

Las siete reglas del «coaching»

Roberto Luna Arocas*

Le propongo un juego estimado lector, le voy a contar una historia real de un directivo que hizo coaching. Como en el juego de los errores, le propongo intente identificar los principales errores en la aplicación del coaching. No se preocupe, no hay nota, no le voy a evaluar. Sencillamente, después del texto comentaré los errores que yo identifico como coach. Dicen que de los errores se aprende. Aprendamos entonces.

Andrés es un directivo respetado por sus compañeros, actualmente es director comercial de una empresa importante en el sector de la distribución comercial. Aunque sólo lleva tres meses en el puesto, la dirección general ha detectado que Andrés no rinde del todo como nuevo director comercial y eso les hace pensar que igual estaría bien un poco de coaching para mejorar su rendimiento. En este sentido se ponen en contacto con RRHH para que contraten un coach externo y ayude a consolidar a Andrés en el puesto. El coach que se presentó en la empresa estaba certificado como tal (p.e., AECOP) y habló primero con la dirección y con RRHH para conocer la problemática. Posteriormente tuvo la primera cita con Andrés. Andrés estaba algo nervioso pues sabía le ayudarían pero notaba cómo había demasiada gente en el proceso y se sentía evaluado y observado. Eso le inquietaba. La primera cita fue en una sala de reuniones que tenía la empresa y estuvieron al menos una hora. Quedaron en verse a la semana siguiente pues al principio, según le dijeron, era importante consolidar el trabajo y la relación coach-coachee/pupilo (relación del consultor de coaching con el directivo).

La siguiente sesión tenía "deberes" pendientes con el coach y estuvieron trabajando durante otra hora. A Andrés a veces le parecía que el coach estaba poco implicado pues no le resolvía las preguntas que le hacía continuamente para resolver sus problemas. Pero se fue acostumbrando e incluso aprendió a comprender sus consejos tan ambiguos, abstractos y genéricos. El quería cosas concretas que le ayudaran y eso no se lo daba el coach. Sin embargo, pasados los tres meses, Andrés estaba muy contento con los avances que personalmente decía haber logrado. De hecho, le consultó al coach si el proceso se podía entonces acabar. Los objetivos se habían conseguido. El coach se sintió alagado y consintió en cerrar las sesiones. La organización fue informada de las conclusiones y de la evaluación subjetiva de Andrés del proceso. La dirección general recibió un informe de progreso del coach y Andrés continuó su labor de dirección comercial. Cuando sus compañeros le preguntaban en el Comité de Dirección, Andrés siempre contestaba igual, se sen-

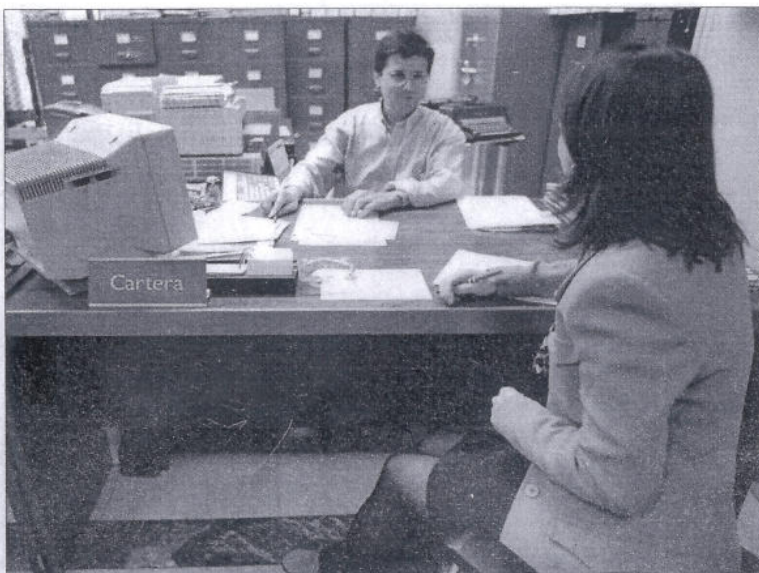


FOTO DE ARCHIVO

tía mejor desde que había tenido las sesiones con el coach.

Bueno, llegó el momento de identificar los posibles errores del coaching a través de esta intervención que el propio Andrés me contó un día. Lo primero lea estas siete consideraciones sobre el coaching en la empresa y analice el caso de Andrés.

1. ¿Cómo se utiliza el coaching en esa empresa? ¿Estaba integrado el proceso de coaching dentro de un programa de desarrollo directivo?

Las acciones puntuales de coaching tienen una mejora comportamental del directivo pero su repercusión organizativa es más baja. Para conseguir un mayor impacto organizativo es importante que el coaching sea considerado como una de las herramientas de desarrollo e integrada con el resto. Sólo así se podrán obtener impactos organizativos en el rendimiento.

2. ¿Había recibido algún miembro consejo delegado o director general asesoramiento de coaching?

Los estudios demuestran que si la dirección general o los consejeros delegados, es decir, la alta dirección, son los primeros en beneficiarse del coaching el efecto cascada que produce en la organización es sinérgico. Así, se muestra con el ejemplo que la organización aprende desde el ápice organizativo.

3. ¿Estaban alineados los objetivos del coaching con la estrategia de la organización y los valores? ¿Qué competencias concretas pretendía el coaching solucionar?

Las acciones concretas de coaching pueden ser altamente efectivas

al individuo pero tener un bajo impacto organizativo. En este sentido, es realmente importante delimitar la acción de coach, comprender qué se pretende analizar y sensibilizar tanto desde el punto de vista organizativo como individual.

Y bajo este prisma organizativo analizar la aportación del coach en la mejora del individuo y en la mejora organizativa. Muchas veces, ni las organizaciones ni los coaches definen concretamente el tipo de comportamientos que se pretende analizar en su ajuste organizativo. Por ejemplo, podemos haber mejorado el rendimiento de Andrés o la percepción de su rendimiento a través de un sentirse mejor en el manejo de sus responsabilidades. Pero no es lo mismo hablar en abstracto que decir que Andrés tenía que mejorar su orientación a resultados o su labor de liderazgo transformador con sus empleados. No puede haber un gran salto entre lo que la organización requiere y lo que el coach hace en sus sesiones de coaching. Se debe hablar un mismo lenguaje, sólo así se podrá evaluar después el rendimiento del coaching.

4. ¿El coach debería haber sido interno en vez de externo?

Los coaches pueden ser internos o externos y normalmente el efecto es diferente en función de una serie de aspectos como el nivel jerárquico, y los objetivos concretos a conseguir. Parece bastante común utilizar coaches externos con la más alta dirección de la empresa. Mientras que los coaches internos funcionan muy bien con los niveles intermedios y las direcciones funcionales. Sin embargo, también es verdad que los coaches internos se vinculan más claramente

con la mejora del clima y cultura organizativa. Pero todo esto también depende del grado de experiencia e integración del coaching en la empresa. Y por supuesto la necesidad de contar con directivos formados como coaches.

5. ¿Tenemos coaches internos?

No podemos suscitar la disyuntiva entre coaches externos e internos sin plantearnos previamente si tenemos coaches internos. Los estudios indican que las empresas que más aplican coaching tienen en torno a un 50% de sus coaches internos formados en coaching siendo sólo un 10% certificados. Esto nos puede suscitar algún problema importante pues para crear en el coaching necesitamos personal preparado y certificado que garantice la profesionalidad del proceso. Si no es así, puede ser que estemos utilizando a veces más el papel de mentores que de coaches. Por eso las empresas deberían garantizar que el proceso de internalización del coaching ha pasado por un desarrollo formativo importante.

6. ¿Cuánto debería haber durado el proceso de coaching?

En el ejemplo que hemos puesto duró tres meses la intervención del coach. Y fundamentalmente se basó en dos elementos, que los objetivos se iban alcanzando y que el coachee (director comercial) percibía que el proceso había terminado. Sin embargo, normalmente si el proceso de coaching es externo, en término medio pueden durar unos seis meses. En el caso del coaching interno varía de tres meses (cuando no está integrado el coaching en una cultura de desarrollo organizativo) a ocho o nueve meses (cuando sí hay una cultura

de desarrollo organizativo en la empresa). Pero aparte de la duración que nunca puede depender de las medias estadísticas, si que es verdad que los estudios científicos muestran que muchos coaches o pupilos están más interesados por el objetivo de finalizar el coaching que por aprender del proceso. Esto conlleva problemas importantes para el proceso pues sólo desde el aprendizaje voluntario se consolidan las mejoras del directivo a través del coaching.

7. ¿Cómo medimos la eficacia del proceso de coaching?

Son muchas las ventajas organizativas que tiene el coaching si se aplica adecuadamente, entre las más destacadas encontramos: la alineación de los directivos a la estrategia de la empresa, el trabajo en equipo facilitador de la implementación de la estrategia y la mejora del comportamiento de los directivos con su equipo. Sin embargo, en todo momento debemos ser muy conscientes de que el coaching debe medirse y demostrar su eficacia de cara a la empresa. Para ello debemos medir el impacto de la acción del coaching después de la intervención con medidas tipo feedback 360° o similares que evalúen las competencias concretas trabajadas. Y a su vez debe haber un programa de seguimiento de la intervención facilitador de la integración y transferencia de lo aprendido.

Con toda esta información seguro que ya puede resolver el caso que le hemos planteado. Inicialmente puede haber visto el caso como interesante y bien aplicado al coaching, sin embargo después de los siete puntos anteriormente analizados podemos comprobar como la intervención de coaching tuvo serias deficiencias tanto por el coach como por la empresa:

1. La empresa no tenía un plan de desarrollo integral del liderazgo

2. Los objetivos del coaching no estaban claramente delimitados en el contexto organizativo (lo más usual es utilizar la información de la gestión por competencias).

3. Si la empresa hubiera desarrollado un plan integral de desarrollo seguro tendría coaches internos para poder haber trabajado con Andrés en caso de considerar más pertinente un coach interno.

4. El coach debería tener en cuenta las expectativas del coachee o pupilo para que el viaje del coaching no se viva como un "proceso a terminar", como si fuera una tarea más a ejecutar.

5. El coach debería contar, previo a su intervención, con información concreta y explícita sobre el área/competencia a mejorar o potenciar. Las intervenciones "genéricas" no obtienen resultados medibles y el empresario o supervisor no puede cuantificar ni medir la eficacia de la intervención.

*Miembro del Consejo Territorial de AEDIPE Comunidad Valenciana