.
- c) Acciones concretas y fechas para el desarrollo del objetivo, (específico, medible, alcanzable, relevante y en tiempo limitado).
- d) Comentarios.

Todos los apartados habrán de ser rellenados por el coachee y manifestados por escrito.

Dada la importancia del objetivo, dedicaremos unas líneas a su explicación. Son vitales a la hora de conseguir algo porque parten de la especificación del qué se desea conseguir.

En palabras de Dilts (2004), un objetivo se considera establecido adecuadamente cuando puede ser:

- formulado en términos positivos.
- comprobable, el sujeto implicado puede percibir y evaluar su progreso.
- iniciado y mantenido por la persona o grupo que lo desea.
- respetuoso con los aspectos positivos que ahora se poseen.

Contextualizado para encajar con la ecología del sistema que lo rodea.

En boca de otros autores, se plantea lo que se conoce como método SMART de cara a fijar las metas:

- S: Específicas.
- M: Medibles.
- A: Acordadas.
- R: Realistas.
- T: Tiempo para ejecutarlas.

2.5.3.-Puesta en Marcha del plan de acción: la práctica.

Es el compromiso de carácter permanente con las recién llegadas conductas. Compromiso que pasa por repetirlas hasta llegar a convertirlas en hábitos.

Allen (2001) enuncia cuatro situaciones que se corresponden con etapas de modificación de la conducta, y que son secuenciales en el tiempo:

-Incompetencia inconsciente: La persona no tiene consciencia de una carencia personal. Lo primero que tendrá que hacer, con el apoyo del coach, es aceptar dicha carencia, aceptar que necesita mejorar.

-Incompetencia consciente: El individuo es consciente de la carencia pero no sabe cómo paliarla. Es necesario que descubra cómo, el método para conseguirlo.

-Competencia consciente: La persona se ha demostrado que es capaz de hacerlo, pero tiene que esforzarse para recordarse constantemente que tiene que hacerlo y cómo hacerlo. Se trata de perseverar, de practicar.

-Competencia inconsciente: La persona hace las cosas sin apenas plantearse cómo hacerlas, ni dejar de hacerlas, se han convertido en un hábito, las ha interiorizado.

Llegados a este punto son múltiples los autores que consideran una quinta fase donde poder reflexionar sobre el hábito para poder hacerlo más consciente y mejorarlo.

2.5.4.-Sesiones de seguimiento.

No es nada distinto a los chequeos que un médico puede realizar a su paciente tras una intervención, para ver si la misma es satisfactoria y duradera en el tiempo, y así poder prevenir cualquier alteración con tiempo. Por lo que el papel del coach se asemeja bastante a la función que comentábamos de un médico y donde lanzará una serie de preguntas para ver si está cumpliendo todas las promesas que hizo, y de este modo, poder conocer lo que el coachee hace o no hace. Consideramos, hasta un total de seis sesiones de Coaching ejecutivo como suficientes de cara a alcanzar los objetivos. Pues si bien los excesos nunca son buenos, nos podrían llevar a hacer siempre más de lo mismo, siendo repetitivo e incluso a provocar una dependencia, casi enfermiza, del coach. En estas evaluaciones, se producen comparaciones relativas entre el momento

actual con otros previos, y así conocer las mejoras parciales y la global que se han ido produciendo.

Es bastante recomendable no solo quedarse con los comentarios que el propio coachee haga en lo referente a los cambios experimentados por el mismo; por lo que también habrá que conocer la opinión del resto (jefes, compañeros, subordinados, entre otros), una vez haya concluido el proceso de Coaching.

A modo de reseña y para entender los beneficios que aporta un proceso como éste, tomaremos una compilación de argumentos de autores consagrados, que desde su propia experiencia, apoyan y justifican el proceso de Coaching ejecutivo:

➤ Pinchos y Pinchot (2001): “el objetivo del coaching no es corregir lo que está mal, sino descubrir nuevas capacidades y formas de usar los viejos talentos que lleven a una mayor eficiencia”

➤ Para Hillier-Fry (2004):

Los directivos son una inversión cuyo retorno debe incrementarse a medida que ascienden por la jerarquía de la organización, aunque en ocasiones no es así: los directivos pueden “estrellarse” o “quemarse”, sus experiencias pueden limitar su crecimiento, e incluso les llevan abandonar la compañía.

➤ Bayón, Cubeiro, Romo y Sáinz (2006), que tras unos estudios realizados, apuntan las razones por las que las empresas cuentan más a menudo con el Coaching:

-Se consigue un retorno de la inversión de seis veces el coste del coaching en mejoras de rendimiento y calidad, incluyendo como coste el tiempo que el directivo recibe coaching.

-El aprendizaje de habilidades de coaching por parte de los directivos hace que el rendimiento se incremente un 88% cuando la formación se combina con coaching, frente a una mejora del rendimiento del 22,4% cuando se imparte únicamente formación.

-Sólo el 16 % de los empleados que reciben coaching prevén cambiar de trabajo el próximo año, frente al 35% de los empleados que no lo reciben.

-A la hora de elegir compañía, el factor que mayor peso tiene para un directivo es tener posibilidades de desarrollo.

-La rotación externa de los directivos disminuye cuando se les ofrece coaching.

2.6.-El Coaching ejecutivo como salida de la crisis.

Tiempo atrás, las empresas focalizaban en la contabilidad analítica o de costes, la calidad y el servicio. Pero lo que hoy en día se impone son las competencias relevantes de cara a mantener una ventaja competitiva. Para asombro de muchos, los mayores cambios, se pueden observar en aspectos concernientes a la persona y, no en las áreas de producción, tal y como sería más previsible. Es por eso, que las personas están cambiando en la manera de dirigir personas. Dejando atrás la archirevolucionaria Dirección por Objetivos cuyo mayor logro fue sustituir el ordeno y mando, la misma ya es pasado en un momento en que lo que impera es un modelo más dirigido a lo humano, concretamente la dirección por competencias y valores.

En términos estratégicos, Jeffrey Pfeffer¹⁵ afirma que

El éxito no procede de tener una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Esta capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades, de sus competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa.

No hay nada más ilustrativo que un ejemplo real, y más cuando un sector que ha sido afectado de manera masiva por la presente crisis económica como es el Bancario se pronuncia a favor del Coaching ejecutivo. Ello, lo podemos ver en empresas como Rural Servicios Informáticos (RSI) que pertenece al Grupo Caja Rural se encuentra inmersa en la implantación de un modelo de desarrollo profesional. Para el apoyo a este proceso de implantación se ha contado con un proceso de Coaching simultáneo. En palabras del director de RRHH, Luis García San Luis, el haber elegido a la empresa ICE Coaching Ejecutivo para este proceso “ha sido todo un acierto”, a lo que añade:

Tenemos claro que seguiremos ofreciendo coaching porque es una herramienta que puede y debe personalizarse según las necesidades y situación de cada empresa para obtener los máximos resultados, por lo que una vez completada esta fase debemos determinar la nueva situación y elegir el modo de seguir aplicándolo.

¹⁵ Cita extraída de la lectura al artículo:
GÓMEZ CHECA, M. y HEREDIA, J. M. “Coaching ejecutivo, herramienta clave para la gestión de crisis”.
Training & development digest, 2009.

3.-CONCLUSIONES

Teniendo presente lo desarrollado a lo largo del Trabajo, cabe a modo de conclusión resaltar:

- La experiencia de Don Shula en el deporte, se tomó como referencia y se extrapoló al mundo del Coaching donde se trabajan competencias como la gerencia de las tareas y de las personas. Para comprender aún más la materia se llevó a cabo una desmitificación de la misma llegando entre otros a: una definición, diferenciar la tarea del coach de la del mentor, conocer que su función es limitada en el tiempo y que no sirve ni para todo tipo de situaciones ni para todo tipo de personas.
- Tras una visión global, nos adentramos en la materia propiamente empresarial: Coaching ejecutivo. Surge de la falta de conocimiento de uno mismo, lo que incluye las propias limitaciones, y que se ha ido dando de manera repetida entre directivos que han ido escalando hasta alzarse con su propio puesto sin llegar a reparar sobre ellas. Por ello, el Coaching Ejecutivo, se considera una tarea individualizada que lejos de abstracciones de cualquier tipo pretende ayudar al mejor autoconocimiento, lo que desembocará en un modo de vivir más consciente y lleno de aportaciones más fructíferas. Como vemos, contempla que el mejor desempeño profesional, va de la mano de una satisfacción personal.
- Además, se analizaron los cuatro agentes en los procesos de Coaching: -La Dirección General, -Compañeros y mandos de la empresa, -El coach y -el coachee.
- Como todo proceso cuenta con unas fases:
 - En la Fase Previa se efectúa un análisis de la organización y la planificación del programa.
 - En la Fase de Evaluación se ha de elegir el modelo por el que se va a evaluar donde se enuncia el examen psicológico de potencial y las herramientas de evaluación. Concretamente en “las herramientas de evaluación” se han hecho

constar todas para conocimiento del lector pero sin llegar a un análisis pormenorizado puesto que ello excedía del objeto de nuestro trabajo.

-En la fase III se lleva a cabo el Plan personal de Acción y es el momento en el que se produce la entrevista de Coaching destinada a la reflexión sobre aquellos aspectos en los que el coachee desea trabajar y expresa por escrito en un plan de acción. A ello, le seguirá la puesta en práctica y obviamente las sesiones de seguimiento.

- El último apartado está dedicado a la fatal situación que está afectando a numerosos colectivos: la crisis. Es una opción más de las muchas que oferta el Coaching ejecutivo y que no queríamos dejarla sin tratar.

Para concluir, nos gustaría tocar el tema del futuro del Coaching. El sector del Coaching en datos según la Encuesta Europea de Coaching 2008/2009 cifra en 300 el número de coaches en España. Para ser realista, es una cifra bastante alejada de países de Europa como Reino Unido con 7500 y Alemania con 5000 coaches. Si bien, no estamos a la cabeza en este sector, el propio informe indica que estamos en expansión lo cual abre la puerta a todos aquellos que quieran dedicarse a esta actividad puesto que está en crecimiento. Por lo que de cara a futuro y con los datos que manejamos, se va a convertir en una verdadera profesión en lo relativo a acreditación, supervisión, código deontológico y profesionalización de sus miembros.

Hemos elegido una frase de Goethe a modo de cierre que refleja perfectamente la esencia de nuestro Trabajo Fin de Grado:

-trata a un hombre como es, y seguirá siendo lo que es; trata a un hombre como puede y debe ser y se convertirá en lo que puede y debe ser-

(Goethe)

BIBLIOGRAFÍA

-ALONSO, M.A., CALLES, A.M. y GIOYA, P., *Coaching ejecutivo. Cómo lograr que directivos que consigan resultados*, Síntesis, Madrid, 2010.

-SHERMAN, S. y FREAS, A., “El salvaje oeste del coaching ejecutivo”, en *Harvard Business Review (América Latina)*, 2004.

-GÓMEZ CHECA, M. y HEREDIA, J. M., “Coaching ejecutivo, herramienta clave para la gestión de crisis” en *Training & development digest*, 2009.

-HERREROS DE LAS CUEVAS, C., “Manual del "coaching" ejecutivo” en *Training & development digest*, 2004.

-BOENTE, P. (2011): *Los diez mitos del Coaching*.

En <http://www.arearh.com/coaching/10mitos.htm> (acceso 02 de abril de 2014).

-MAZAL,D. (2012): *Coaching Ontológico y Coordinación de Equipos*.

En [http://www.coachinternacional.org/resources/Coaching ontológico y coordinación de equipos.pdf](http://www.coachinternacional.org/resources/Coaching_ontológico_y_coordinación_de Equipos.pdf) (acceso 02 de abril de 2014)

ANEXO I.

El salvaje oeste del coaching ejecutivo



Harvard Business Review

América Latina

El salvaje oeste del coaching ejecutivo

por Stratford Sherman y Alyssa Freas

Noviembre 2004

Reimpresión RO411E-E

No sólo los individuos se benefician del coaching uno a uno; sus empleadores también pueden ganar enormemente. Pero en una actividad sin estándares universalmente aceptados, todas las partes deben tener claras sus metas y cómo alcanzarlas.

El salvaje oeste del coaching ejecutivo

por Stratford Sherman y Alyssa Freas

Cuando la vicepresidenta senior de desarrollo organizacional de uno de los principales bancos de Estados Unidos buscó por primera vez coach ejecutivos para unos cuantos altos líderes, enfrentó una estampida. Se armó un alboroto de centenares de solicitantes con calificaciones muy diversas, cada uno esperando una entrevista. Para hacer manejable el proceso de selección, la vicepresidenta estableció criterios arbitrarios: los candidatos debían tener algún tipo de certificación de coaching, más cinco años de experiencia en coaching en empresas de servicios financieros Fortune 500. La ejecutiva estuvo pronta a admitir que no tenía evidencia de que estos criterios identificaran a los buenos coaches. “Tengo que seleccionar a la gente de algún modo”, dijo. “Así que estoy inventando cosas”.

Así es la vida en el indómito terreno del coaching ejecutivo. Como el Salvaje Oeste de antaño, esta frontera es caótica, en gran medida inexplorada y llena de riesgos,

pero inmensamente prometedora. La información confiable sobre coaching ejecutivo escasea, principalmente porque las grandes empresas no usaban mucho coaching antes de la década de los 80. El año pasado, Anthony M. Grant, profesor de psicología del coaching en la University of Sydney, Australia, hizo una búsqueda de investigación sobre coaching de todo tipo. Encontró únicamente 131 estudios evaluados por colegas publicados desde 1937. De éstos, sólo 56 eran empíricos y pocos cumplían estándares de metodología confiable. “En general”, dijo Grant, “la calidad de la investigación es extremadamente baja”. Aunque estudiosos capaces abarrotan actualmente la disciplina, podrían pasar años antes que puedan trazar guías confiables para el coaching.

Mientras tanto, las empresas que usan coaches para ayudar a sus altos ejecutivos a hacerse más eficaces deben trazar sus propios rumbos. Nadie ha demostrado aún en forma concluyente qué hace idóneo a un coach ejecutivo

o qué hace que un enfoque de coaching sea mejor que otro. No existen barreras a la entrada, muchos supuestos coaches ejecutivos saben poco de negocios y algunos no saben mucho sobre coaching. En el mejor de los casos, es difícil evaluar las certificaciones de coaching ofrecidas por diversas organizaciones autonombradas, mientras que los métodos para medir el retorno sobre la inversión son cuestionables. “Yo no creo que el ROI pueda nunca medir el verdadero éxito del coaching, de modo que evaluamos el valor con datos cualitativos”, dice Wendy Gabriel, directora de coaching ejecutivo de Deloitte & Touche USA. Lo que está claro es que el mercado ha hablado. Muchas de las corporaciones más admiradas del mundo, desde GE hasta Goldman Sachs, invierten en coaching. El gasto anual en coaching en Estados Unidos se estima en aproximadamente US\$ 1.000 millones.

La creciente popularidad del coaching ejecutivo es una respuesta a necesidades apremiantes. Muchas de las nuevas prácticas de negocios que tanto han aumentado la productividad en décadas recientes también introdujeron contradicciones en las relaciones entre las corporaciones y sus altos ejecutivos. La más perturbadora de éstas ha sido una distorsión gradual de la alineación tradicional de las empresas y sus líderes. Desarrollar maneras más fructíferas para que empresas y ejecutivos trabajen juntos se ha vuelto una prioridad y una nueva fuente de valor económico.

Ya hace mucho que esto se debió hacer. Durante siglos, las empresas prosperaron mientras trataban a sus empleados como commodities. Los trabajadores eran “peones”, una condición apenas por encima de la de los caballos o los bueyes. Con la publicación de *Los principios de la administración científica* en 1911, Frederick Winslow Taylor extendió esta deshumanización para incluir a los ejecutivos, argumentando que incluso grandes líderes individuales serán superados por grupos de “hombres ordinarios” organizados en forma eficiente. Él escribió: “En el pasado, el hombre ha sido primero, pero en el futuro lo primero debe ser el sistema”. Para 1956, cuando William Whyte designó al ejecutivo de su época como el “hombre organización”, la transformación de los líderes en commodities había llegado lo más lejos posible.

Lo que podría llamarse la rehumanización de los ejecutivos empezó durante los años 70, cuando sucesivas ondas de cambio –incluyendo la globalización de la competencia, una creciente demanda de servicios y la aceleración y

reestructuración de los procesos empresariales mediante la tecnología de información– demolieron las organizaciones tradicionales. Luchando por responder, las corporaciones estadounidenses lanzaron una amplia reconsideración de estructuras organizacionales y procesos de trabajo que duró décadas. Entre las víctimas estuvieron los empleados que de repente se consideraron como sobrantes. El fin de la seguridad laboral creó un nuevo modelo de carrera –Yo S.A.– que eliminó la lealtad hacia los empleadores.

En ningún lugar se arraigó más poderosamente esta idea que en la cúpula ejecutiva. Al mismo tiempo, las empresas que buscaban velocidad y agilidad competitiva estaban concediendo a los líderes una influencia sin precedentes, al delegarles muchísima mayor autonomía y autoridad. Cada vez más, la atención se centró en el valor único encarnado por seres humanos específicos. Aquel cano director financiero dejó de ser un commodity para ser un recipiente vivo de “capital intelectual”, un recurso considerado no menos valioso que el dinero mismo.

Por su parte, los ejecutivos de organizaciones más ligeras y dinámicas empezaron a reconocer la necesidad de un conjunto más sutil de competencias: las habilidades de comunicación y relación requeridas para influir y energizar a los empleados, la adaptabilidad para el cambio rápido y el respeto por las personas de diversos trasfondos. Hoy, los ejecutivos esperan inteligencia emocional de sus supervisores y colegas pero encuentran que ésta escasea.

Pese a todo el progreso logrado en otras disciplinas de negocios y todas las disertaciones hechas por los gurús carismáticos de negocios, las corporaciones actuales siguen mal equipadas para resolver categorías completas de dilemas relacionados con los empleados. Por ejemplo, las evaluaciones objetivas y el feedback sincero se consideran esenciales para el desarrollo de los ejecutivos, pero los supervisores de todos los rangos generalmente no brindan ese feedback a sus subalternos. ¿La razón? La sinceridad genera emociones y éstas pueden asustar.

Algunas empresas han encontrado nuevas maneras de estructurar relaciones mutuamente satisfactorias con su mejor gente y de fomentar el desarrollo de sus empleados en línea con las metas organizacionales. Muchas otras no. Las empresas que aún buscan soluciones necesitan algo de lo que la ciencia del management carece: un medio sistemático de interactuar con los altos líderes como individuos. Y aquí entra el coaching ejecutivo.

Por qué el *coaching* ejecutivo funciona

A diferencia de la mayoría de procesos empresariales, que tienden a reducir la información a abstracciones, el coaching ejecutivo se ocupa de la gente en formas adaptadas a las personas, que reconocen y honran su individualidad. Ayuda a la gente a conocerse mejor, vivir en forma más consciente y hacer aportes más fructíferos. La

Stratford Sherman (stratsherman@excn.com) es vicepresidente senior de Executive Coaching Network. Es coautor de *Control Your Destiny or Someone Else Will* (edición revisada, HarperBusiness, 2001). *Alyssa Freas* (alyssa@excn.com) es fundadora y CEO de Executive Coaching Network. Coeditó *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn* (Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000).

naturaleza esencialmente humana del coaching es lo que lo hace funcionar y también lo que lo hace casi imposible de cuantificar.

El coaching ejecutivo es distinto a otros tipos de coaching. En su sentido más amplio, el campo incluye planificación de vida, asesoría de carrera, consejo de salud y nutrición, lecturas de aura estilo New Age y entrenamiento en habilidades que van desde hablar en público hasta el arte de flirtear. Nosotros no hacemos eso. Nuestro papel es ayudar a los “pupilos” –los que reciben el coaching– a producir resultados de negocios para sus empleadores. El coaching ejecutivo es también distinto de la psicoterapia. De hecho, las personas que requieren terapia no suelen ser buenas candidatas para el coaching. Dicho eso, la mayor parte del coaching ejecutivo tiene una deuda intelectual con un pequeño número de disciplinas, como la consultoría, el management, el desarrollo organizacional y la psicología.

En el nivel más básico, los coach sirven como proveedores subcontratados de sinceridad, que brindan a los líderes individuales el feedback objetivo que necesitan para fomentar su crecimiento. Los datos a menudo provienen de encuestas de 360 grados de la gente que trabaja más de cerca de una determinada persona –un jefe, colegas y subalternos directos– y a veces de clientes o miembros de la familia. Las encuestas 360 bien armadas pueden identificar con gran precisión conductas particulares y vincularlas con metas, valores y modelos de liderazgo corporativos. Al sumar criterios subjetivos y hacerlos anónimos, las encuestas 360 generan datos estadísticos con una útil pátina de objetividad y legitimidad. Aunque los criterios no siempre son justos, representan percepciones reales. Por esa razón, las encuestas de 360 grados entregan un invaluable conocimiento del entorno interpersonal del sujeto. Incluso los coach con logros modestos pueden agregar valor al entregar tal información.

Es notable cómo muchas personas inteligentes, motivadas y responsables rara vez se detienen a contemplar su propia conducta. A menudo más inclinados a seguir adelante que a reflexionar profundamente, los ejecutivos pueden alcanzar las altas esferas sin abordar sus propias limitaciones. El coaching consigue hacerles bajar el ritmo, cobrar conciencia y notar los efectos de sus palabras y acciones. Eso les permite percibir alternativas en vez de simplemente reaccionar a los eventos. En última instancia, el coaching puede dotarlos de poder para asumir responsabilidad por su impacto sobre el mundo.

El coaching no termina con la autoconciencia. Es una forma de aprendizaje activo que transfiere habilidades esenciales de comunicación y relación. El coaching estratégico debería integrar el desarrollo personal y las necesidades organizacionales. Este enfoque puede ayudar a los líderes a adaptarse a nuevas responsabilidades, reducir conductas destructivas, aumentar la retención con un beneficio percibido, mejorar el trabajo en equipo, armonizar

a las personas con las metas colectivas, facilitar la sucesión y apoyar el cambio organizacional. Los programas sistemáticos de coaching, que alcanzan a equipos completos de ejecutivos, constituyen una forma disciplinada para que las organizaciones profundicen las relaciones con sus empleados más importantes mientras aumentan su eficiencia. El coaching más valioso fomenta el cambio cultural para beneficio de toda la organización.

Manejar el triángulo

Nuestro coaching ejecutivo consiste en intervenciones sumamente personales, tanto en grupo como de individuo a individuo, entre coach y altos ejecutivos y suele durar varios meses. Ese coaching es fundamentalmente una propuesta de negocios. Su propósito es producir aprendizaje, cambio de conducta y crecimiento en el individuo para el beneficio económico de un tercero, el cliente que lo emplea. Personalmente, estamos profundamente comprometidos a ayudar a los individuos a llevar mejores vidas, pero el coaching sólo tiene éxito cuando ese beneficio se produce en forma adicional a los resultados de negocios.

El coaching crea una relación triangular entre el coach que brinda el servicio, el individuo que lo recibe y el cliente que paga las cuentas. El cliente es, en realidad, una serie de interesados que suelen incluir al jefe del individuo bajo coaching y al departamento de recursos humanos. La obra tiene éxito cuando todos los involucrados concuerdan sobre metas explícitas que promueven genuinamente sus propios intereses así como el bien común.

Para entender cómo funciona la relación triangular, considere a Saphra Marker (a fin de proteger la identidad de nuestros clientes, hemos cambiado todos los nombres en nuestros ejemplos), vicepresidenta ejecutiva de una importante empresa de servicios financieros: previsora, racional, extremadamente competente y volátil. Cuando comenzó su coaching, era candidata a ser promovida a un alto puesto en el consejo de liderazgo de la empresa. Su jefe, Will Powers, era su partidario más fuerte pero también percibía significativos problemas de desarrollo. La empresa estaba dedicada al trabajo en equipo, pero Saphra, una impetuosa ex contadora, era reticente a compartir recursos, con frecuencia mordaz con sus colegas y a menudo “demasiado ocupada” para desarrollar a sus subalternos. Algunos de sus colegas la estaban evitando conscientemente en un duelo no declarado que estaba echando a perder trabajo importante. El cliente decidió involucrarse. Will le pidió a un especialista de recursos humanos que consiguiera un coach a Saphra. De una lista seleccionada por recursos humanos para ajustarse a sus necesidades, Saphra escogió a alguien con quien trabajar.

El coaching convenció a Saphra de hacer una evaluación. Su feedback de 360 grados confirmó sus sobresalientes capacidades y los problemas que Will había observado. Analizando el feedback con su coach, Saphra se percató de

que su conducta estaba inhibiendo su progreso. Como la mayoría de los individuos orientados, se sintió herida por las verdades sin ambages y necesitó valor y apoyo para enfrentarse a sí misma. Pero una vez que digirió el feedback, estuvo dispuesta a cambiar. Junto con su coach, se centró en tres áreas: mantener la compostura bajo presión, servir como mentora a sus subalternos directos y desarrollar relaciones de más confianza con sus colegas.

Saphra llevó el plan de coaching a Will y, tras incorporar sus sugerencias, obtuvo su aprobación. Luego ella y su coach empezaron a trabajar juntos en privado. El coach le pidió llevar un diario donde indicara cada vez que perdía la calma, junto con la persona involucrada, la provocación, sus respuestas y el resultado. Al discutir sus problemas con más o menos sinceridad con Will y sus colegas, Saphra creó una red de personas interesadas en apoyar su crecimiento. Fue algo simple pero suficiente para ayudarla a salir del hoyo. Para el fin de su período de coaching, Saphra había llegado a dominar la mecánica básica de mantener la calma, servir de mentora a sus subalternos y fortalecer las relaciones con los colegas. Además había adquirido una valiosa nueva habilidad: la capacidad de monitorear su conducta y ajustarla conscientemente según fuera necesario. Y ciertamente obtuvo la promoción.

En este caso, el coaching funcionó porque la naturaleza triangular de la relación de coaching fue reconocida desde el principio. El coach se enfocó en los objetivos de negocios. Will ayudó a dar forma a esos objetivos. Y, significativamente, Saphra estuvo determinada a aprender y cambiar. Las estrellas se alinearon.

Calificaciones y más calificaciones

La intervención con Saphra tuvo éxito, ¿pero qué hay del mal coaching? Obviamente, está ampliamente disponible, desperdicia mucho dinero e incluso puede causar daño. Las tres partes en una relación triangular —el coach, el individuo orientado y el cliente— pueden contribuir al fracaso. La mejor forma de maximizar la probabilidad de buenos resultados es calificar a las tres partes. Incluso los clientes novatos reconocen la necesidad de evaluar las calificaciones de los coach, aunque quizás no sepan cómo hacerlo. Pero es mucho menos probable que los clientes consideren las calificaciones de los individuos orientados, o las suyas propias.

Empecemos con el cliente. Mucho antes de seleccionar un proveedor, un cliente potencial debe examinarse con sinceridad y preguntarse: ¿Cuál es el objeto del programa de coaching? Las empresas pueden entrar al coaching sin ningún plan en absoluto. Un alto ejecutivo escucha buenas cosas sobre el coaching y decide unilateralmente probarlo. O bien, recursos humanos concierta el coaching, individualmente y en parejas, para personas en riesgo de descarrilar. Sólo después de

revelarse una maraña de coaching inconsistente y ad hoc alguien se detiene a establecer metas y políticas.

Empiece teniendo claro qué metas importantes quiere promover con el coaching. Una vez que tenga el propósito en mente, diseñe sistemas para apoyarlo. Si usted desea que el coaching promueva metas estratégicas o inculque valores, piense en cómo integrarlo con otras iniciativas y sistemas, tales como compensación, evaluación y asignación de trabajos. Muchos profesionales de recursos humanos luchan por sostener programas de coaching por sí solos, pero no deberían tener que hacer eso. Para que el coaching atraiga una seria atención de los atareados ejecutivos que busca ayudar, requiere apoyo de alto nivel y enlaces visibles con los imperativos de negocios.

Consideremos al coach. Los mejores basan su trabajo en el ambiente del individuo que es orientado, sus relaciones en todos los niveles, más los valores, metas y dinámicas del negocio del cliente. Un coach eficaz ayuda a un individuo a lograr metas acordadas, mientras transfiere las habilidades y el conocimiento necesarios para mantener el desarrollo continuo. Como los buenos padres, los buenos coach fomentan la independencia.

Los mejores coach olfatean verdades ocultas. Tienen a ser curiosos y a hacer preguntas penetrantes. La capacidad para voltear piedras y descubrir lo que se oculta debajo es crítica, porque las conversaciones de negocios a menudo omiten asuntos esenciales. Por ejemplo, el CEO de una empresa manufacturera de capital cerrado nos contrató sin revelarnos que quería que su hijo lo reemplazara como CEO, y que otros miembros de la familia en el consejo de administración consideraban que el hijo no reunía los requisitos. Este conjunto de agendas ocultas resultó ser mucho más importante que los asuntos explícitos que nuestro programa de coaching debía abordar.

Los coach consumados con diferente formación, que se apoyan en técnicas sumamente variadas, pueden producir resultados similares. Hasta que un conjunto de conocimientos respecto al coaching logre aceptación, seguiremos escépticos de los esfuerzos actuales por introducir estándares universales y altas barreras a la entrada. Por ahora, los clientes satisfarán sus necesidades en forma óptima evaluando individualmente a los coach.

Debido a que no existe una credencial universalmente confiable para identificar a los coach capaces, esa tarea requiere sutileza. Las referencias de clientes e individuos orientados anteriores siempre ameritan un análisis cuidadoso. Pero el coaching sigue siendo tanto un arte como una ciencia, ejercida en forma óptima por personas de percepción aguda, con diplomacia, buen criterio y la capacidad para controlar los conflictos con integridad. Quizás las facultades más importantes sean carácter y perspectiva, resultantes tanto de la experiencia personal del coach como de su capacitación formal. Preste mucha atención a la química y al ajuste entre coach e individuo. En ciertas situaciones, el título doctoral de un coach, su experiencia

previa como CEO o su formación en psicología pueden ser muy relevantes. En otras, un coach con las mismas credenciales puede ser inapropiado. Muchos profesionales de salud mental llenan las filas de los coach ejecutivos y muchos hacen un excelente trabajo. Pero un psicólogo experto puede ser demasiado ingenuo respecto a los negocios para ganarse la confianza de un ejecutivo.

Finalmente, es importante calificar al ejecutivo que recibirá el coaching. Más empresas deberían adoptar el enfoque sistemático de LSG Sky Chefs, una subsidiaria de Lufthansa que presta servicios de alimentación globalmente. Ningún líder de LSG Sky Chefs recibe coaching hasta que un panel interno haya evaluado si está listo y es apto para recibirlo y haya aprobado un plan preliminar que muestre cómo el coaching dará resultados. En un entorno menos ideal, un cliente puede tratar de identificar candidatos para el coaching respondiendo a estas preguntas básicas: ¿Está motivado el ejecutivo? ¿Podemos identificar una necesidad de desarrollo importante? ¿Será un buen individuo a orientar? ¿Tiene apoyo? ¿Es suficientemente valioso como para justificar el costo del coaching?

Al calificar candidatos potenciales, recuerde que las personas necesitan motivación y compromiso para beneficiarse del coaching. Piense en ello: el individuo orientado hace el trabajo arduo, mientras que los demás contribuyen marginalmente. La única ocasión en que recomendaríamos inducir a alguien a recibir coaching involuntariamente es cuando todo un estrato de ejecutivos recibe coaching como parte de un esfuerzo estratégico más amplio.

Los clientes deberían pensar en el coaching para satisfacer las necesidades de desarrollo de los candidatos, a fin de abordar posibles problemas y oportunidades de crecimiento. El coaching puede ayudar a los líderes en transición, tales como los que están pasando de puestos de operaciones a puestos de liderazgo que requieren habilidades interpersonales "flexibles" y capacidad de ejecución. Pero el coaching no puede mejorar problemas psicológicos profundamente arraigados, tales como depresión crónica. Tratamos de no aceptar problemas que no podemos resolver y, cuando un ejecutivo necesita ese tipo de ayuda, sugerimos contratar profesionales con las calificaciones apropiadas. Cualquiera sea la situación, al evaluar a un ejecutivo los clientes deben cerciorarse de que el coaching es algo que el ejecutivo realmente quiere, y que sus esfuerzos por cambiar y crecer serán apreciados y fomentados por su jefe y colegas clave. Ese apoyo es lo que sostiene e intensifica los beneficios del coaching.

Hakim Alaoui era un talentoso financiero contratado fuera de la empresa y que había socavado su éxito con modales bruscos, aparentemente egoístas, que alejaban a sus nuevos colegas. El CEO, que valoraba a Hakim, quería "corregirlo". En este caso, el coach tenía que determinar si Hakim, quien sabía que estaba en problemas, deseaba cultivar un estilo más grupal. Al discutir sus opciones con el coach, Hakim se dio cuenta de que combinar sus sobre-

salientes habilidades profesionales con mejores relaciones en el trabajo podía hacerlo sustancialmente más valioso, sin importar la empresa que lo empleara. Por tanto, se comprometió con el proceso de coaching con un fervor que reflejaba su extraordinaria ambición y que impresionó favorablemente al CEO. Después de tres meses de coaching y apoyo corporativo, Hakim comenzó a ayudar a sus colegas. Empezó a patrocinar equipos que trascendían los límites organizacionales, incluso en casos en que el trabajo de los equipos ayudaba a la empresa a expensas de la propia área de Hakim. La gente comenzó a disfrutar colaborar con él. Lo último que supimos fue que Hakim estaba aún en la empresa y prosperando.

No hace falta decir que al evaluar candidatos a coaching, los clientes deben considerar los beneficios empresariales específicos que brindará. Los clientes experimentados tienen menos probabilidad que los recién llegados de invertir dinero de coaching para resolver problemas del personal, prefiriendo concentrar las inversiones de coaching en sus mejores empleados. Eso tiene sentido por dos razones. El coaching prolongado de persona a persona puede ser mucho más costoso per cápita que muchas otras técnicas de aprendizaje. Segundo, los ejecutivos huyen del coaching cuando éste se convierte en un distintivo de problemas en la carrera. La mayoría de los clientes encontrará fácil decidir si un ejecutivo es lo suficientemente valioso como para justificar el costo del coaching. Muchos, incluyendo al CEO de Raytheon, William H. Swanson, creen que los ejecutivos de alto potencial deben recibir coaching en el momento más temprano posible de su carrera.

Contrate temprano y a menudo

Las relaciones triangulares generan conflicto. Como en la clásica comedia cinematográfica *Ninotchka*, los burócratas comunistas de Rusia solían enviar emisarios al extranjero en grupos de tres, con la teoría de que si uno quería desertar, al menos uno de los otros lo delataría. El triángulo del coaching no necesita ser tan maquiavélico, pero sí genera tensiones productivas. La clave para aprovecharlas es la contratación eficaz. Por "contratación" queremos decir la definición de las metas, roles y responsabilidades de cada parte. La contratación funciona cuando cada término recibe la aprobación sin presiones de todos los interesados: el cliente, el coach y el individuo.

Algo básico para nuestra filosofía de contratación es el plan de acción, un documento vivo que da cuerpo a las metas definidas inicialmente en el contrato legal. Recomendamos fijar metas mensurables, usualmente tres, que el coaching pueda lograr en forma realista. Normalmente, los planes de acción se expresan en términos de conductas específicas: ser bueno escuchando, por ejemplo, se menciona todo el tiempo. Evidentemente, escuchar no es lo que enseñan las escuelas de negocios.

Las tres partes deben escoger metas que maximicen los

intereses mutuos. Si el cliente tiene un objetivo estratégico y el ejecutivo tiene un objetivo profesional, por ejemplo, ellos deben identificar una meta que integre ambos objetivos. He aquí la forma en que eso funcionó para Ellen Rinaldo, una ejecutiva de manufactura que trabaja cerca del ápice de una compleja organización de matriz. Ella se sometió a una evaluación de 360 grados que mostró su ineficacia para involucrar a grupos liderados por otros. Su respuesta fue táctica. Propuso una meta de mejorar sus presentaciones ante grandes grupos. Su jefe y su coach transformaron eso en una meta estratégica de trabajar más eficazmente más allá de los límites organizacionales.

Cuanto más explícitas sean estas conversaciones, mejor. Recomendamos un vigoroso y sincero debate, límites claros de confidencialidad y responsabilidades definidas de rendición de cuentas para cada participante. De hecho, hacer las cosas explícitas es por sí misma una mejor práctica. No existen formatos estándar ni métricas para planes de acción de coaching; nuestro proceso induce a los participantes en el coaching a concebir términos que produzcan los resultados específicos que desean. Diseñar planes de acción es un proceso iterativo que debería continuar a medida que surgen nuevos conocimientos. Podemos renegociar los planes meses después de establecidos, si nueva información revela un camino que producirá resultados mejores. Esa adaptabilidad a veces sorprende a los clientes y ejecutivos acostumbrados a soluciones generales. Qué lástima. Nuestro servicio es a medida y requiere ajustes.

Para producir resultados, las metas del coaching deben ser medibles. Si su meta es dejar de enfurecer a los colegas, más vale que después del coaching les pregunte si aún los enfurece. Si un CEO quiere que los líderes representen los valores que se profesan, definiríamos conductas particulares que expresen esos valores, incorporaríamos preguntas sobre ellos en un instrumento de 360 grados y, una vez que se tenga el feedback, basaríamos las metas individuales de coaching en los valores particulares en los que cada persona está fallando. Después del coaching, mediríamos el feedback a partir justamente de las mismas conductas clave. Las mediciones deberían tomar en cuenta las complejidades humanas, tales como la forma en que el individuo logra resultados. A menudo creamos mini evaluaciones de 360 grados personalizadas, estrictamente enfocadas en metas específicas de coaching. Usando las mismas personas para evaluar a los ejecutivos antes y después del coaching, estas evaluaciones miden el grado de cambio percibido en cada escala. Un valor secundario de las evaluaciones de seguimiento es que les dan a los colegas una oportunidad de reconsiderar sus puntos de vista. De otro modo, las primeras impresiones tienden a fijarse. A veces es más fácil mejorar la conducta de un individuo orientado que lograr reconocimiento del cambio positivo.

Los contratos de coaching deben reflejar la delicada naturaleza de la tarea. Los nuestros usualmente incluyen una cláusula de salvaguardia sin culpa, que permite

que cualquiera de las partes ponga fin a una relación de coaching que no está funcionando. Cuando nos encontramos en una asignación que no funciona por una u otra razón, salimos. Es desagradable, pero le ahorra dinero al cliente y mejora los resultados.

La buena contratación genera discusiones que ponen a prueba la química interpersonal, mientras someten el proceso potencialmente salvaje y confuso del coaching a la disciplina empresarial. Lograr acuerdos explícitos respecto a metas, medidas y rendición de cuentas armoniza más a las partes, incluso antes de iniciarse la supuesta tarea del coaching. El proceso de contratación permite al coach atraer la participación activa del jefe y empezar a adoctrinarlo en técnicas de coaching. Estas conversaciones llevan a las personas en cada punta del triángulo a contemplar el desconocido terreno del coaching y a aumentar su preparación para el arduo trabajo que les espera.

Aunque nuestro enfoque para la contratación requiere esfuerzo al principio, aconsejamos realizar el trabajo arduo sin apocarse ante él. Discuta lo que haya que discutir y hágalo con sinceridad. Insista en compromisos genuinos, identifique conflictos y resuélvalos. Sea explícito. Y cuando el ambiente no sea propicio para una intervención particular de coaching, no tema ceder. La naturaleza triangular del coaching genera fricción, pero también es fuente de grandes beneficios. Aprovéchela plenamente.

Coaching y el cambio estratégico

Pese a su utilidad para ayudar a una persona o equipo, el coaching más valioso es desarrollar todo el estrato de altos ejecutivos de una organización. En la mayoría de las organizaciones, el cambio duradero suele avanzar con lentitud, una persona a la vez, tomando impulso conforme más personas lo aceptan. Para acelerar el cambio y hacer que permanezca, recomendamos coordinar sistemáticamente las intervenciones de coaching de persona a persona que favorezcan un objetivo estratégico más grande.

Cuando una perspectiva que abarca toda la organización orienta el coaching, usted no caracteriza plenamente a los candidatos en forma individual. Más bien, caracteriza las circunstancias en las que un programa de coaching de ese tipo tiene sentido. Usted quiere tener una poderosa razón de negocios por la que los ejecutivos deban participar. Eso podría ser algo tan sencillo como cerciorarse de que los líderes vivan según los valores de la empresa o tan sutil como plantar las semillas de una cultura de coaching que abarque a toda la empresa.

Lo mejor es lanzar cualquier programa de coaching sólo después de obtener respaldos entusiastas de los altos ejecutivos, preferiblemente incluyendo al CEO, quien debería interesarse en aquellos ejecutivos de mayor rango o lo suficientemente prometedores para ameritar el coaching. Debido a que por su naturaleza el coaching saca a la luz

temas incómodos, estos programas necesitan un activo promotor con el poder necesario para protegerlos. Si bien la participación del CEO es conveniente para el *coaching* ordinario, resulta esencial para los programas de *coaching* que apoyan un significativo cambio organizacional. Por esa razón recomendamos que dichos programas comiencen con el CEO y los altos ejecutivos y luego se extiendan a través de los límites organizacionales. Cuando los altos líderes sirven como modelos y campeones, los programas de *coaching* logran arrastre y credibilidad.

Si el jefe responsable no participa, siempre nos preguntamos por qué. Sinceramente, no siempre obtenemos buenas respuestas. Dos años antes de su jubilación obligatoria, un CEO que estaba al frente de una importante empresa de tecnología, ordenó *coaching* para que su equipo de alto rango abordara los asuntos de sucesión. Su staff de recursos humanos seleccionó un equipo de coaches de diversas fuentes que no habían colaborado anteriormente. El programa diseñado por la empresa no tocaba el desarrollo del equipo o su alineación con el propósito estratégico de la organización. El propio CEO decidió no recibir *coaching*. ¿Resultado? Aunque cada individuo se benefició personalmente, el impacto estratégico sobre la organización fue nulo.

Pero cuando un jefe de negocios se compromete con un proceso cuidadoso de *coaching*, los resultados pueden ser sobresalientes. Basta con preguntarle a Harry Minkowski, presidente de una unidad multimillonaria sumamente exitosa que genera gran parte de las utilidades de una de las principales empresas de entretenimiento. “Para hacer que un proyecto como éste funcione”, dijo, “se necesita un alto ejecutivo que realmente comprometa alma y corazón en ello, haciéndole saber a la gente que es una necesidad y cerciorándose de que las personas enfrenen las consecuencias si no participan plenamente en el proceso”.

El problema de la organización de Harry era común. Durante los dos años anteriores, la complejidad del negocio había aumentado diez veces mientras que el número de empleados permanecía estable. Todos estaban trabajando al máximo. “Deberíamos haber tenido una armonía perfecta, porque nuestros resultados eran magníficos y estaban mejorando”, recordó Harry. “Pero estábamos experimentando la peor conducta de los empleados y yo noté algo: cada una de las personas veía claramente a todas las demás. Sus quejas respecto a otros eran precisas. Pero no tenían conocimiento de sí mismas. Todos podían ver muy bien a los demás, pero no se podían ver bien a sí mismos. Eso es lo que yo quería arreglar”.

Colaboramos con Harry para diseñar un programa de *coaching* que se ajustara a sus necesidades. Éste incluía *feedback* de 360 grados y *coaching* para todos los altos ejecutivos, Harry incluido, así como *coaching* de equipo para el grupo. Cada ejecutivo debía elaborar un plan de acción basado en *feedback* individual, compartirlo con su supervisor y sus colegas y, después de varios meses, demostrar

resultados mediante una mini *feedback* de 360 grados. Los ejecutivos también crearon e implementaron un plan de acción en equipo. Durante el programa, ofrecimos talleres adaptados a las necesidades de ellos para explicar y apoyar el proceso.

Así relata Harry el resultado: “Yo dije que si la mitad de las personas cambiaban la mitad de sus conductas la mitad del tiempo, estaría encantado. Pero hemos cambiado 95% de las conductas en 100% de las personas 95% del tiempo. Nadie aprendió nada que no supiera ya, la diferencia ahora es que actúan con base en ello. El resultado fue el cambio más profundo e increíble. Las personas se tratan mejor. Tienen menos conflictos, y cuando los tienen, usualmente los resuelven sin venir a mí”. Gran parte del mérito por estas mejoras es de Harry.

Hay otra ventaja en empezar desde la cúpula: una vez que los altos líderes han cambiado su conducta, les resulta más fácil influir en sus subalternos para que hagan lo mismo. Entonces el cambio puede desplegarse de arriba a abajo. João Morais, CEO de una empresa de productos de consumo que poseía marcas famosas pero no suficiente fuerza, fijó el objetivo estratégico de aumentar el crecimiento de los ingresos. Creó una campaña de tres años en toda la empresa para mejorar las habilidades de *coaching* de los ejecutivos. Primero, él y todos sus presidentes de división se sometieron a evaluaciones de *feedback* de 360 grados, seguidas por seis meses de *coaching* para ayudar a los líderes a convertirse ellos mismos en mejores *coach*. La fase dos fue un programa de líderes-*coach* que introdujo habilidades de *coaching* en la organización, estrato por estrato. Tuvo éxito porque João y los altos líderes sirvieron como modelos. Los cambios observados en su conducta convencieron a otros de que el programa era serio. Con el tiempo, la acumulación de ejecutivos con habilidades de *coaching* mejoró el entorno de trabajo de empleados.

Cuando usted crea una cultura de *coaching*, los resultados pueden no ser directamente mensurables en dólares. Pero aún no hemos hallado una empresa que no pueda beneficiarse de más franqueza, menos negación, comunicación enriquecida, desarrollo consciente de talentos y líderes disciplinados que muestren compasión por las personas.

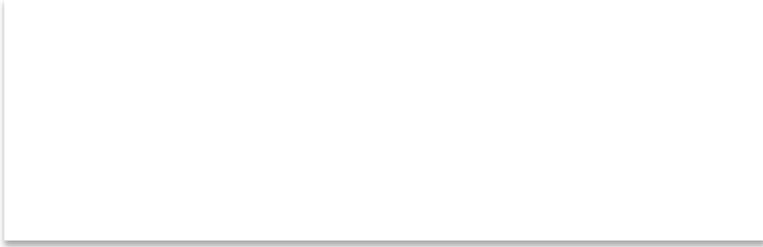
El Salvaje Oeste del *coaching* ejecutivo no es para todos. Algunos no pueden superar su incomodidad con la investigación personal, así como algunas organizaciones no pueden mostrar el respeto necesario por las personas. Pero para quienes reconocen el valor de alinear a las personas y a las organizaciones, los beneficios de crear un nuevo tipo de empresa que sepa cómo aprovechar las cualidades humanas de sus empleados superan las considerables dificultades e incertidumbres del *coaching* ejecutivo.

Mientras sean seres humanos quienes hagan el trabajo, las empresas pueden obtener utilidades creando relaciones más fructíferas con ellos. 

Reimpresión RO411E-E

ANEXO II.

Coaching Ontológico y Coordinación de Equipos



COACHING ONTOLÓGICO Y COORDINACIÓN DE EQUIPOS

por
DIANA MAZAL

La autora: *Licenciada en Ciencias de la Información, Psicóloga Social, Terapeuta Bioenergética y Coach Ontológico. Actualmente desarrolla programas Personales y Organizacionales de Liderazgo y de Stress Management.*

Ha sido docente por más de una década en Universidades públicas y privadas y desde el año 2000 coordina la Comisión de Recursos Humanos del Instituto Profesional Argentino para la Calidad y la Excelencia (IPACE)

Es Directora de Competitividad Empresaria S.A. y entre sus clientes figuran Banelco, Hewlett Packard, Santa Rosa Bongrain, HSM y Oficina Panamericana de la Salud

Contacto: dianamazal@competitividad.com

La diferencia entre trabajar juntos y trabajar en equipo es algo que se relaciona con la competencia que cada uno tiene para comunicarse con el otro. Vinculado con el coaching el temario es muy amplio. Básicamente se centrará en la capacidad que tengamos en sostener conversaciones con uno mismo y conversaciones con los demás. Es el poder que tengamos de conversar.

Hay muchas concepciones del coaching y se los llama de distinta manera. El más conocido es el coach del deporte. Pero el coach al que queremos referirnos es uno que viene de una disciplina que es la ontología del lenguaje, (que se basa en el conocimiento lingüístico) y de algunas corrientes filosóficas que entienden el lenguaje como un factor constitutivo de la persona, que es necesario estudiar y entender. No sólo para entender a la persona, sino también para entender su utilización y su práctica. A partir de ese entendimiento se pueden tomar cursos de acción efectivos para generar acciones y relaciones más poderosas.

Por otra parte, el coaching también ha puesto su atención en cómo disminuir el sufrimiento humano, partiendo del convencimiento de que mucho de aquello que pensamos no siempre somos capaces de transmitirlo, al menos de una manera que el otro pueda entender. Gran parte de las dificultades que se generan entre las personas obedecen a que no decimos lo que pensamos, porque no nos damos cuenta de lo que sentimos o porque somos incapaces de transmitir lo que sentimos para que otras personas puedan escucharlo del modo apropiado.

Y el coach, particularmente, es la persona que emplea esta metodología o esta herramienta profesionalmente, está preparado para ayudar a crear estas conexiones, para cubrir esos espacios ciegos, que no se ven, de comunicación entre las personas. Y no solamente entre las personas, sino además de la persona consigo misma para acompañarlo a ver su propio campo de creencias limitantes y transformarlas en posibilidades.

El coach al trabajar con un equipo tiene la posibilidad de ayudar a que se construyan conversaciones que favorezcan el desarrollo de las personas y el equipo, además de conseguir resultados que la organización pide y necesita.

Si en un grupo de trabajo cualquiera se hace un trabajo formal de relevamiento sobre lo que cada uno cree que es un equipo, probablemente tengamos tantas definiciones como personas haya en el grupo. Si este grupo entrase en una discusión interna sobre lo que cree que es un equipo, probablemente se llegaría a la conclusión que la discusión no condujo a nada. Creo que muchos de nosotros tenemos experiencias similares. Esto sucede porque cada uno tiene un convencimiento, su propia "verdad" y la verdad, en este terreno como en muchos otros, es algo que conviene poner entre paréntesis o con signos de interrogación.

Aquí hay una clave para el coaching: entre sus paradigmas actuales cuestiona el tema de la verdad: Si hay muchas verdades evidentemente no hay "una" verdad. El trabajo consiste entonces en cómo trabajar juntos poniéndose de acuerdo acerca del modo que cada uno observa la realidad.

Desde la perspectiva que ahora tratamos, quiero describir lo que nosotros tomamos como un modelo de lo que es un equipo. No es el único ni es la verdad. Para nosotros, es un conjunto de personas que está en un tiempo y un espacio determinado, donde cada uno considera que su presencia y participación son cruciales para los otros. Si no existe esta comprensión de que "yo" soy importante y que "los otros" son importantes para que funcionemos juntos, el esfuerzo se diluye. Todos deben sentir que son parte de una totalidad y que su presencia y su participación son completamente fundamentales. Además tienen un compromiso: están allí para lograr algo juntos. No sólo está el concepto de "lograr o alcanzar un objetivo" sino que también está el sentimiento de hacer las cosas de la mejor manera para trabajar juntos.

Todo esto debe suceder entendiendo siempre que el equipo se encuentra en el marco de una organización mayor, más grande que el equipo. Puede ser una organización o institución de cualquier tipo, donde a su vez existen ciertas

normas, objetivos, políticas y estrategias. Si un equipo no tiene conciencia de dónde está instalado y a qué responde, pierde su posibilidad de actuar efectivamente, porque se dispersa al no tener en cuenta las necesidades y las búsquedas estratégicas de la compañía.

El coach como individuo

El tema que estamos abordando es el coaching ontológico, pero quisiese hacer una breve aproximación al coach como individuo. El coach es una persona que tiene la posibilidad, sobre todo, de darle a la otra persona o al equipo que recibe la asistencia, una visión distinta de lo que el otro o los otros ven. El coach tiene una mirada más ampliada que, en el lenguaje del coaching ontológico, "le regala" al resto, proponiéndole alternativas distintas a las que vienen manejando, abriendo el horizonte y mirando más lejos. El coach es una persona que esta formada y preparada para respetar y cuidar a las personas. No es una persona que viene a hablar desde la verdad y la autoridad ("Yo creo que...") sino que viene a hablar desde su función que consiste en "contribuir y ayudar".

El coach ayuda a hacer más fácil todo el proceso grupal, tanto en la temática como en la dinámica, aprovechando el potencial de las personas.

Habitualmente ocurre que a medida que avanza el trabajo del equipo van surgiendo diversas características de personalidad. Hay personas que tienen más facilidad para imaginar, inventar y crear, en tanto otras tienen un gran poder síntesis y otras para concretar y hacer. El coach ayuda a que esas potencialidades se puedan manifestar y combinarse entre sí.

Otro trabajo del coach es ayudar a liberar los obstáculos, que en todo proceso de equipo aparecen continuamente y son quizás la mayor fuente de frustración tanto de gerentes como participantes. Es habitual escuchar "para qué voy a ir a un equipo si no se hace nada, siempre hay problemas, no podemos crecer, no podemos desarrollarnos, no logramos los objetivos".

El coach trabaja con conceptos que tienen que ver con el aprendizaje y la educación poniendo el foco en el proceso de los adultos de re- aprender denominado "aprender a aprender".

Los enemigos del aprendizaje

Los modos de aprendizaje no son los modos de aprendizaje tradicionales, según los cuales se buscan libros y se consultan y estudian todas las fuentes de información. Lo que tengo que aprender es a poder abrir mi mente y poder reconocer que lo que yo sé, lo que yo pienso, no es lo único que existe. Tengo que aprender a escuchar al otro, a confrontar con él positivamente, a discriminar mi juicio de las realidades. Y tengo que aprender a hacer ciertas declaraciones que son fundamentales para progresar en la calidad de mi comunicación con otros.

En los procesos de coaching dedicamos mucho tiempo a esto, porque todos tenemos ciertos enemigos del aprendizaje. Los llamamos así porque están por

allí, acechando en un nivel latente, casi inconsciente, y cuando vamos a encarar algo nuevo aparecen y nos limitan en nuestra percepción. A veces no nos damos cuenta por qué ocurre esto.

A veces no sabemos que no sabemos. En los trabajos en equipo es habitual encontrar gente que dice: "yo vengo trabajando hace mucho en esto y sé de esto". No se dan cuenta que no saben. Es gente que siente que tiene "todo claro todo el tiempo". En un trabajo en equipo muchas veces no tenemos nada en claro y, si intentamos clarificarlo con razonamientos, explicaciones o hipótesis, sinceramente lo que hacemos es no tolerar esa situación de incertidumbre. Al querer tenerlo todo claro no podemos progresar. Tratando de dar explicaciones nos resistimos a admitir que estamos confundidos y que la confusión puede ser un paso necesario para aprender.

Otro de los enemigos que aparece es "no tengo capacidad para tener tolerancia y paciencia, ¡quiero todo ya! Esto indica no tolerar la incertidumbre. Los enemigos del aprendizaje al ser explicitados y trabajados comienzan a perder el carácter de fantasmas y pueden ser minimizados.

El lenguaje genera acciones

Volviendo al coaching y a la ontología, debemos decir que la ontología del lenguaje parte de varios postulados. Uno de esos postulados es que el lenguaje es generativo, en oposición a la perspectiva tradicional que define al lenguaje como descriptivo. Todos nosotros tenemos definiciones que asocian el lenguaje con una herramienta para explicar, para pensar, para asociar. En general usamos el lenguaje para referirnos a cuestiones que hemos visto, para adquirir información y para comunicarnos. La concepción tradicional es que con el lenguaje describo algo que ocurrió o que imagino que va a ocurrir y de ese modo me comunico.

Desde la ontología, el lenguaje se considera generativo. El lenguaje no es inocente. No solamente describe sino que al mismo tiempo genera acciones, situaciones, genera reacciones en una persona y en el caso que nos atañe, genera también posibilidades dentro de un equipo. Alguien dice: "La secretaria es incompetente". Ese concepto no es descriptivo, sino que está generando una situación con respecto a la secretaria, donde la otra persona que escucha la frase se está formando un juicio del cual puede depender que contraten o no a esa secretaria. En este sencillo ejemplo, la persona que emitió esta opinión está influyendo sobre la imagen pública y limitando las posibilidades de acción efectiva de esta secretaria.

Si esto lo trasladamos a un equipo, y allí alguien piensa y dice: "Yo para el trabajo en equipo soy un desastre" mientras interiormente piensa, aunque no lo diga, "trabajar con este grupo me resulta insoportable", lo que está haciendo al emitir este juicio es colocar una barrera, generar una distancia.

Un postulado dice que no podemos escapar de nuestros pensamientos. No podemos dejar de tener pensamientos y juicios e interpretar la vida y la realidad y todo lo que nos rodea desde nuestra particular perspectiva. Como

constantemente estamos viendo un mundo interpretativo, desde el coaching lo que se hace es tratar de mostrar cual es ese mundo interpretativo, porque muchas veces no nos resulta transparente. Actuamos, pero muchas veces no sabemos con qué interpretaciones ni por qué estamos actuando.

Coherencia y acción

Otro elemento para aproximarnos al concepto del coaching, es que se trabaja desde la concepción de que todas las personas somos una coherencia, constituida por un cuerpo, una emoción y un lenguaje. Desde esta coherencia realizamos ciertas acciones que producen determinados resultados.

Normalmente las personas, cuando desarrollamos acciones que no tienen los resultados esperados hacemos otro intento, pero si el resultado vuelve a ser negativo nos frustramos y nos llenamos de juicios negativos.

Desde el coaching, lo que se propone es no solamente producir nuevas acciones sino trabajar sobre la coherencia misma, ya que es allí donde se puede cambiar el foco del observador. ¿Qué clase de observador soy? Es posible facilitarle a las personas el variar su foco de observación, observar la misma situación desde otro lugar y de este modo operar sobre la realidad y probablemente producir otro tipo de resultado. Debemos recordar aquí esas clásicas pruebas donde se muestra a alguien un dibujo y se le pregunta qué ve. Como sabemos, el dibujo contiene varias figuras y cada participante ve una u otra.

En la vida generalmente nosotros estamos siempre viendo distintas figuras. Esto no es peligroso ni complicado, a condición de que no creamos que todo el mundo está viendo lo mismo. Puede suceder que una organización tome la decisión de formar un equipo para lograr ciertos fines. Entonces un gerente fija objetivos y regula las normas a que debe ajustarse el equipo, convencido de que todos en el equipo comprendieron exactamente lo que "él" quiere y cómo lo quiere. Pero resulta que cada integrante del equipo vio un dibujo distinto en su cabeza.

Aquí es importante señalar que cada persona tiene un conjunto de creencias y que esas creencias llevan a percibir la realidad de determinada manera. Nuestras historias, los lugares y grupos sociales de donde provenimos, todo eso influye. En el mundo profesional, las organizaciones, las funciones, los trabajos o los cargos que hemos tenido también influyen. Al disponerse a trabajar sobre un tema, el primer paso consiste en conocer desde qué lugar cada integrante de un equipo está viendo el tema.

El fenómeno a observar es siempre el mismo, pero el ángulo de abordaje puede ser distinto para cada integrante del equipo. Esto sucede continuamente en el trabajo con equipos y todas las distinciones pueden ser igualmente válidas.

Esto se ve mucho en los procesos de Calidad, de certificación o de mejoras de procesos. Cuando se reúnen equipos para alguno de estos fines, es posiblemente diferente lo que ve un gerente de lo que ve un operario. Lo rico

de eso es darse cuenta que la heterogeneidad dentro de un equipo ayuda a poder hacer evidente las diferencias para construir desde ahí algo que provechoso para todos. La dificultad existe cuando el equipo no se da cuenta de que existen diferentes distinciones y se generan discusiones de las cuales es difícil salir si se opina: "Yo lo veo así".

Punto de vista y consenso

Otro elemento a tener en cuenta es la interpretación. Una cosa es lo que el objeto de observación "es" y otra el juicio personal que cada uno tiene de ese objeto. Si ese objeto es una persona, los juicios pueden multiplicarse casi hasta el infinito. A veces no podemos ponernos de acuerdo en la interpretación de un objeto simple; cuanto más cuando se trata de personas u hechos.

Todo esto está relacionado con la apreciación individual que se pueda tener. Por ejemplo, cuando se dice que algo es mediano. ¿Mediano con respecto a qué? ¿Cuál es el estándar? Un gerente dice: " Quiero tener una sala bien iluminada". ¿Cuál es el estándar de iluminación que entiende ese gerente? ¿Su estándar es igual al de la persona que recibió la orden de preparar una sala bien iluminada? No es seguro, sin embargo el gerente creyó que cuando dijo "bien iluminada" su orden fue entendida exactamente. Después resulta que el gerente estaba pensando en focos diacroicos direccionales y quien recibió la orden pensaba en abundante luz de focos simples.

Esto nos lleva a otro punto que pasa por la búsqueda de consenso. Muchas veces el modo que se utiliza el lenguaje pone en peligro su logro. Un ejemplo muy simple: en una reunión alguien dice "Hace calor", y se enciende el aire acondicionado. Minutos después otro dice: "Hace frío", y se apaga el aire acondicionado. Como el primero vuelve a decir que "hace calor" se genera una discusión sobre si hace calor o hace frío. El problema es la palabra "hace". Si en vez de "hace", se hubiese utilizado la palabra "siento", no habría motivo para ninguna discusión.

El caso anterior puede repetirse en infinidad de distinciones: vamos rápido o vamos lento, está ordenado o está desordenado; es decir, consideraciones que están relacionadas con los estándares que cada uno tiene y como cada uno lo vive. Si nos referimos a las personas la situación se agudiza. Esa persona "es" simpática o "es" odiosa. ¿Cómo es la persona? Y allí entra el coaching ontológico tratando de entender la esencia del Ser de la persona.

Estamos impregnados por el pensamiento científico y creemos que diciendo "esto es así" queda avalado todo lo que hacemos; que podemos dominar ciertas cosas del mundo poniéndoles un título. No toleramos la ambigüedad y nos urge ordenar.

El coaching apunta a eso: pone bajo cuestionamiento toda definición absoluta. Todo el trabajo que se hace en las organizaciones, al trabajar con equipos, comienza por incitar a la duda y a generar miles de preguntas. Dejar a la gente reflexionando, pensando y abriendo un mundo de pensamientos nuevos y nuevas posibilidades.

Desde el coaching entendemos que a veces este proceso provoca quiebres y dificultades. Al mismo tiempo abre posibilidades a situaciones que alguna vez quedaron estancadas en la vida de las personas, de los grupos o las organizaciones.

Alguna vez, cuando Edward Deming era ya un hombre mayor y reconocido mundialmente como pionero de la Calidad, un verdadero maestro y erudito, durante una conferencia académica alguien le hizo una pregunta sobre el tema tratado. La respuesta de Deming fue: *No sé*. Hubo un largo silencio y Deming se dio cuenta que su "no saber" había impactado a la audiencia. Dijo entonces: "Si supiese todo estaría muerto. Mi posibilidad de vivir es no saber; tener todavía algo para aprender".

Formación de equipos

Como se sabe, la formación de equipos es un proceso. Es habitual en las organizaciones que "se instale" un equipo para que obtenga determinados resultados. Un gerente se presenta al equipo y le dice: "el objetivo es éste, el tiempo disponible es éste y los resultados que esperamos son éstos. Ahora pónganse a trabajar."

Un grupo de personas no comienza a funcionar efectivamente como equipo de modo automático. Es necesario visualizar y comprender el proceso para crear equipos de alto desempeño, no sólo para obtener resultados superiores sino también para desarrollar compromiso y competencia superiores.

Este proceso requiere de la figura de un líder o coordinador competente que acompañe a transitar efectivamente estas etapas. Como es también habitual en los procesos de Calidad, los avances en cada paso van incrementando el desempeño global sinérgica y paulatinamente. Un coach interpreta qué momento está viviendo el equipo y tiene las herramientas para operar. Contribuirá a resolver los conflictos que se presentan durante el proceso y facilitará el avance hacia la nueva etapa de evolución.

Existen distintos modelos respecto a los pasos que se van dando para la formación de equipos, pero uno de los modelos básicos identifica las siguientes cuatro etapas:

- A. Formación**
- B. Conflicto**
- C. Generando normas**
- D. Desempeño**

A. Formación

En esta etapa, al realizar la convocatoria, el responsable no sólo necesita tener en cuenta los objetivos, sino que también debe evaluar quiénes son las personas, cuáles son sus competencias y cómo podrían trabajar en conjunto. Su buena "escucha" y diálogo con cada uno de los integrantes permitirá dar un buen comienzo al proceso de constitución del equipo.

Más allá de las competencias técnicas y el conocimiento de las personas seleccionadas, se hace imprescindible considerar las competencias *soft* y la calidad de las interacciones posibles. Estas interacciones se relacionan básicamente con las interpretaciones individuales, las opiniones que tengan con respecto a los demás.

Muchas veces se convoca a formar parte del equipo a personas que no tienen ninguna voluntad ni deseo de participar o cuyo estado de ánimo frente al resto no favorece la interacción ni la dinámica del proceso grupal. Un coach, en esta etapa, desarrolla una "**Conversación sobre posibles conversaciones**". Es una metodología para "ir preparando el ambiente", creando un contexto adecuado para las propuestas que se desarrollarán posteriormente.

Otro modo de intervenir desde el coaching es la "**Conversación de posibilidades**", que es un intento por abrir ideas, especular, un esfuerzo por explorar - como la palabra lo dice - las posibilidades. Las comunicaciones suelen ser comunicaciones directivas. No se habla de posibilidades tales como: ¿Qué ideas tenemos? ¿Cómo podemos desarrollarlas? Se diría que hay un nivel donde se abre la posibilidad de que el otro participe desde su aporte como observador diferente. En un ambiente autoritario es muy difícil que haya lugar a este tipo de conversaciones.

B. Conflicto

Es frecuente que se constituya un equipo con la expectativa de que naturalmente se llegará a los resultados. Pero los resultados se van generando a medida que el equipo crece en su proceso evolutivo. Pero para favorecerlo se necesitan herramientas y la aplicación de metodologías.

Frente a una dificultad denominada en el coaching "quiebre"- dado que hay algo que no viene bien, o que interrumpió el curso de acción prevista, a nivel personal o laboral - las conversaciones de posibilidades y las de juicios personales son fundamentales para revisar tanto la cuestión individual como la dinámica grupal, poniendo el foco en "cómo hacerse cargo del problema".

Para las "**Conversaciones de juicios personales**", se crea el contexto adecuado para generar un clima de confianza y apertura. Para ello el coach deberá disponer de tiempo y estar dispuesto a ser un buen escucha. El objetivo es saber qué pasa por el alma de esa persona. En qué está pensando; qué le produce inquietud o sufrimiento; qué juicios tiene con respecto a los otros miembros del equipo; con respecto a la organización o sobre sí mismo.

Tener habilidad para conversar sobre estos temas emocionales es una competencia necesaria para cualquier líder de equipo puesto a la tarea de resolver los conflictos y contribuir al crecimiento del equipo y al logro de los objetivos. A través del diálogo entre los miembros se apela al buen sentido común de la persona. Se insiste en la comprensión de que se trata de un proceso de aprendizaje donde hay mucho para incorporar

La mayor parte de los equipos se frustran, se deprimen y se desintegran cuando aparece el conflicto. La tendencia humana, cuando aparece el conflicto, es de rechazo. Las variables suelen ser: huir del conflicto o enfrentarlo agresivamente. Para el coach, en cambio, el conflicto puede proporcionarle una piedra preciosa a partir de la cual se puede generar un cambio positivo. El coach ve el conflicto como una posibilidad; la crisis como una oportunidad. Hay muchos equipos que no son productivos o que pasan mucho tiempo sin ninguna acción efectiva, simplemente porque el conflicto se esconde debajo de la mesa y no es visible. De allí que la capacidad de ver el conflicto, analizarlo y conversar acerca del mismo es fundamental.

Desde el coaching debe constantemente revisarse si los juicios emitidos son válidos o inválidos y si las afirmaciones son verdaderas o falsas. Deben precisarse los estándares y separarse los dominios de comprensión. Estos temas que son centrales en la conceptualización del coaching, serían motivo de otra exposición.

C. Generando normas

Desde la perspectiva del coaching, una de las bases teóricas para la generación de normas se refiere a lo que denominamos **"los actos del habla"**. Incluye un amplio temario pero en este trabajo vamos enfocar solamente los que identificamos como Pedidos, Ofertas y Promesas.

Dentro de un equipo el tema del pedido es un tema central. Un pedido no siempre es explícito. Tomemos un ejemplo del ámbito familiar: alguien durante el almuerzo dice "sal" y eso para él significa "alcánceme el salero". ¿Conocen esta escena donde por lo general la madre o señora se levanta y trae el salero?

Un antiguo chiste cuenta que un parroquiano le dice al mesonero: ¿Me puede traer un café?, El mesonero responde "Si", pero no trae el café. Cuando el cliente insiste con la pregunta por segunda vez, el mesonero responde "Si puedo. ¿Quiere que le traiga uno?"

Más allá del chiste, en las organizaciones la cuestión del pedido es cada vez más un tema al que debe prestarse atención, máxime con el uso del mail como herramienta de comunicación interna. Alguien envía un mail pidiendo algo, y después de enviarlo queda convencido que el destinatario lo recibió, lo entendió y que dijo que sí. Y puede ocurrir que no haya sucedido ninguna de las tres cosas que el remitente da por supuestas. El resultado es que el remitente se ofende profundamente y entabla una guerra personal con aquel destinatario que nunca satisfizo su pedido. Estas historias y estos conflictos, dentro de los equipos y las organizaciones, son cosa de todos los días.

La dificultad para pedir lo que realmente se quiere es uno de los problemas más agudos dentro del funcionamiento de organizaciones o equipos. Desde el coaching se presenta una técnica denominada **"anatomía de un pedido"** y se desarrollan prácticas para que los participantes de un equipo analicen cómo formulan los pedidos. También es necesario revisar por qué no piden algo cuando lo necesitan, pero esto último debiese analizarse en otro trabajo.

La anatomía de un pedido considera varias etapas que se suceden entre un orador y un oyente. La primera, obviamente, es que el orador debe "confirmar" la existencia del oyente; no puede partir de la suposición de que existe un oyente.

Inmediatamente se plantea la siguiente situación: al orador le falta algo, tiene una inquietud; del otro lado hay un oyente que puede proveer eso que le falta al orador. Pero el orador debe estar seguro que el oyente puede proveerlo, no suponer que puede hacerlo.

El orador debe explicar claramente su expectativa de cumplimiento y su estándar. Si quería un color pastel y no lo indica a su secretaria, la carta que pidió se escribirá en papel blanco estándar. Más complicado es cuando llega un informe, que no tiene los parámetros que el orador quiere revisar, pero que nunca solicitó explícitamente.

También existe un tiempo de cumplimiento y al formular un pedido debe señalarse ese tiempo.

Al cumplir este ciclo el orador sabe ya que alguien se hizo cargo de su inquietud, que conoce las expectativas para que se cubra de determinada forma y que será cubiertas en determinado tiempo. A eso, agrega una solicitud de confirmación de que el pedido ha sido recibido y la confirmación de que el pedido podrá ser cumplido.

Cuando el oyente responde afirmativamente a esta última confirmación, recién entonces ese proceso se constituye en una promesa. Mientras no exista confirmación no existe pedido ni promesa. Muchas veces nos enojamos por la falta de cumplimiento de promesas que nunca llegaron a ser tales.

Además hay otro tema referido al contexto y la obviedad. Es un fenómeno común que en empresas de tecnología, o de comunicaciones o de industria alimentaria, los distintos sectores poseen diferentes distinciones. Entre un técnico y un administrativo las percepciones pueden ser abismales. Esto sucede porque existe un concepto de obviedad que no es tal. Lo que para uno es obvio para otro no lo es. Es entonces cuando deben formularse preguntas como: ¿Tengo la misma distinción que el otro?, ¿Estoy seguro que el otro me entiende?, ¿Qué contexto le voy a dar?

D. Desempeño

Si se parte de la suposición de que todos los pasos sugeridos en este trabajo han sido dados y, como consecuencia, nos encontramos frente a un equipo que está generando buenos resultados, algo que debe tenerse en cuenta para reforzar esos resultados es el poder de las declaraciones. Una declaración puede abrir o cerrar un mundo; tener resultados efectivos o no producir reacción.

Por ejemplo, **la capacidad de decir que sí y decir que no**. Por ejemplo, un "Yo lo voy a hacer", automáticamente genera un compromiso. Tener ese sí disponible coloca a la persona en un lugar donde se convierte en una posibilidad para el otro. Un sí genera un compromiso, una relación y un vínculo. No se puede dar un sí y pensar que uno no está comprometido, relacionado y vinculado. Sin embargo hay personas que dan el sí para huir, para postergar, para no comprometerse. Este último tipo de personas no es útil en un equipo, de la misma manera que no lo son aquellos que permanentemente dicen "no".

Una declaración importante es la de ignorancia: **"No sé"**. (Ya mencionamos antes el ejemplo de Deming) Para algunas culturas es muy difícil, casi imposible, admitir que no se sabe, ya sea por soberbia o por miedo. Puede suceder que dentro de un equipo un jefe diga "ustedes que saben, hagan determinada tarea "; y nadie en el equipo abre la boca pese a que nadie sabe cómo hacerlo. No se puede discutir en un espacio donde los que no saben no lo declaran. El decir "no sé", en cambio, abre una posibilidad de explicación y como consecuencia de aprendizaje.

Abre también posibilidades la declaración para **"pedir disculpas"**. Existen comportamientos sociales donde es inimaginable pedir disculpas. Sin embargo, una disculpa, permite recuperar una relación; recuperar, por ejemplo, un cliente. Desde el coaching ontológico, la disculpa es una declaración que puede convertirse en una pieza fundamental en determinado momento de un trabajo. Al pedir disculpas, puede suceder que el otro la acepte o pida una reparación. Ambas situaciones crean un nuevo status en la relación y abren un campo enorme de posibilidades. También en este terreno se encuentra la declaración **"de gratitud"**, de decir "gracias". Algunas personas no son proclives a manifestar agradecimiento.

Por último, el coaching se centra en el **desarrollo del liderazgo personal**. Desde el coaching se trabaja para desarrollarlo no sólo en el ámbito laboral y grupal sino también en la propia vida. Hay líderes formales que son aquellos que trazan objetivos y buscan resultados. El coach se orienta y focaliza en desarrollar mayor **"poder de acción"** a nivel individual, grupal y organizacional. Contribuye a comprometerse en un trabajo personal tendiente a abrir nuevos mundos y ser fuente de enormes beneficios. No sin esfuerzo, ya que requiere disciplina y dominio personal. No se aprende sólo con libros. Ahí también debe estar el coach para acompañar y ayudar a sostener el proceso.

ANEXO III.

Los diez mitos del Coaching

“Los diez mitos del Coaching”

Paula Boente
Intermanagers

Fuente: <http://www.arearh.com/coaching/10mitos.htm>

Usted sabe que, hoy en día, cada gerente supone que es un coach. Pero también sabe que la mayoría de los gerentes no ha modificado sustancialmente su forma de actuar. Las razones no son difíciles de imaginar. No muchos tienen una idea clara de lo que, en la práctica, significa "coaching". A quienes saben algo del tema, es probable que les parezca atemorizante. Por lo tanto, el coaching se convierte en una de esas buenas ideas con las que muchos gerentes se llenan la boca, pero que luego ignoran. Sin embargo, el coaching no es algo místico, y tampoco difícil de aprender. En realidad, todo lo que se necesita es dejar de lado algunos conceptos erróneos. He aquí los 10 mitos más comunes, y la realidad que hay detrás de ellos.

1-Nadie puede definir qué es el coaching

"Eso es un disparate", dice Cathy Joy, coach y diseñadora de productos de Interaction Associates, con sede en San Francisco. Y agrega: "La definición es inherente al coaching. Significa ayudar a las personas a definir metas claras, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas. Y las metas pueden ser desde superar un problema de interacción personal, hasta alcanzar objetivos profesionales. PUNTO CLAVE: El coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos gerentes- es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar.

2-Coaching es hacer feliz a la gente

Muchos gerentes piensan que coaching significa hacer lo que ya hacen, pero teniendo en cuenta los "sentimientos" de sus empleados. Es una idea equivocada, según James Waldroop, director del programa de Desarrollo Profesional de la Harvard Business School y socio de la consultora Waldroop Butler Associates, de Brookline, Massachusetts. "El secreto de manejar gente es conseguir que algo se haga -explica-. Esta tarea se vincula estrechamente con la misión de la organización, y para llevarla a cabo hay que ajustarse a operaciones tácticas específicas. Cuando manejo gente tengo dos focos: miro, desde atrás, el trabajo que está haciendo una persona, y después miro a la persona. Cuando hago coaching, me concentro en la persona." PUNTO CLAVE: Manejar es asegurarse de que alguien alcance ciertos niveles de desempeño. Coaching es ayudar a esa persona a manejar los problemas por sí misma.

3-Coaching es, simplemente, otra manera de llamar a la tarea de un mentor.

A juicio de Waldroop, este concepto, más que cualquier otro, aterroriza a los gerentes. Pero la actividad que lleva a cabo un mentor implica una relación a largo plazo, mientras que el coaching tiene un tiempo limitado. "En la relación con un mentor -dice Waldroop-, el final es abierto. No

involucra un contrato específico. Es como decir: 'Voy a ser su hermano mayor, y voy a estar a su lado un tiempo -por lo general bastante largo- para ayudarlo en cualquier tema que usted quiera'. Un contrato de coaching no es así. Tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino." Joy, de Interaction Associates, apunta que el trabajo de un mentor acarrea un bagaje emocional mayor. "El concepto de mentor se asocia con el de una persona que forma a alguien a su imagen y semejanza. El de coach no tiene esa connotación", añade. PUNTO CLAVE: Un coach no establece vínculos emocionales. Un mentor, sí. Si alguien no cumple un compromiso, un mentor podría decir: "Usted me ha desilusionado". En cambio, un coach dice: "Esto es lo que usted dijo que haría, y no lo está haciendo"

4-Un coach es alguien que se caracteriza por alentar

Muchos gerentes piensan que el coaching es lo mismo que dar gritos para alentar a un equipo que sale al campo de juego. "No es así -dice Timothy Butler, quien junto a Waldroop, su socio, dirige el programa de Desarrollo Profesional de Harvard-. Si usted se comporta así en su papel de coach, debería reconsiderar su trabajo. Todo proceso de coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona." Joy también coincide en que un coach no es alguien que se limita a alentar. "El coaching está muy orientado a la acción. Descubra qué quiere lograr la gente en su trabajo, y ayúdela a imaginar cómo llegar a esa meta", recomienda. PUNTO CLAVE: Un coach no alaba los esfuerzos de un individuo; ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para alcanzar sus objetivos profesionales.

5-El coaching demanda mucho tiempo

El miedo a un compromiso en términos de horas de trabajo aleja a muchas personas del coaching. No están del todo equivocadas. "No consumirá todo su tiempo, pero algo de tiempo le demandará -dice Butler-. Usted debe ser consciente de esto, y prever el que necesitará antes de aceptar el compromiso." Joy, sin embargo, argumenta que el coaching puede ser de tiempo limitado. "A un buen gerente le bastará con dedicar el cinco por ciento de su jornada laboral al coaching -dice-, y finalmente descubrirá que esa tarea lo ayuda a ahorrar tiempo. A largo plazo, la recompensa es mucho mayor porque el coaching promueve la independencia en la gente. Usted les enseña a las personas a resolver los problemas por sí mismas." PUNTO CLAVE: Un proceso de coaching puede durar entre tres meses y dos años, según lo que quiera lograr la persona asistida por el coach. Durante el período de la relación, insumirá por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. Ese es el tiempo que usted emplea para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que esa persona debe dar.

6-El coaching es un tipo de psicoterapia

Dice Waldroop que este mito también contiene algo de verdad: "Frecuentemente, los gerentes eluden el coaching porque temen que encararlo les exigirá ser una suerte de psicólogos. Imaginan que tendrán que bucear en los oscuros secretos de la persona asistida. Lo cierto es que, de alguna manera, deben apelar a la psicología para entender y explicar las conductas que detectan. Pero no es necesario tener un título en esa especialidad para ser un buen coach. Sólo hay que estar

psicológicamente dispuesto a manejar cuestiones personales y emocionales. Pero esta aptitud es siempre necesaria, puesto que sin ella no se podría hacer negocios". Joy agrega: "La terapia se concentra en un problema que debe ser resuelto, y la metodología es adentrarse en la psicología y la historia emocional de la persona. El coaching, por el contrario, indaga en el presente y está orientado al futuro". PUNTO CLAVE: Un coach, como cualquier hombre de negocios, debe entender algo de psicología porque está obligado a motivar a la gente. Pero el coaching pone el foco en lo que hay que hacer de cara al futuro, y no en los problemas ocultos en el pasado.

7-Es una receta para manejar todo tipo de situaciones

"El coaching no es mecánico -dice Butler-. Implica el conocimiento del negocio, de la política (cómo funcionan las cosas) y la psicología del coach. Quienes fracasan en este proceso son personas que se ajustan estrictamente a un programa, una fórmula. Generalmente dicen: 'Usted hará lo que yo le indique, le daré todo el feedback que necesite, y será un hombre o una mujer diferente'. Pero ese cambio no se producirá porque el enfoque no es lo suficientemente profundo, ni personalizado." PUNTO CLAVE: No hay una receta que se adapte a todas las necesidades. Así como los individuos y sus metas son diferentes, también es diferente lo que cada persona debe aprender para alcanzarlas.

8-No todos están en condiciones de recibir coachings

Si una relación de coaching no funciona -por ejemplo, si alguien sometido a ese proceso no responde como se espera-, no pocos gerentes suponen que la persona asistida es "inmanejable". Pero hacen falta dos para esta clase especial de baile. Y si el otro no responde, es probable que el coach esté dando los pasos equivocados. "Este es un problema típico de los gerentes que subestiman el impacto de su autoridad -dice Joy-. Si el coaching realmente no funciona, hay que tratar de descubrir qué inmoviliza a la persona asistida, sin suponer que toda la responsabilidad es suya." PUNTO CLAVE: Si un individuo no responde a sus esfuerzos de coaching, probablemente haya problemas en la relación. Antes de dictaminar que es imposible asistirlo, trate de asignarle otro coach.

9-La gente bien entrenada se irá de la empresas

Algunos gerentes temen que si ayudan a una persona a alcanzar sus objetivos profesionales, la alentarán a buscar nuevos horizontes. "Si y no - dice Joy-. La mayoría de los empleados buscan superiores dispuestos a invertir en su desarrollo profesional. El coaching es una de las mejores herramientas para hacerlo. Algunas personas querrán irse y, cualquiera sea el motivo, es imposible detenerlas. Pero la mayor parte de la gente tiene recursos ocultos. Una vez que empiezan a descubrirlos, a ver de qué manera pueden aplicarlos y cómo hacen impacto en su trabajo, se entusiasman." PUNTO CLAVE: Si bien algunos empleados se irán en busca de nuevas metas, muchos otros sentirán más lealtad hacia una organización que está interesada en el desarrollo profesional de su gente.

10-El coaching no suma puntos a la línea de resultados

Muchos ejecutivos consideran al coaching como una "habilidad menor"; es decir, que no tiene un efecto inmediato en las cifras. "Piensan que uno se

limita a escuchar, y se preguntan: '¿Cuál es el beneficio?' -dice Joy-. Pero lo cierto es que el coaching produce resultados más consistentes que muchos otros enfoques de gestión. Para empezar, desarrolla la creatividad de la gente. La alienta a ser más flexible, a adaptarse a situaciones nuevas. Esta clase de respuesta de los empleados puede tener un efecto sustancial en los ingresos de una empresa." Sin embargo, es necesario economizar los recursos de coaching. De acuerdo con Butler, los únicos destinatarios deben ser quienes, con el tiempo, harán un gran impacto en la organización. "El coaching es una inversión en una persona -dice-; y dará resultados reales, pero no cuando se trata de un objetivo de negocios inmediato. Cuando usted apoya a alguien para que cumpla las metas de ventas del próximo mes, no está brindándole coaching; eso es gerenciamiento, aun si se lo llama coaching. Pero si esa persona es un gerente de ventas con alto potencial, y usted está convencido de que al cabo de dos trimestres tomará la delantera, eso es coaching." PUNTO CLAVE: El coaching puede hacer un impacto positivo en la performance de la organización, pero no a corto plazo. Hay que apuntar a quienes se convertirán en importantes activos para la empresa.

Paula Boente
Intermanagers

Fuente: <http://www.arearh.com/coaching/10mitos.htm>