

Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales?

ANTONIO PEÑALVER, consejero delegado del People Excellence

Sin duda, el coaching es una realidad que ya está arraigada en las prácticas de RR.HH. como herramienta de desarrollo profesional. Sin embargo, en los tiempos de crisis económica, en donde las empresas miran más que nunca por la eficiencia y productividad, el coaching está en revisión y al final de este proceso de ajuste y redefinición de las organizaciones, puede variar sustancialmente en su concepción y alcance.

Realmente, dado su coste unitario y a la disparidad de criterios existentes, hemos vuelto a la controversia original acerca del coaching y nos replanteamos preguntas como: ¿para qué sirve realmente?, ¿es rentable?, ¿el coach debe ser un profesional externo o un ejecutivo de la organización con experiencia contrastada?, ¿se puede aplicar individual o colectivamente?, etc.

Debatamos en detalle el alcance del coaching y tratemos de acotarlo en relación con el escenario actual, con una visión cortoplacista, y en su contribución al desarrollo organizativo, con una visión más a largo plazo.

JUSTIFICACIÓN DEL COACHING

Los profesionales establecen las bases del coaching en Platón y Sócrates, mediante su mayéutica y las disertaciones a sus alumnos trataban de abrirles la mente para que pudiesen plantearse las cosas de la vida diaria de un modo diferente. Todo ello está muy bien pero la mayéutica es una técnica de comunicación interpersonal que siempre se ha utilizado con el fin de facilitar la reflexión y el desarrollo personal.

Entonces, en este punto, la pregunta clave es: ¿esta técnica realmente justifica la existencia del coaching?

El coaching moderno nació como un vehículo de ayuda para la mejora personal y continua del individuo centrado en el apoyo a deportistas de elite. En 1994, Ken Blanchard desarrolla la teoría del coaching en base al análisis de la experiencia del conocido Don Shula, coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, dirigiéndolos durante 22 años con notable éxito; de hecho, los llevó a las finales de la superbowl durante cinco temporadas. Don Shula ha sido exponente del coaching de los Estados Unidos: el "coach de coaches".

La idea base es que detrás de todo deportista existe un profesional que trabaja en la sombra y que le ayuda a desarrollarse y alcanzar metas elevadas. En este sentido, Jordan nunca hubiera llegado a ser Jordan si no hubiera contado con unos entrenadores –como, por ejemplo, Phil Jackson– que le ayudaran a explotar todas sus virtudes. Desde allí –mas allá de diversos ámbitos sociales–, el coaching dio el salto al mundo de la dirección empresarial, creciendo exponencialmente. Durante los últimos diez años aproximadamente, pensadores del management se han interesado por el coaching dándole forma conceptual y

un alcance lo mas integral posible. De hecho, surgen, diferentes corrientes: el coaching profesional o personal frente al coaching ejecutivo o directivo. Así como diferentes formas de aplicación: individual frente a colectivo.

¡Acotemos!

¿QUÉ ENTENDEMOS POR COACHING EMPRESARIAL?

Y es que en muchos casos la práctica del coaching empresarial no queda clara.

Hemos de entenderlo como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos y herramientas de trabajo para que los profesionales, a nivel individual o empresarial, puedan desarrollar unos comportamientos –base de unas competencias concretas– para que sean más eficientes en su desempeño y a su vez, puedan crecer en el marco de la organización.

Si el reto del coaching es permitir que la persona pueda elegir su camino profesional al margen de la organización, podremos estar hablando de coaching pero, tal vez, no de coaching empresarial. La empresa quiere rentabilizar, de forma tangible, la inversión en sus profesionales; y esa es la base de una de las principales críticas que recibe el coaching.

El coaching empresarial es una herramienta de mejora del desempeño y desarrollo profesional. Se debe aplicar cuando el empleado puede para que mejore destrezas dentro de las competencias de su puesto de trabajo

Para desarrollarlo, encontramos varias modalidades: "coaching sistémico" versus "coaching ontológico". En el primero, el énfasis se pone en los procesos, identificando y trabajando lo que "mueve" a la persona—como las creencias, los valores o prejuicios— y los entornos sociales en los que participa. En el ontológico, el foco se pone en el uso del lenguaje por parte del coach y cómo éste determina los comportamientos y emociones del coachee. Ambas modalidades pueden y han de ser compatibles.

Con el fin de acotar el coaching al mundo empresarial surgen varios tipos de dudas básicas. Con respecto a su alcance: ¿queremos desarrollar a los profesionales al margen o no del ámbito organizativo que lo promueve o apoya? Y respecto de su práctica: ¿conlleva la introspección previa del profesional para que, a través del arte de la conversación, la persona tome consciencia de sus competencias e incompetencias profesionales?, ¿el profesional adopta libremente el camino de desarrollo profesional que considere más adecuado? o ¿se trata, en base a la experiencia del coach, de que el profesional promueva unas conductas concretas?

Unos llaman a este último enfoque de trabajo coaching conductista, alabándolo porque se asegura una orientación de trabajo muy concreta en pos de unos objetivos de la organización. Pero otros, como por ejemplo Federico Resnik, lo critican abiertamente, denominándolo coaching coercitivo o coaching de la alienación o enajenación, ya que un coach, adoptando una figura de líder o mejor dicho de gurú, alinea las mentes de quien lo escucha y coarta su desarrollo profesional.

Sin embargo, otros ven en el enfoque de dar máximo margen al individuo el riesgo de que la persona navegue a la deriva o al margen de las exigencias organizativas; tildándolo de coaching psicológico y, por lo tanto, dando a entender que no es de ámbito empresarial.

Tal vez, el problema reside en que ninguno de los dos enfoques es correcto

en exclusiva. El profesional que sigue un proceso de coaching ha de saber elegir, pero no ha de perder de vista la razón porque la organización le está brindando la oportunidad de participar en un proceso de este tipo.

¿CUÁNDO DAR COACHING EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA?

Como lo entendemos aquí, el coaching empresarial es por tanto una herramienta de mejora del desempeño y desarrollo profesional. Y por tanto, en el marco de la empresa, el coaching se debe aplicar cuando el empleado puede y se quiere que mejore alguna destreza dentro de su trabajo, basado en una retroalimentación sobre el dominio de sus competencias profesionales.

Siguiendo este criterio, surge la pregunta crítica en torno a la idea de si hemos de contratar un proceso para que el profesional mejore a nivel personal. La respuesta sería positiva siempre que con ello contribuya a su desempeño empresarial en el corto, medio o largo plazo.

El coaching efectivo es aquel que se caracteriza por su positivismo. Debe aportar confianza al profesional y en el caso de que sea necesaria la corrección, esta ha de hacerse con un afán claro de mejora.

El proceso de coaching empresarial, por tanto, ha de centrarse en el desempeño del profesional en la organización, proporcionando herramientas para el compromiso y el logro, siguiendo seis fases de actividad:

- contrato de expectativas entre coach y coachee, estableciendo sus correspondientes compromisos y unas reglas del juego claras,
- toma de consciencia, mediante el análisis y la observación, de las fortalezas y áreas de mejora competenciales,
- determinación de objetivos y adquisición del compromiso de desarrollo de un plan de acción asociado para la resolución de los problemas identificado,
- actuación sostenida en el tiempo hasta lograr el ajuste del adecuado desempeño,
- medición de los resultados en base a los niveles del desempeño esperados, tomando las acciones correctivas necesarias,
- y favorecer el crecimiento del empleado en la organización en base a los resultados.

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee:



el compromiso de un resultado extraordinario. Y de parte del coach: el compromiso con el resultado en la organización de su coachee; su mejora satisfacción y mejora de personal han de contribuir a los resultados organizativos.

Lo esencial de esta nueva forma de hacer es identificar con claridad aquellos problemas que impiden a un profesional dar todo lo que lleva dentro en la empresa. El objetivo, por tanto, del coach es hacer ver a esta persona dónde tiene las dificultades y ayudarlo a encontrar alternativas de actuación que le permitan avanzar en la dirección correcta dentro de la organización.

¿Qué necesita poner de su parte la persona objeto del coaching? Fundamentalmente el deseo de querer mejorar y el valor de olvidar la frase "siempre lo he hecho de esta manera". El convencimiento de que los fracasos son nuevas formas de aprender, la osadía para probar nuevos métodos sin establecer juicios a priori.

Ello requiere tiempo porque no hay que desdeñar la necesidad de dar una duración mínima al preciso –de un mínimo de seis meses, siendo lo ideal un año– con una periodicidad de impactos –alrededor de uno cada mes o dos meses–. No existen varitas mágicas, pero sí planteamientos bien estructurados y que parten de observar lo que sucede en la realidad.

CARACTERÍSTICAS DEL COACH

Hendricks, ya en 1996 identificaba las siguientes características del coach:

- **Claridad.** El coach ha de asegurar claridad en su comunicación. Su feedback ha de ser positivo pero eficaz.
- **Apoyo.** Debe prestar la ayuda que el coachee necesite, aportando información, consejos o simplemente comprensión.
- **Confianza.** El coachee debe ser consciente que se cree en él y para ello, el coach debe reconocer

los éxitos y animar en los traspasos; siempre, buscando la excelencia.

- **Visión.** Lo que significa tomarse el tiempo de explicar en detalle y asumir las metas por parte del coachee.
- **Perspectiva.** Tratando de comprender el punto de vista de los profesionales implicados en el proceso.
- **Asunción de riesgos.** Hacer consciente al coachee de los riesgos que se asumen y de las implicaciones que de caer en ellos se pueden derivar.
- **Paciencia.** El tiempo y la paciencia son claves. El coach debe evitar la precipitación y las respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza del coachee en su habilidad para pensar y reaccionar.
- **Confidencialidad.** Mantener la confidencialidad de la información individual es un requerimiento para que exista confianza y credibilidad con el coach y el proceso.
- **Respeto.** Es necesario que el coachee perciba respeto por parte del coach en cuanto a sus posibilidades de resolución y desarrollo.

A estos rasgos, añadiría otro: el coach debe tener experiencia contrastada como ejecutivo de empresa. Es difícil entender muchos escenarios empresariales, si antes no se han vivido situaciones similares y se han sabido gestionar con éxito. De lo contrario, trabajará superficialmente.

Por otro lado, a veces, el coach trabaja también con los estados de ánimo. Es cierto que es este un área relacionada con las percepciones de cualquier ser humano, pero a veces es necesario trabajarlas ya que pueden influir de forma relevante en los niveles de compromiso del coachee. Por

ello, hemos de deducir que otro rasgo del coach es la inteligencia emocional.

Estos rasgos han de ser básicos para ser un buen coach pero también debe seguir una adecuada reglas de actuación basadas en el poder del lenguaje. Si consideramos que es necesario que le coach tenga un perfil adecuado y su vez, siga un método que se haya demostrado eficaz para implicar y hacer que un profesional obtenga mejores niveles de desempeño y se desarrolle profesionalmente, surgen preguntas como: ¿es necesario que el coach este certificado? Y, por otro lado, ¿puede ser un directivo coach? Ambas preguntas, tienen detractores y defensores. Vayamos por partes.

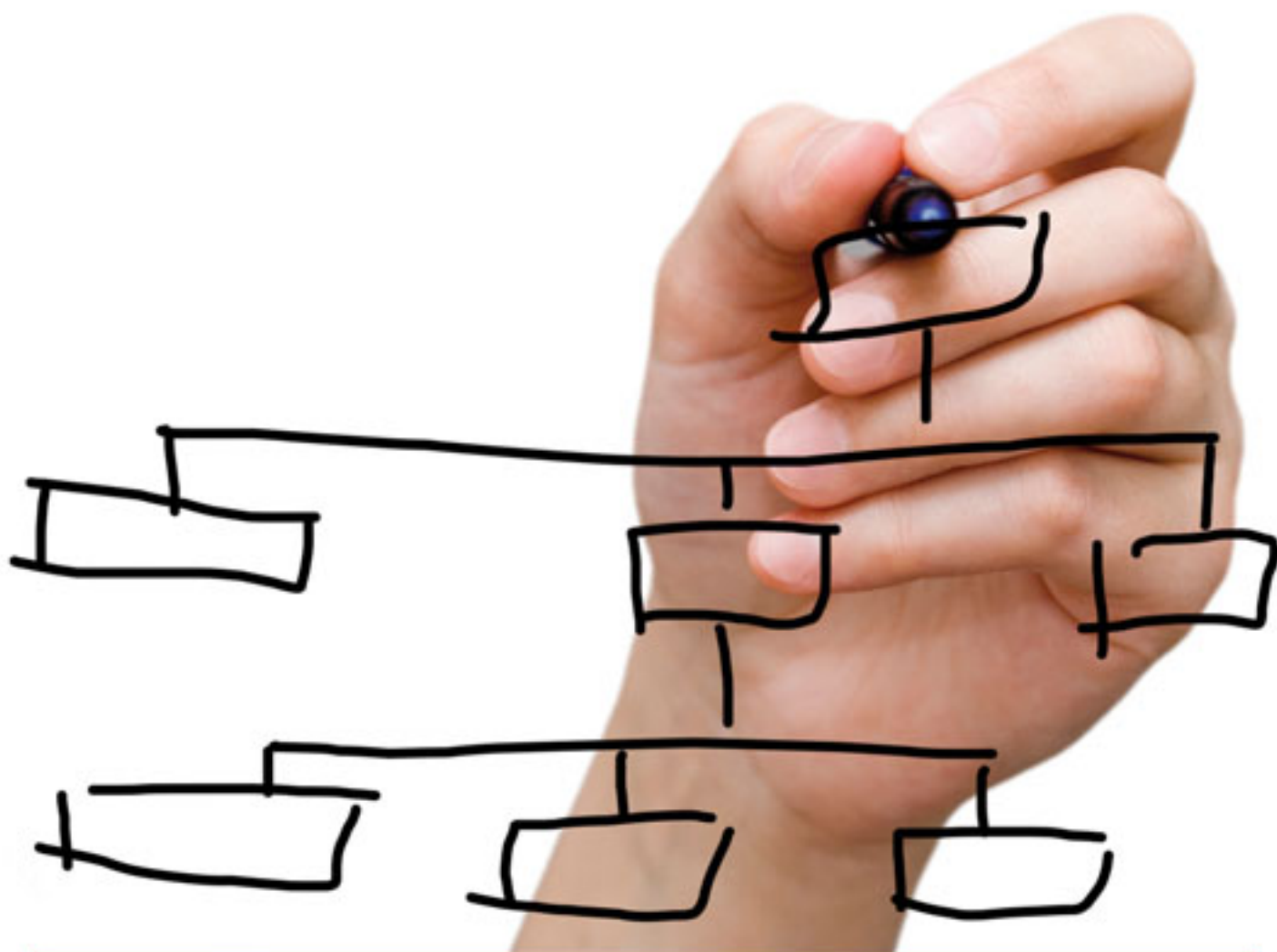
¿ES NECESARIO QUE EL COACH ESTE CERTIFICADO?

El coach debe dominar unas técnicas concretas y tener unas cualidades especiales para poder conversar, dar feedback y poder orientar a su coachee. Seamos francos, las asociaciones que tratan de autoregular este campo, acreditando a un profesional como coach oficial y, por tanto, preparado para desempeñar este rol con éxito, presentan luces y sombras. Los requisitos para certificar que ponen estas asociaciones –como formación, entrenamiento y experiencia acreditada– son correctos y necesarios. Por ello, es un buen filtro.

Pero en paralelo, parece que el fin último de algunos acreditadores es cobrar cantidades astronómicas por su rigurosidad, mientras es sus foros permiten que puedan poner stand personas que ofrecen sus servicios de lectura de la palma de la mano o del áurea como instrumento de diagnóstico. En otros casos, los órganos rectores de estas asociaciones están compuestos por personas que seguramente tienen mucho valor pero no

La persona objeto del coaching quiere mejorar, tiene la convicción de que el fracaso es una forma de aprender y la osadía de probar métodos sin establecer juicios a priori

En ADP hablamos el idioma de 31 países y también el de la **Dirección de Recursos Humanos.**



ADP creó en 1949 un nuevo concepto de servicio: externalizar la administración de la nómina. Desde entonces, ADP se ha convertido en el N° 1 mundial en soluciones BPO. En España, dialoga a diario con sus clientes para optimizar sus procesos de administración de RR.HH.

Compromiso de calidad - Liberar recursos - Eficiencia en costes - Gestionar RR.HH.



Comparta décadas de experiencia y de conocimiento del mercado de la externalización. Descubra el nuevo Libro Blanco de ADP: "Payroll Outsourcing in Europe" en nuestra web www.spain.adp.com

ADP N°1 Administración
de Personal y RRHH

Hablamos su idioma

www.spain.adp.com



están acreditados. ¡Sin comentarios! Son incongruencias que las asociaciones, ya sean nacionales o internacionales, han de resolver para ganar mayor credibilidad.

¿PUEDE UN DIRECTIVO SER COACH? EL DIRECTIVO COACH

Aquí, la respuesta no admite dudas: sí. Ahora bien, por un lado, el directivo tiene que disponer del valor de creer en las personas y de los rasgos comentados, así como del adecuado entrenamiento en los procesos de coaching. Por otro lado, del directivo, dado el conocimiento del entorno, puede tener una ventaja diferencial frente al coach externo

Los defensores del coaching por profesionales externos, argumentarán que los directivos ven su rol como el de dirigir y controlar el desempeño de su gente, para obtener resultados predecibles, mientras que los coaches ven su trabajo como una manera de dar po-

der a su gente para que obtenga resultados sin precedentes. Sin embargo, eso no es cierto. Como nos recuerda Tristan B. De La Rosa, socio y fundador de Bayan Way, el 70 por ciento ejecutivos dicen que el "mayor reto del líder es hacer crecer a sus personas".

Es cierto que el directivo, si no tiene el perfil adecuado y no está entrenado al respecto, puede cometer muchos errores. Por ejemplo, De La Rosa, nos recuerda que los errores más habituales del directivo como coach —que provienen de su falta de preparación—, suelen ser, entre otros, los siguientes: no dedican el tiempo suficiente, hablan mucho, escuchan poco y suelen dar feedback negativo.

Pero, sin embargo, uno de los rasgos para ser un buen líder es el de saber desarrollar un adecuado estilo de directivo coach con sus colaboradores. La dirección de personas basada en el control a la larga no es práctica. Los directivos han de saber desplegar lo mejor en sus colaboradores para que,

en base su talento, puedan obtener de forma autónoma alto niveles de desempeño y crecer profesionalmente.

Pero si se les entrena, los directivos pueden desempeñar este rol eficientemente. Es más, lo tienen que desarrollar si queremos que sean líderes.

Por ello, no es de extrañar que muchas empresas apuesten por seleccionar a directivos que por sus valores, experiencia y rasgos pueden ser buenos coaches y los entrenen. ¿Cómo se logra esta transformación? En primer lugar, ayudándoles a conocer a los miembros de su equipo para, consecuentemente, a través del arte de la comunicación, hacerles conscientes de cómo trabajan y del dominio de sus competencias. En segundo lugar, dándoles pautas para que sepan apoyar a sus colaboradores más allá de su posición y mirando a largo plazo

EN CONCLUSIÓN

El propósito del coach en la empresa es ayudar al profesional a mejorar su desempeño y a crecer profesionalmente, mostrando al coachee nuevas perspectivas, nuevas formas de hacer y de este modo, conseguir que mejoren los resultados del negocio. Efectivamente, el fin último sigue siendo el mismo de siempre, conseguir que los resultados mejoren.

Lo que hace a un coach no son los títulos, ni las apariencias, sino el reconocimiento y la aceptación del coachee. Para ello, el directivo coach debe tener unos valores, rasgos y método de trabajo muy concretos.

A su vez, hoy en día el directivo ya no puede seguir jugando el rol del líder funcional, el experto, la fuente de poder, sino que debe asumir el papel que le corresponde en la nueva era. Debe ser el líder del equipo, el facilitador, el profesional que ejerce influencia, el entrenador que inspira a su equipo. Ciertamente es que el proceso de reciclaje de jefe a entrenador no es sencillo, pero es una inversión que a la larga resulta sumamente rentable. ▲

De tu primer empleo,
a tu primer empleado



Start People, porque bien acompañado se crece mejor.
En Start People tienes el aliado que acompañará tu desarrollo profesional en todas sus etapas.
Desde el inicio. Aportando los recursos y soluciones que requiere la evolución de tus necesidades,
y las de tu empresa.



- 150 delegaciones a tu servicio en España
- 10.000 empresas clientes
- Más de 500.000 candidatos.

Creciendo Juntos

 **startpeople**

Trabajo Temporal

member of USG People N.V.

www.startpeople.es - 902 11 33 55