

Coaching Ejecutivo

Un Nuevo Paradigma para Líderes Efectivos

Jose Andrés García

Mariana Mejia Chona

Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización

Universidad de la Sabana

Chía, Junio 4 de 2004

Resumen

El artículo busca resaltar la importancia del Coaching Ejecutivo como herramienta básica en el desarrollo de los líderes empresariales y de las organizaciones. En primer lugar se hace una revisión teórica acerca del Coaching, su definición, características, investigaciones y elementos importantes para su aplicación y éxito al interior de las organizaciones, luego se resaltan aquellos puntos claves para lograr un Coaching efectivo generando un impacto positivo en las organizaciones. Por otra parte se pretende exponer el rol que debe jugar el Coaching como parte de la formación de los gerentes y personas de cargos representativos, resaltando la importancia de invertir en su difusión y aplicación, y los beneficios que se obtienen a partir de su implementación.

Abstract

The article exposes the importance of Executive Coaching as a basic tool in the development of executive leaders. First it does a theoretical review about Executive Coaching definition, characteristics, researches and main elements to its application and success inside organizations. Then it highlights key points to achieve an effective Coaching, generating a positive impact in organizations. On the other hand it exposes Coaching's role as part of managers and executives development, highlighting the importance of investing on its diffusion and application, as well as all the benefits from its implementation.

Coaching Ejecutivo

Un nuevo paradigma para líderes efectivos

Existe un gran consenso acerca de que el ambiente laboral ha venido cambiando en los últimos años bajo la presión de la globalización y el desarrollo tecnológico y por ello las organizaciones han venido respondiendo estructurando de diferentes maneras su fuerza laboral dentro de los equipos de trabajo. En este ambiente actual la creatividad, la motivación y la productividad de los trabajadores se considera un punto crucial dentro de los equipos de trabajo, demandando en ellos un cambio en sus relaciones cambiando del esquema de comandar y controlar al de facilitar y empoderar a su gente, involucrando una amplia gama de habilidades interpersonales y de aprendizaje. Este cambio por parte de las organizaciones es vital y como lo afirma Sánchez(1999) “el mundo de los negocios y el académico están experimentando una oleada de cambios radicales y veloces que dejan pasmados a aquellos que no están dispuestos a mejorarse para poder adaptarse y anticiparse a lo nuevo que momento a momento se les presenta. Pero por mas repetido que luce este mensaje, aun están presentes ejecutivos, gerentes y educadores que actúan, piensan y sienten como si moraran en la prehistoria”.

Así, la economía actual lleva a todas las organizaciones a armarse de las mejores y más eficaces herramientas, sobreviviendo en el mercado y manteniéndose firmes en el día a día y no dejar cabida a organizaciones con culturas retrogradadas, lentas, reactivas, negativas y altamente conflictivas que no quieren abrirse al nuevo mundo laboral.

Es aquí donde aparece el Coaching Ejecutivo como esa gran herramienta que permite a las organizaciones y sus líderes centrar sus atención en aquellos aspectos que desean lograr, movilizándose hacia un cambio y transformado su trabajo, tanto como su manera de relacionarse con las personas que le rodean, optimizando sus resultados y ubicándose con fuerza dentro del competitivo mercado laboral adquiriendo un nuevo aprendizaje.

Es por eso que el artículo plantea como objetivo general, resaltar la importancia del Coaching como herramienta básica en el desarrollo de los líderes empresariales y en el desarrollo de las organizaciones.

Por otra parte, se pretende realizar una descripción teórica a través de la cual se pueda comprender el concepto de Coaching, entendiendo su filosofía, origen, progreso e importancia; Conocer y entender que es el Coaching y cómo su aplicación beneficia al desarrollo de la organización y por último, conocer el rol del Coach, su función, características, roles y conductas para lograr un exitoso proceso de Coaching, además del rol del Psicólogo en este campo.

De esta manera el presente artículo busca reconocer lo importante del Coaching como parte de un liderazgo efectivo, abriendo una nueva ventana a aquellas organizaciones y personas que desean obtener mejores resultados en su trabajo y que no ven con claridad el camino que deben emprender como parte de ese cambio que la economía mundial está generando.

La palabra Coaching no hacía parte de los discursos en administración hasta finales de los 90's (Martín, 2002), solo hasta que se reconoció que la mayoría de las organizaciones se verían beneficiadas del cambio cultural que tendrían a partir de su implementación. Según Varuzza (2002), desde hace cinco años pensadores de las ciencias de la administración de empresas comienzan a interesarse por el tema del Coaching, a darle forma conceptual e integral y en 1994 con la presentación de las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos, Don Shula, quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del Coaching en los Estados Unidos, coach de coaches. En la cultura de trabajo se cambia también el lenguaje, la actitud; la contractualidad laboral casi desaparece para convertirse en una relación de asociados (empresa-empleados) en donde lo que cuenta es el crecimiento mutuo, el desarrollo y el aprendizaje con un destino común: el liderazgo. Fue aquí donde el Coaching empezó a tomar fuerza en el mundo empresarial y ubicándose en el lugar que hoy se encuentra.

Viendo un poco más hacia atrás, puede decirse que el Coaching tiene sus raíces teóricas en la Filosofía clásica, hace más de 2500 años, en el siglo VI a.c., cuando creo el método del Diálogo, basado en el arte de la mayéutica, a través del cuestionamiento inductivo, como lo afirma Vázquez (2003), empleando preguntas que nos sirven de guía en nuestro diálogo y de la empatía, siendo capaces de sentir y comprender el punto

de vista del otro. Sócrates preguntaba a las personas de forma sistemática, induciéndolos así a que ellas llegarán a sacar de sí mismos las verdades que ya tenían, que ya sabían y que habían olvidado, es decir que el Coach se convierte es esa persona que facilita el aprendizaje del coachee, mas no dirige dicho aprendizaje, es decir que el Coaching no enseña, sino que ayuda a aprender.

El Coaching es la actividad que lleva a cabo un coach con un coachee o grupo de coachees. Coaching es literalmente, la actividad que lleva a cabo un cochero, para llevar a un pasajero en un coche especial, a un lugar mutuamente convenido, al cochero lo podemos asociar con un coach, conductor, guía o líder, mientras que al pasajero lo podemos asociar con un coachee, pasajero o guiado (Dezerega, 2000).

El Coaching se define como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo(Varuzza, 2002).

A su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de elogios y retroalimentación positiva basado en observación siendo una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Mas específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas en nuestro caso a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo. El concepto que subyace a esta definición es que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo. De esta manera gerentes, supervisores

y líderes pueden tener muchos tipos de conversaciones en las cuales intentan mejorar algún aspecto del desempeño individual o del equipo, pero si no ocurre alguna mejora, entonces lo que ocurrió fue alguna interacción de algún tipo, pero no alguna interacción de Coaching.

Con respecto a este punto Patricia Hashuel(2004), Directora del Instituto de Capacitación del Coach en Argentina afirma “El Coaching es una dinámica de transformación personal mediante la cual, las personas, tanto en forma individual como en equipos, trabajan para desarrollar y optimizar habilidades y recursos de manera que puedan concretar sus objetivos. Esos objetivos que están comprometidos en lograr pero que se dan cuenta que no pueden solos. Aquí es donde nace el Coaching. Quiero repetir y hacer hincapié en que lo veo como una dinámica de transformación personal. Para mí, *el Coaching sin transformación no es Coaching*“(Hashuel, 2004).

El Coaching, entonces, abre ventanas a nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial centrándose en un estilo particular y diferenciado del coach con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en la administración de las empresas, de la misma manera se convierte en una metodología de planificación continua en el tiempo más mediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial, siendo un sistema integral, coherente, continuo, del día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la

presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia. De la misma forma surge como un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aun más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo.

El Coaching tiene entonces efectos a nivel particular y general, influenciado el trabajo tanto del gerente como de el equipo de trabajo haciendo una clasificación de los diferentes tipos de Coaching que son el empresarial y el ejecutivo. De acuerdo con investigaciones realizadas por Hay Group (Salguero, 2002), se dice que el Coaching ejecutivo puede ser un medio efectivo para minimizar las dificultades y decepciones que se asocian a la transición hacia un nuevo rol, en el caso de gerentes o supervisores que son ascendidos a nuevos cargos. En este caso un coach ejecutivo es un consejero profesional que el cliente contrata para trabajar uno a uno en un período de 3 a 12 meses, donde las ideas y sentimientos compartidos en el curso de esta relación son mantenidos en estricta confidencialidad, la lealtad primera del coach es hacia el cliente individual, aún cuando sea la compañía del cliente quien pague la cuenta.

Así, una relación de Coaching puede ayudar a los líderes de negocios a "afilar" las habilidades que son cruciales en la economía de hoy, por ejemplo, la habilidad de ejercer influencia a través de lazos organizacionales, de manejar conflictos y de crear y articular una visión. Pero tal vez lo más importante es que el Coaching ejecutivo puede ayudar a los nuevos líderes a tratar con los aspectos claves de la transición y el cambio.

El Coaching moviliza a las organizaciones hacia ese cambio deseado y de acuerdo con investigación llevadas a cabo en empresas de nivel internacional, se muestra que es más necesario que nunca, debido a las presiones de la competencia y el mercado, que los superiores directos formen y desarrollen a sus colaboradores y les provean el soporte necesario para que alcancen sus objetivos; siendo además el Coaching el estilo gerencial menos desarrollado en los niveles de conducción, lo cual nos da una idea del campo tan amplio que tiene por abarcar (Ravier, 2001).

De acuerdo con las investigaciones realizadas se dice que cuando las organizaciones enfrentan procesos de Coaching buscan en primer lugar generar en los distintos niveles de conducción la conciencia de la responsabilidad tanto por los resultados del negocio como por el desarrollo de los colaboradores a su cargo, como pilar fundamental del éxito de la organización a mediano y largo plazo, de igual manera buscan lograr que cada nivel de conducción colabore directamente en el desarrollo de su gente haciendo de cada superior directo un capacitador en el día a día, que es donde efectivamente ocurre el fenómeno de aprendizaje y así el rol del superior como entrenador, optimiza las inversiones que se hagan en capacitación general. Y finalmente buscan disponer de instancias formales e informales de Coaching que anticipen desvíos en los objetivos, permitiendo hacer las correcciones necesarias que orienten las conductas esperadas, actuando de manera proactiva.

Vale la pena mencionar que de acuerdo con los factores que brinda el Coaching es de vital importancia que el líder de la empresa, ya sea el

gerente o coach a cargo, cuente con ciertas características que los lleven a convertirse en verdaderos líderes, movilizando su gente y transformando la cultura organizacional. Para esto debe darse un cambio total en la manera de gerenciar, pasando del modelo tradicional de dirigir al de actuar como mentor o entrenador. Como coach, el gerente aconseja y asiste a sus empleados, centrándose en sus necesidades de desarrollo, empoderándolos en sus trabajos y llevándolos a alcanzar niveles de alto desempeño. De acuerdo con Martín (2002), este estilo de liderazgo no se aplica tanto en la práctica, ya que la gran mayoría de los gerentes fueron educados bajo el antiguo modelo de administración donde se hacía mayor énfasis en las tareas de organizar, planear, monitorear y evaluar el trabajo y la gente, pero no por ello pueden cerrarse a nuevos modelos como el que plantea el Coaching.

Si revisamos un poco los diferentes estilos de liderazgo, podemos ver como en la actualidad cada empresa se rige bajo un estilo particular. Ninguno es menos importante que otro, pero lo que si se puede afirmar, es que cada estilo es más o menos efectivo en situaciones determinadas. Según Goleman (2000), las investigaciones recientes han mostrado que los líderes exitosos tienen fortalezas en las siguientes competencias de inteligencia emocional: auto-conciencia, auto-control, motivación, empatía y habilidades sociales. Goleman plantea seis diferentes estilos básicos de liderazgo; cada uno hace uso de las competencias claves antes mencionadas y los mejores líderes no conocen un solo estilo, sino que al contrario están entrenados en diferentes estilos y tienen la flexibilidad de cambiar de uno a otro, según las circunstancias lo demanden.

Según el autor, el clima organizacional se ve afectado de manera directa por el estilo de liderazgo empleado. Existen entonces seis estilos y cada uno se deriva de las diferentes competencias emocionales, que funcionan distinto de acuerdo con la situación y afectan el clima en diferentes maneras. El estilo coercitivo que dicta “Haga lo que yo diga” es ideal para situaciones de desastre o para manejar empleados problemáticos, pero en la mayoría de las situaciones inhibe la flexibilidad de la organización y acaba con la motivación de los empleados. En el estilo Autoritativo el líder aplica el enfoque de “Venga conmigo” estableciendo una meta general pero le da a las personas la libertad de decidir sus propios medios de alcanzarla; este estilo funciona especialmente bien cuando el negocio esta a flote y menos efectivo cuando el líder trabaja con gente de mayor experiencia que la propia. El estilo Afiliativo actúa bajo la premisa “La gente esta primero” y es útil para construir la armonía en los equipos de trabajo. Los lideres afiliativos rara vez dan consejos dejando a sus empleados a la deriva y dejando un poco de lado el desempeño de los mismos. El estilo Democrático pregunta ¿Qué opina usted al respecto? y le brinda a los empleados voz en las decisiones y sus lideres construyen organizaciones flexibles y responsables generando ideas frescas, aunque en algunos casos el precio que se paga es caro cuando surgen empelados confundidos y sin un líder en sus caminos. El estilo Metódico donde el líder establece altos estándares de desempeño y actúa como ejemplo de los mismos, teniendo un impacto positivo en sus empleados quienes tienen una alta motivación y son altamente competitivos.

Finalmente se encuentra el estilo de Coaching que plantea su estilo con la frase “Intente con esto” y se centra más en el desarrollo personal que en la realización de tareas inmediatas, siendo útil en empleados que reconocen sus debilidades y desean trabajarlas, pasando de ser empleados promedio, a empleados sobresalientes, pero no en los casos en lo que se resisten a cambiar sus formas de actuar. De esa manera Goleman(2000) plantea que mientras mas estilos maneje un líder, mas efectivo llegara a ser, adquiriendo la habilidad de cambiar de uno a otro según las condiciones lo dicten, optimizando así el desempeño de su negocio. En este estilo, los lideres ayudan a sus empleados a encontrar sus fortalezas y debilidades, ligándolas con su aspiraciones profesionales, llevándoles a establecer metas a largo plazo y ayudándoles a diseñar un plan para lograrlas, de igual manera se fijan acuerdos aclarando sus responsabilidades laborales, delegando en ellos funciones y fijándoles metas y retos sin importar que eso implique que se tarden mas tiempo en alcanzarlas.

Goleman dentro de su investigación, encontró que éste ultimo estilo es el menos empleado por la organizaciones ya que sus lideres argumentan no tener el tiempo para disminuir su ritmo y centrar demasiado tiempo en enseñar a su gente y ayudarles en su crecimiento y por esto Goleman afirma que los lideres que ignoran este estilo de liderazgo están desperdiciando una poderosa herramienta ya que el impacto que tiene sobre el clima organizacional y sobre el desempeño es bastante alto.

Respecto al factor *tiempo* Paula Boente de Inter managers (2001) afirma que el miedo a un compromiso en términos de horas de trabajo

aleja a muchas personas del Coaching. Dice por un lado que no están del todo equivocadas. No consumirá todo su tiempo, pero algo de tiempo le demandará. El gerente debe ser consciente de esto, y prever el que necesitará antes de aceptar el compromiso. Afirma además que un buen gerente le bastará con dedicar el cinco por ciento de su jornada laboral, que corresponde a unos 30 o 45 minutos por semana, al coaching, y finalmente se descubrirá que esa tarea ayuda a ahorrar tiempo. A largo plazo, la recompensa es mucho mayor porque el coaching promueve la independencia en la gente y enseña a las personas a resolver los problemas por sí mismos. (Bonete, 2001)

Aquí puede verse como estos gerentes que argumentan estas razones se resisten a ese cambio y no reconocen los beneficios que esto les puede llegar a generar a largo plazo, y por el contrario se centran en el presente y en la tarea específica actual, dejando de lado su gente y dejando de invertir en su mayor valor y en aquellas personas que son las que hacen que su organización funciona a diario; es una realidad algo decepcionante, pero desafortunadamente son varias las organizaciones que se cierran a los cambios y que continúan funcionando bajo modelos retrógrados.

De acuerdo con lo anterior puede verse entonces que no cualquier gerente puede llegar a ser un líder exitoso, ya que requiere de ciertas habilidades y características que le permitan desenvolverse de manera adecuada en la organización a la que pertenece y el Coaching le brinda como esa “nueva magia” a partir de la cual puede lograr el desempeño deseado (Martín, 2002).

Según Cook (2000) un coach efectivo debe contar con ciertas cualidades específicas que lo hagan llamarse exitoso. De acuerdo con este planteamiento, un coach debe ser en primer lugar *Positivo*, es decir que su labor no se centra en corregir errores, encontrar fallas o culpables, sino que su función debe centrarse en alcanzar las metas de productividad brindando un Coaching a sus empleados para que logren un rendimiento óptimo. Este estilo se ve claramente reflejado en el libro “Bien Hecho” de Ken Blanchard, quien expone el modelo de reforzamiento positivo, alentando y motivando a la gente a desempeñar su labor de la mejor manera. De igual manera un coach efectivo es *Entusiasta*, dando la pauta y contagiando a otros con su actitud y siendo el ejemplo de su gente, mostrando interés sincero por ellos y no una actitud de indiferencia. Un coach debe ser también *Comprensivo*, es decir que como líder debe ir mucho mas allá de expresar una palabra de estímulo y dar palmaditas en el hombro, sino que debe brindar a sus empleados lo que necesiten para tener un rendimiento óptimo ya sea tiempo, instrucciones, respuestas o cualquier otro tipo de necesidad que ellos le demanden.

De la misma manera, un coach efectivo debe ser *Confiable* brindándoles a sus empleados la confianza necesaria para desempeñar su trabajo de manera independiente, reconociendo a sus empleados como personas que como usted, cometen errores y que tienen tanto buenos como malos días, así que como líder debe actuar de manera que sus empleados vean que usted esta al alcance de ellos y que pueden ver en usted una persona de fiar. Y por ultimo un coach debe estar *Orientado*

a la meta comunicando con claridad los objetivos y la razón de los trabajos que delega en ellos, siendo claro al respecto y poniendo en su conocimiento el qué y el porqué de su labor.

De acuerdo con Víctor Dezerega Cáceres, Presidente del Instituto Venezolano de Coaching(2000), todo coach debe contar con ciertas competencias que le permitan dinamizar las acciones requeridas, logrando los resultados esperados. El coach requiere *Competencias Emocionales* específicas para poder generar estados de ánimo y emociones que motiven a sus empleados a llevar a cabo oportunamente las acciones necesarias y suficientes alcanzando productivamente los resultados planificados; para esto el gerente debe reconocer primero sus propias emociones, para así poder reconocer las de los demás, debe interpretar los signos corporales como posturas y gesticulaciones que le permiten identificar lo que siente tanto él como otros, debe aprender a cambiar de una emoción a otra y en general debe poseer un conocimiento propio excelente, para lograr manejar de manera asertiva todas las situaciones que le surjan.

Por otra parte el gerente requiere un alto grado de *Competencias Comunicacionales* que le permiten lograr comunicar seductoramente valores, visión, misión, estrategias y planes, dar a conocer detalladamente tanto el contexto como lo perseguido y lo planificado, hacer comprender plenamente todo lo que esto conlleva, e incluso compartir emocionalmente la satisfacción de lograr lo deseado, para así poder lograr comprometer apasionadamente, a todos y cada uno, en el logro exitoso y sostenido de lo ambicionado, pese a las dificultades y la

eventual escasez de recursos, con un muy alto grado de cumplimiento, que genere una gran confianza en todos y cada uno de sus empleados y los haga sentir a todos un equipo de una muy elevada confiabilidad.

Complementariamente, los gerentes en proceso de Coaching deben incrementar en alto grado sus Competencias en la Coordinación de Acciones previamente planificadas y organizadas facilitando el proceso para: detectar anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer, decidir explícitamente cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo requerirían ser satisfechas, negociar efectivamente las condiciones, proposiciones y negativas, que ellos planteen para satisfacer la petición, comprometer efectivamente el mutuo cumplimiento de todo lo convenido, para después monitorear periódicamente el grado de avance, y renegociar para finalmente retroalimentar contextualmente a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo de coordinación de acciones. Un buen dominio de la coordinación de acciones permite al gerente como coach un constante aprendizaje.

Por otra parte el gerente debe poseer *Competencias en Liderazgo Transformador* para poder generar un mayor grado de compromiso, participación, lealtad y desempeño con un menor grado de estrés, pese a las contingencias, emergencias, conflictos, o crisis imprevistas o previsibles, y según las circunstancias poder reforzar o cambiar la cultura y política organizacional, en forma más participativa o más directiva, y en concordancia con su rango y lograr esto, el gerente debe aprender a ejercer influencia idealizada: provocando identificación y emulación en su rol de modelos admirados, respetados, y confiables, con capacidades,

persistencia y determinación extraordinarias, que asumen riesgos y actúan en forma consistente y no arbitraria, correctamente y con altos estándares éticos morales(Dezeraga, 2000).

Debe también generar motivación inspiradora; planteando desafíos persuasivos, comprensibles y significativos, que estimulen el espíritu de equipo, desplegando entusiasmo y optimismo, visionando y comprometiéndose con metas y situaciones futuras atractivas y compartidas, y generando expectativas que comunican claramente, además, debe prestar consideración individualizada: prestando especial atención a las necesidades de logro y desarrollo del potencial de cada quien, actuando como guía y coach, delegando y creando nuevas oportunidades de aprendizaje y un clima que lo sustente, reconociendo y aceptando diferencias individuales en cuanto a necesidades y deseos, interactuando en forma personalizada, y supervisando sin que las personas se sientan chequeadas.

El liderazgo transformador no es tan sólo un paradigma de moda, sino como lo plantea Dezeraga Cáceres (2000), es el único que permite medir instrumentalmente el grado en que mejora el desempeño y el grado de satisfacción de líderes y liderados. Adicionalmente se ha demostrado que permite lograr niveles de desempeño y satisfacción en más alto grado que las diferentes modalidades de liderazgo tradicional. Sin embargo, como se planteo anteriormente, la práctica mundial muestra que todos los grandes líderes utilizan en diferentes situaciones, diferentes mezclas de todos los estilos de liderazgo.

De acuerdo con Ravier(2001), el gerente en proceso de Coaching deberá seguir los siguientes criterios para aumentar su efectividad: En primer lugar el Gerente debe ser *Genuino*; deberá estar disponible y ser honesto y abierto con sus colaboradores, demostrando su sincero interés en ayudarlos a solucionar problemas, a aprender nuevos conocimientos técnicos y a desarrollar sus habilidades profesionales. Deber ser de igual manera *Fortalecedor*, debe basarse en la confianza en que los colaboradores pueden hacer las tareas bien y pueden solucionar los problemas de trabajo sin que su superior deba hacerlo por ellos y para ello se requiere que el gerente facilite una comunicación de doble vía mientras hace Coaching. Y finalmente, debe ser *Comprensivo*; debe entender los problemas de trabajo de sus colaboradores, sus preocupaciones, sus habilidades y sus necesidades de tecnología y se basa en el hecho de estar atento, con la mente abierta y no dejarse guiar por los prejuicios y/o las presunciones de lo que otra persona necesita o no.

Continuando con los criterios esenciales para un Coaching efectivo, Glenn Martín(2002) postula ciertas condiciones específicas para lograr un cambio significativo. De acuerdo con el autor, el Coaching llega a ser más efectivo si su propósito es estructurado y está claramente definido y su método debe centrarse en una conversación en la que se plantean preguntas dirigidas a mejorar el desempeño individual, tomando como factores determinantes el apreciar a las persona como tal, ayudándoles a identificar lo que es realmente importante, invitando a cada persona a trabajar sobre su propio desempeño y comprometiéndolos al logro de su

propio éxito laboral. Martín afirma “El Coaching no es Terapia”, aclarando que el rol del coach no es el de decirle al coachee lo que debe hacer o cambiar en su ámbito psicológico, sino que por el contrario debe crearse una relación en la cual el trabajo del coach es hacer preguntas poderosas y movilizadoras, sugiriendo nuevas formas de pensamiento con aspectos relativos a la vida y al trabajo del coachee(Martín, 2002).

Por otra parte, a partir de la necesidad de empujar un nuevo estilo de liderazgo al interior de las organizaciones, el Coaching requiere un cambio en la cultura organizacional. Aquí, el autor plantea a los gerentes la pregunta “ ¿Trata usted de controlar a su gente y regirlos bajo un nuevo modo de hacer las cosas, o trata usted de empoderar a su gente para llevarlos a hacer cosas que nunca fueron capaces de hacer en un pasado?”, por esto si lo que desea es establecer una cultura en la que el Coaching sea su fundamento debe comprender el significado del empoderamiento de su gente, haciendo uso de sus habilidades comunicacionales y reconociendo las necesidades y valores reales de sus empleados. De esta manera el coach debe centrar su función en transferir poder y autoridad a sus empleados logrando que sus equipos alcancen sus objetivos, motivándolos a lograrlos.

Perry Zeus y Susanne Skiffington(2002) plantean el Modelo de seis etapas para el Coaching ejecutivo el cual proporciona un programa de trabajo para los coaches en el marco empresarial, y les brinda una serie de directrices para el desempeño de su gestión desde la primera reunión con la dirección de la compañía hasta la cesión de feedback final.

El primer paso consiste en la reunión con la dirección donde se dice que cuando una organización asigna un coach interno o contrata a un coach ejecutivo externo, sabe perfectamente a que individuo o individuos quiere destinar las sesiones de Coaching. Algunas directrices que debería tener en cuenta el coach ejecutivo cuando se reúne con la dirección de la compañía son: establecer la función y el estatus del Coaching en la organización, es decir, éxitos, fracasos y planes futuros para rehabilitar la imagen de esta disciplina, determinar la agenda y desafíos de la organización con el fin de situar al coachee en un contexto más amplio, establecer las competencias personales, técnicas y de liderazgo necesarias para el éxito del ejecutivo y determinar si la organización posee los recursos necesarios para respaldar un programa de Coaching.

El segundo paso hace referencia a la reunión inicial individual con el pupilo que se convierte en un elemento esencial ya que permite al coach establecer una relación de comunicación en una situación causal, no amenazante. Además, proporciona información sobre la naturaleza del Coaching, sus implicaciones y las funciones que deben desempeñar el tutor y el pupilo para disipar una buena parte de la ansiedad del ejecutivo acerca del Coaching. Sumado a esto, el tutor puede establecer si el ejecutivo está de acuerdo con la dirección respecto de la necesidad de realizar una intervención de Coaching y las áreas o cuestiones que deberían abordarse.

En el tercer paso se realiza la primera sesión de Coaching en la cual, independientemente del tipo de evaluación de que se trate no es

infrecuente que el ejecutivo muestre una cierta atención. La experiencia demuestra que el hecho de sentirse evaluado, cualquiera que sea su formato puede provocar ansiedad y hostilidad en algunas personas. En el cuarto paso se cumple la segunda sesión de Coaching; este paso se divide en Facilitar el feedback, en la segunda sesión de Coaching, el coach facilita feedback acerca de la evaluación; el contrato de coaching, clarifica las funciones del coach y del coachee, supeditando el éxito de la intervención al compromiso de este último. Entre las áreas que suelen incluirse en el contrato de Coaching que firman el coach y el coachee figuran el compromiso de los integrantes y objetivos generales, límites, procedimientos, duración y condiciones entre otros.

El Quinto paso corresponde a las sesiones semanales de Coaching; donde dependiendo del periodo acordado para la asignación de Coaching se puede dedicar distintas cantidades de tiempo a las siguientes cuestiones: identificación, examen y desafío de creencias autolimitadoras: Dichas creencias pueden tener una gran incidencia en el rendimiento actual del ejecutivo o afectar negativamente el resultado de coaching; examen de valores, visión y finalidad: La clarificación de los valores, la visión y la finalidad son fundamentales para establecer objetivos estratégicos y asequibles. Hasta cierto punto, el tipo de coaching dictaminará el grado de énfasis y exploración en estas áreas; establecimiento de objetivos: el coach y el ejecutivo trabajan juntos para determinar lo que quieren conseguir mediante la alianza del coaching.

Aunque los objetivos generales casi siempre se designan en las primeras etapas de la conversación de Coaching, lo importante es que

sean específicos, desafiantes, limitados en el tiempo y evaluables; desarrollo de un plan de acción: una vez alcanzado el consenso sobre los objetivos y estrategias, el coach y el coachee diseñan un plan de acción para hacerlo realidad. Y finalmente el sexto y último paso consiste en el Feedback de la dirección, donde se practica toda una evaluación respecto del proceso y se hacen los comentarios y apuntes correspondientes.

De acuerdo con Leonardo Ravier, consultor de Hay Group(2001) un contrato típico de Coaching debe estar formado por tres etapas. En la primera fase el Coach y el cliente tienen un encuentro inicial donde define cómo deberían trabajar juntos y acuerdan el número y la frecuencia de sus encuentros. El resto de esta fase incluye la evaluación del negocio del cliente y los desafíos de liderazgo que debe enfrentar incluyendo motivos, valores, intereses y preocupaciones, auto imagen y niveles de autoconocimiento. Para ello se utilizan cuestionarios de auto evaluación, revisiones de desempeño 360° y otras herramientas basadas en Inteligencia Emocional estadísticamente validadas. Las fortalezas del cliente se identifican en este momento y se reconocen y orientan las necesidades de desarrollo. La pregunta clave que se plantea en esta primera fase es ¿Qué es lo que el cliente necesita cambiar?.

En la segunda fase la pregunta clave es ¿Cómo se medirá el progreso del cliente en este proceso de cambio? En esta fase el cliente y el coach acuerdan en conjunto los métodos que utilizarán para mejorar la habilidad de liderazgo y los sistemas de medición del desempeño que utilizarán para evaluar el progreso del cliente. La relación de Coaching se convierte

en la arena donde es posible practicar los comportamientos deseados y la integración de nuevas perspectivas con las fortalezas existentes.

En la tercera fase el coach busca que el líder interiorice los nuevos comportamientos, destacando su impacto en la organización e integrándolos en las responsabilidades diarias del cliente. La pregunta clave en esta fase es ¿Cómo hacemos para fijar el aprendizaje adquirido?

Dentro del proceso de Coaching, las fuentes a partir de las cuales se recoge la información son, además de la hoja con objetivos y competencias críticas, los Informes directos de los individuos ya que se considera uno de los mejores caminos para saber qué logros están alcanzando los colaboradores y cómo se están desempeñando es hablar con ellos directamente. Por otra parte la Observación directa permite identificar la forma como los colaboradores están llevando a cabo su trabajo provee valiosa información acerca de la demostración de sus habilidades profesionales. También se tiene en cuenta el material escrito como informes, cartas y otros documentos producidos por los colaboradores que se convierten en una fuente adicional para evaluar sus habilidades profesionales. Y por ultimo los Informes de terceros que son aquellos reconocimientos o quejas que pueden provenir de pares, clientes o colaboradores. Esta es una información relevante para el Coaching.

De acuerdo con investigaciones realizadas por Hay Group(2002) el Coaching ha venido ganando popularidad entre los ejecutivos, considerándolo como una gran herramienta que afecta el desempeño de las organizaciones en una u otra medida. Los resultados arrojados por

esta investigación, realizada en la Conferencia anual en Monte Carlo en Marzo de 2002, donde entrevistaron a diferentes profesionales del Área de Recursos Humanos provenientes de Asia, Australia, Europa y Norte América, muestran diferentes cifras de acuerdo con cuatro aspectos básicos.

El primero hace referencia a la *Efectividad* del Coaching, donde un gran porcentaje de personas(40%) asocian el Coaching con un incremento notable en el desempeño de su empresa, observando cambios positivos(86%), además de ayudar a los ejecutivos a asumir nuevos cargos(69%), afirmando además con toda certeza que el Coaching permite incrementar la efectividad de los líderes(100%). El segundo aspecto hace referencia al *Rango de uso de Coaching*, arrojando un 19% de personas provenientes de organizaciones donde no se aplica el Coaching, mas de un 15% han iniciado un proceso externo de Coaching, mientras que menos de un 50% lo han introducido de 1 a 5 años de anterioridad, evidenciando su aplicabilidad; además se muestra que un 81% de los entrevistados concuerdan con la idea de que realizar un proceso de Coaching a un solo miembro del comité ejecutivo es insuficiente y no genera el mismo impacto que generaría el entrenar a un numero mayor de ejecutivos. El tercer aspecto se centra en el *Clima Organizacional*, donde un 55% de los entrevistados han vivenciado un cambio organizacional a partir del proceso de Coaching en su organización. Finalmente, en cuanto al factor *Edad*, se evidencia que el 62% de las personas consideran que las personas entre los 30's tienen una mayor receptividad frente al Coaching, mientras que un 67% afirman

que los ejecutivos de 50 años o más, se muestran escépticos al Coaching(Foster, 2002).

Son varias las razones por las cuales puede o no aplicarse un proceso de Coaching a nivel ejecutivo. De acuerdo con la investigación mencionada el 60.3% lo han aplicado para desarrollar habilidades interpersonales, el 51.7% de los ejecutivos buscan cambiar su estilo de dirección, el 44.8% lo hacen para construir equipos efectivos, el 34.5% buscan resaltar la influencia e impacto gerencial en su empresa, el 27.6% lo hacen para acoplarse a un nuevo rol o cargo, el 6.9% cuando son trasladados a una nueva región y un 3.4% se someten a un proceso de Coaching por políticas de su empresa.

En esta misma investigación se les pregunto a los ejecutivos ¿Su organización ha sido capaz de unir el uso del Coaching con un incremento en el desempeño?, donde un 39.6% respondió afirmativamente, un 27.5% dijo no encontrar relación y un 20.7% dicen no saber si exista esta relación entre Coaching y mejor desempeño. De igual manera un 85% de los entrevistados, confirman el efecto positivo en el comportamiento generado por el coach ejecutivo, y esta cifra tiende a incrementar en la medida en que las personas están reconociendo esa relación entre Coaching y mejoras en el desempeño tanto individual como grupal. En resumen se puede reconocer, a partir de los anteriores resultados, la gran fuerza que tiene el Coaching en la actualidad y los benéficos que ha generado en los ejecutivos, en su desempeño y en sus relaciones interpersonales, aunque surge el reto de convencer a los ejecutivos de mayor edad, es decir, aquellos que fueron educados en el modelo de

administración tradicional-lineal, de los benéficos que el Coaching puede brindarles tanto a ellos mismos como a sus empresas.

De esta manera, al revisar los conceptos generales que enmarcan el Coaching, se ha dicho en algunas ocasiones que éste guarda una estrecha relación con una psicoterapia al centrarse en aspectos del ser humano como el manejo de resolución de problemas, entrenamiento en resolución de conflictos y otros que comparte con ésta última.

De acuerdo con Boente(2001) este mito también contiene algo de verdad ya que 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. 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". Así que un coach, como cualquier hombre de negocios, debe entender algo de Psicología porque está obligado a motivar a la gente, pero la diferencia es que el Coaching pone el foco en lo que hay que hacer de cara al futuro, y no en los problemas ocultos en el pasado.

Respecto a este aspecto, Steven Berglas(2002) Psicólogo y Coach Ejecutivo considera que los coaches ejecutivos que carecen de un entrenamiento riguroso en Psicología pueden llegar a hacer mas daño a un coachee que un bien, al desconocer problemas psicológicos que algún gerente bajo un proceso de Coaching pueda llegar a tener.

Según Berglas, es muy importante que en el momento en que se decide que un gerente requiere de un proceso de Coaching, primero debe pasar por una evaluación psicológica, con el fin de determinar si en realidad consiste en un “problema ejecutivo” o si por el contrario se trata de “un ejecutivo con problemas”. De esta manera al realizar dicha evaluación se determinara si la persona se encuentra saludable en términos psicológicos y sus problemas se deben a fallas o carencias en algún aspecto de su desempeño profesional, ya sean habilidades interpersonales, planeación, entre otros, o tal vez tengan su origen en problemas de orden psicológico, como una depresión, problemas de personalidad o algún otro tipo de conflicto interno que requiera un trato especial. Por esta razón es importante que cualquier Coach ejecutivo, tenga el conocimiento suficiente para reconocer estas patologías, por llamarlas de alguna manera, y así determinar la mejor opción de acuerdo con el caso, sin llegar a hacer un daño mayor a la persona que esta entrenando, por el simple de hecho de desconocer realidades como estas. En caso, de que el Coach no tenga este conocimiento, se recomienda que cada empresa cuente con la asesoría de un profesional en el área de la Psicología o en la Psiquiatría con el fin de detectar conflictos en cualquier ejecutivo de la empresa y proceder de la mejor

manera, sin afectar a la persona con el problema ni al grupo o departamento al que pertenezca.

Con lo anterior puede verse que el campo de aplicación de la Psicología se amplía, reconociendo el valor que los profesionales del área pueden aportar al tema y el campo de acción tan amplio que se tiene por explorar.

Conclusiones

Coaching Ejecutivo es un concepto que ha venido ganando un gran terreno en las organizaciones actuales, que desean ser competitivas y que desean marcar una diferencia. Es un término que causa controversia por el uso que se le da y por el poder que ejerce en las organizaciones y sus individuos.

Se ha dicho que el Coaching es de gran impacto y benéfico, pero tampoco puede verse como la panacea en el mundo gerencial, sino que debe ser tomado de manera apropiada y manejado por personas capacitadas.

El coaching profesional es el proceso por medio del cual una persona (coach) genera en otra (coachee) un aprendizaje y una transformación que potencian sus habilidades profesionales y personales y la llevan a alcanzar los objetivos de vida que se ha propuesto. El Coaching es un proceso bien definido que tiene puntos de partida y de llegada y cuyo elemento fundamental del proceso es el potencial de la persona, por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar.

Una característica esencial del Coach es no alabar los esfuerzos de un individuo; sino ayuda a la gente a entender lo que deben cambiar para

alcanzar sus objetivos profesionales. Un coach, como cualquier hombre de negocios, debe entender algo de Psicología porque está obligado a motivar a la gente. Pero debe tener en cuenta que el Coaching tiene como referente lo que hay que hacer de cara al futuro, y no los problemas ocultos del pasado.

Para ser coach es necesario ser una persona imparcial, con grandes habilidades para escuchar y hacer preguntas poderosas; y la idea es que esas preguntas generan en su coachee una serie de inquietudes que le permitan mirar su problemática y alinear la visión que tiene sobre lo que quiere hacer y lo que efectivamente está haciendo.

El proceso de Coaching puede durar entre tres y seis meses, se lleva a cabo por medio de sesiones de conversación y empieza con el Coachee mirando sus aspiraciones. Lo importante es qué quisiera cambiar de la situación actual para luego observa la realidad y establecer alternativas para llegar a donde se quiere. Un proceso exitoso de Coaching depende del compromiso y cumplimiento de un plan de acción previamente establecido. Lo único que se requiere para entrar a un proceso de Coaching es la voluntad de desaprender para aprender algo nuevo, la valentía para cambiar y la constancia para persistir.

Finalmente, el Coaching es considerado un nuevo paradigma que abre las organizaciones a un nuevo aprendizaje, generando cambios significativos que llevados de una buena mano, generaran innumerables beneficios a toda una cultura organizacional.



Referencias

- Berglas S., (2002), *The Very Real Dangers of Executive Coaching*, Revista Harvard Business Review, 87-92, Junio de 2002.
- Boente P., (2001), *Los Diez mitos del Coaching*, Intermanagers, Descargado el 18 de Mayo de 2004 de <http://www.arearh.com>.
- Cook M., (2000), *Coaching Efectivo*, Mc Graw Hill.
- Dezerega Cáceres V., (2000), *Coaching para Gerentes: ¿una nueva meta competencia?*, Dezerega y Asociados Consultores Gerenciales C.A., Descargado el 17 de Mayo de 2004 de <http://www.dezerega.com>, Venezuela.
- Foster E. , (2002), *The future of Executive Coaching*, Hay Group, Descargado el 17 de Mayo de 2004 de <http://www.hayaustral.com>, Chile.
- Goleman D., (2000), *Leadership that Gets Results*, Revista Harvard Business Review Marzo-Abril, 78-90, Descargado el 17 de Mayo de 2004 de <http://www.harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu>
- Hashuel P., (2004), Directora del Instituto de Capacitación del Coach en Argentina, *La Entrevista*, Portal del Coaching, Descargado el 19 de Mayo de 2004 de <http://www.portaldelcoaching.com>, Barcelona.
- Varuzza María A., (2002), *Trabajo monográfico sobre Coaching*, Descargado el 15 de mayo de 2004 de <http://www.portaldelcoaching.com>, Barcelona.

Martin G., (2002), Coaching: management's new magic?, Human Resources Management Bulletin, Descargado el 16 de Mayo de 2004 de <http://www.cch.com.au>, Australia.

Ravier L. E., (2001), El Coaching como acción de Liderazgo, Hay Group, Descargado el 15 de Mayo de 2004 de <http://www.hayaustral.com>, Argentina.

Salguero J.,(2002),Un Caso de Coaching Ejecutivo, Hay Group, Descargado el 15 de Mayo de 2004 de <http://www.hayaustral.com>, Argentina.

Sánchez Arias F., (1999), Coaching Empresarial...¿Qué es eso? Economía Hoy, Descargado el 17 de Mayo de 2004 de <http://www.liderazgoymercadeo.com>, Chile

Vázquez Coca Carmen, (2003), Coaching Empresarial, Descargado el 15 de Mayo de 2004 de <http://www.olacoach.com>, Barcelona

Zeus P., y Skiffington S, (2002). Guía completa de Coaching en el trabajo, Mc Graw Hill