

## **El Coaching, la herramienta más rentable para subsanar las secuelas de la crisis**

**? El coaching nace ante la necesidad de las empresas de rentabilizar a los directivos en sus puestos de trabajo, tras etapas complicadas como fusiones, reestructuraciones, cambios de estrategia o cultura empresarial.**

La crisis ha impactado en el mundo empresarial removiendo sus cimientos hasta lo más profundo de las organizaciones. Las reestructuraciones de plantilla, las fusiones de empresas, los cambios de estrategia, etc., han entrado en escena precipitadamente, mientras que muchos de sus protagonistas han cambiado de papel sin saber cómo representarlo.

Desgraciadamente, esta función se está interpretando en muchas empresas en los momentos actuales, con los riesgos que ello conlleva. Según Create Hecht Harrison, la consultora de transición de carreras del Grupo Adecco, tener a un directivo desorientado en su nuevo rol, no sólo provoca sobre él un daño emocional importante, si no que se extiende sobre su equipo. Por supuesto, el efecto inmediato de esta situación es un descenso de los resultados del departamento o proyecto que lidera, lastrando finalmente el balance general de la compañía.

Ante esta tesitura, el coaching ayuda a las empresas a solucionar un problema que puede tener grandes consecuencias, y más aún en estos momentos en los que no se pueden permitir profesionales que no den los máximos resultados. Por eso, el coaching es una herramienta muy beneficiosa para las organizaciones, ya que les ayudará a rentabilizar a los directivos en sus puestos de trabajo. Esta es la esencia del coaching organizacional: no sólo va dirigido a la mejora en el desempeño del directivo, si no también al de la empresa. Si sólo se satisficiera la primera necesidad, no sería coaching, sería una terapia de autoconocimiento.

Hoy en día, el coaching se aplica en todo tipo de contextos, emergiendo muchas variedades que interfieren en su correcta interpretación e incluso utilización. ¿En qué consiste el coaching en las organizaciones, cuáles son sus beneficios, cuándo y cómo elegir esta herramienta?

Adecco Training, la consultora de formación del Grupo Adecco, pretende dar respuesta a estas preguntas a través de un seminario sobre coaching que durante noviembre y diciembre celebrará en las principales ciudades españolas. ¿Qué es coaching?

Existe coaching de equipos, coaching de deportistas, coaching de vida, de gestión de carrera, de padres, de salud, incluso coaching de cata de vino. En los últimos años se ha visto una proliferación de organizaciones que ofrecen cursos

y servicios de habilidades de coaching, otras que ofrecen la certificación de estas habilidades, todo ello acompañado de la explosión de literatura dedicada a ello. A pesar de ello, no hay una definición única, lo que sí es cierto es que su nacimiento proviene de una época muy concreta del siglo XXI.

La palabra coaching en sí tiene sus orígenes en Hungría. En el siglo XV se empleaba para describir a los carruajes para transportar personas. En el siglo XVII se transforma en la definición de un tutor privado que prepara a un candidato para un examen. El coaching traspasa las fronteras del tiempo y del espacio hasta llegar al mundo del deporte de la mano de James Gallwey por los años 70, y fue su metodología desarrollada en El juego interior del tenis, uno de los primeros modelos de coaching en saltar la barrera de los deportes a los negocios. Pero fue en 1992, en plena época de reestructuraciones masivas, cuando John Whitmore lanzó la obra que introdujo el coaching en los negocios y en la esfera personal. En Coaching for performance cuestionó el estilo de liderazgo autoritario de las empresas y presentó la necesidad de su cambio para adaptarse a las nuevas organizaciones, más planas y menos jerárquicas.

De modo que el coaching organizacional surge como respuesta a las necesidades del mercado: nuevas organizaciones, estructuras y todo ello aderezado por las nuevas tecnologías. Las empresas necesitan adaptarse a estos cambios y sus directivos son los que tendrán que hacerlo aprendiendo a dirigirlos de otra forma. Sin embargo, no todos los directivos están preparados, y menos aún en los momentos actuales, en los que corren el riesgo de ignorar sus habilidades más eficaces para volver a posiciones más instintivas, provocadas por la falta de confianza y miedos.

Por ejemplo, acceder a un nuevo puesto de trabajo en una organización presenta retos importantes a los líderes. En un plazo de 90 días tiene que asimilar un nuevo trabajo, un nuevo equipo, crear impacto y revisar la estrategia de negocio. El coste de no estar preparado puede ser alto tanto para la organización como para la persona.

El coaching también puede ser empleado cuando una compañía busca consolidar un cambio de cultura y pasar de una orientación a la producción a una orientación al cliente. Este importante paso estará diseñado en un programa estratégico a nivel global, cuyo brazo ejecutor tiene que ser sus directivos. El cambio de mentalidad en muchas ocasiones supone una barrera infranqueable para algunos líderes, lo que puede avocar al fracaso a la nueva estrategia de la empresa. En esta ocasión, un programa de coaching para los directivos puede ser la ayuda adecuada para resituarlos en la nueva política de la empresa, adaptándoles al nuevo estilo de liderazgo que requiere.

Sea por la razón que sea, para Creade Hecht Harrison, la consultora de transición de carreras del Grupo Adecco, lo importante del coaching es que sus programas estén posicionados dentro de la estrategia de la empresa, siendo clave la estrategia de desarrollo de directivos para el éxito de la iniciativa.

¿Cómo medir los resultados del coaching?

La falta de estudios publicados sobre los beneficios del coaching a nivel personal y organizacional hace que una cuantificación de éstos sea difícil. Sin embargo, los resultados de la Encuesta Market Coaching 2008 de Aecop arrojan altas cifras de satisfacción del 80% de las empresas que contrataron procesos de coaching, y un 57% de los casos considera que el impacto en la organización ha sido “muy alto” o “alto”.

Aunque no existan herramientas para medir el impacto de un programa de coaching de forma cuantitativa, sí que se deben fijar y documentar los objetivos a alcanzar y establecer las medidas que tienen un impacto en el negocio. Pero además, no sólo se puede revisar el progreso al final, sino realizar una evaluación a mitad de camino. ¿Cómo? Creade Lee Hecht Harrison aconseja hacerlo a través de entrevistas personales a los superiores, compañeros y subordinados del coachee antes y después de la realización del programa, informes de evaluación 360º, estudios de clima laboral o análisis del índice de rotación del personal.

Como se puede apreciar, el coaching no sólo puede ser rentable por mejorar las habilidades y desempeño de un directivo, sino también porque repercutirá en la mejora del clima laboral en la empresa, reducirá el índice de rotación de personal, y con ello, se reducirán también los costes de formación de la compañía, entre otros beneficios.

Todos estos cambios se suman a los beneficios directos que tiene, por supuesto, sobre el directivo y la compañía:

- La identificación y la superación de barreras de cambio.
- El reconocimiento de los contextos en los cuales determinadas fortalezas se han convertido en debilidades.
- El reconocimiento y la gestión de los efectos y causas de estrés.
- La gestión del conflicto tanto personal como interpersonal de manera constructiva.
- El desarrollo de habilidades avanzadas de comunicación: maximización de interacciones verbales y no verbales, escuchar, dar, recibir y buscar feedback tanto positivo como constructivo.
- El incremento en el reconocimiento y el uso de habilidades diversas de liderazgo.

Pero por supuesto, el coaching puede ir más allá del desarrollo del directivo en el seno de la empresa e impactar en el área de estrategias de aprendizaje del directivo y apoyar la transformación de su etapa de la vida y de funcionamiento, a otra más compleja, que también impactará en toda la organización:

- La identificación y solución de problemas que tengan una causa personal.
- La mejora en la habilidad de observar y procesar datos personales en tiempo real durante la realización de sus responsabilidades.
- El desarrollo de la capacidad de identificar y reflexionar sobre los marcos conceptuales habituales que inhiben la identificación de oportunidades de negocio, la evolución del éxito y la implementación de su estrategia.
- Valorar y buscar puntos de vista distintos a su posición acercándose así mejor

a las realidades de la organización.

## Coaching, mentoring y terapia

No cabe duda, el coaching está de moda y su implementación da una imagen moderna a las empresas. Sin embargo, cobra especial relevancia la selección del coach para una intervención en concreto, dependiendo de las necesidades, así como incluso decidir si el coaching es la metodología más apropiada para un planteamiento específico.

En muchas ocasiones los propios responsables de recursos humanos no saben cuál sería la solución adecuada. La gran oferta que ofrece el mercado, y la utilización de técnicas parecidas entre algunas metodologías, hace aún más complicada la elección. Para solucionar este problema, Creade Lee Hecth Harrison aconseja a los directores de recursos humanos una simple realización de entrevista de evaluación del desempeño para averiguarlo.

En ocasiones, los resultados de esta prueba pueden desembocar en la recomendación de un curso de formación, como por ejemplo, si la necesidad de la empresa es que el individuo en cuestión aumente sus ventas. Un curso de formación de ventas podría ser la mejor herramienta.

La frontera entre el coaching y el mentoring está algo menos definida. La diferencia más señalada es que el objetivo del primero es el desarrollo de habilidades y el del segundo el desarrollo de una carrera profesional más a largo plazo. De ahí que un programa de coaching pueda tener una duración de 2 a 12 meses, y el mentoring pueda extenderse a periodos de 3 a 5 años. El rol del mentor es la combinación de colega y padre: Mentor era el amigo y consejero de Telemachus en la Odisea de Homero.

La cuestión de la diferencia entre coaching y terapia despierta un grado de controversia en el mundo del coaching. Los coaches se sienten amenazados por los conocimientos especializados de los psicoterapeutas, sobretodo porque la mayoría de sus metodologías de coaching nacen de una escuela de psicología u otra. Hay una distinción fundamental: el coach sigue los sueños del cliente con el objetivo de ser catalizador de un desempeño mejor (y como resultado secundario se puede poner en marcha un tipo de cura); mientras, el terapeuta sigue el dolor con el objetivo de curarlo (y como resultado secundario, el desempeño y satisfacción en el trabajo se puede aumentar).

¿Cualquier coach es adecuado?

Por último, las empresas una vez que confirman que es el coaching la herramienta adecuada a sus necesidades, se suelen enfrentar a otra gran duda: ¿a dónde me puedo dirigir para demandar este servicio? ¿Cualquier coach es adecuado?

Según Creade Lee Hecht Harrison, la calidad de formación en habilidades de

coaching en el mercado español es muy variable. Hay coaches con mucha experiencia y con preparación formal mínima. Hay graduados de cursos de larga duración, pero con poca experiencia de coaching y de organizaciones.

Las dos asociaciones mundiales más importantes que pueden avalar oficialmente las certificaciones de otras escuelas son la estadounidense ICF (Internacional Coach Federation), con una asociación muy activa en España, y la europea EMCC (European Mentors and Coaching Council), con la que recientemente se ha unido la Asociación Española de Coaching (Aecop) creando una presencia en nuestro país.

Partiendo de este escenario, existen dos fuentes de coaches: las consultorías y organizaciones y los coaches independientes. En cualquier caso, es necesario evaluarlos ya que encontrar un coach es más fácil que comprobar si éste es compatible con la empresa y con el directivo.

Para asegurar el éxito del programa, es importante que el directivo esté incluido en el proceso de selección, sobre todo si es de larga duración y el trabajo está dirigido a cuestiones de desempeño o desarrollo.

Coaching, la palanca hacia un mundo de los negocios más “humano”

El coaching es una herramienta muy poderosa que puede traspasar las fronteras organizacionales. Como dice Whitworth puede ser lo que haga que tu vida sea un proceso continuo de aprendizaje humano, eficacia y satisfacción.

Por eso, a los directores de RRHH se les plantea un reto muy interesante en un momento crucial de la historia. El potencial del coaching no sólo mejorará su rendimiento en la empresa, sino su estilo de liderazgo volcado hacia una dirección de las personas más humana.

Valga una última reflexión de Whitmore como muestra del poder del coaching: “El sistema capitalista podría ser bueno si lo manejáramos como seres humanos. No es que no haya riqueza suficiente para todos, sino que no tenemos la voluntad de compartir... ¿Cambiamos a la gente o cambiamos el sistema? El coach se convierte en un intermediario del cambio entre la sociedad jerarquizada del pasado y la nueva formada por seres humanos que asumen la responsabilidad de su propia vida”.

Ya existen algunos líderes de grandes empresas que están sintiendo que hay algo erróneo en el sistema, y el coaching podría servir de palanca hacia un mundo de los negocios más humano.

---