



Hablemos de *coaching*

Ligia Olvera, Directora, LO & Asociados

Coaching no se plantea como una nueva disciplina, pues existe desde hace muchísimos años, lo novedoso es que desde hace diez años se puede comprar este servicio. Muchos individuos logran a temprana edad cumplir sus metas financieras sin sentir que han realizado su total potencial humano; Desde esta perspectiva, las empresas han vuelto los ojos hacia el coaching como un importante recurso de mejora sustancial de vida, no solo profesional sino también personal.

Palabras Clave: coaching, desarrollo humano, técnicas gerenciales, crecimiento profesional, estrategia.

“Siento que la mente se me queda en blanco. Sobre todo cuando alguien me cuestiona alguna idea en una reunión importante, elevando el tono de voz, usando un estilo confrontativo y acusatorio”.

“Siento soledad en mi empresa, entre más subo me doy cuenta que la información que manejo no puedo compartirla y entonces ¿qué amigos puedo hacer en mi trabajo que es donde paso la mayor parte del día si tengo que cuidar tanto mis palabras, comentarios y acciones?”.

Los anteriores son extractos de conversaciones de clientes de executive coaching. La intervención consistente en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

El coaching integra lo mejor de psicoterapia, asesoramiento psicológico de la práctica de consultoría y del desarrollo personal y organizacional para ofrecerles a las personas una nueva y mejor situación de vida personal y profesional.

Sociológicamente el coaching ha surgido y tomado fuerza debido a tres importantes cambios a nivel de sociedad occidental. Muchos individuos logran a temprana edad cumplir sus metas financieras sin sentir que han realizado su total potencial humano; la familia, como fuente de apoyo y de “*sounding board*” ha dejado de cumplir ese rol; la pérdida de carreras profesionales de por vida y de tener certeza en cuanto al futuro personal y financiero, ha aumentado la incertidumbre y la presión del individuo hoy. En el clima anterior, es que las empresas han vuelto los ojos hacia el coaching como un importante recurso de mejora sustancial de vida, no solo profesional sino también personal.

Los diferentes estudios como el publicado en Manchester Review, PricewaterhouseCoopers y Fortune 500, han demostrado que el coaching tie-

ne altos retornos, por citar; la efectividad de un ejecutivo aumenta en un 50% con coaching; que el coaching es cuatro veces más efectivo que el entrenamiento tradicional y que el retorno sobre la inversión de un proceso de coaching es de un 500%. Además, en un estudio realizado en el 2004 y citado en el libro “Coaching that Counts: Harnessing the Power of Leadership Coaching de Dianne L. Anderson y Merrill C. Anderson”, la firma consultora Booz Allen Hamilton concluyó que por cada dólar invertido en coaching, el retorno es de \$7.90 dólares. Y según Harvard Business Review (HBR on Executive Coaching publicado en Febrero del 2009 por Diane Coutou y Carol Kauffman), la tendencia de las grandes corporaciones en el mundo es invertir en coaching porque esa inversión es mucho menor dólar por dólar, que reemplazar empleados.

Tipos de coaching

Coaching Ejecutivo (*executive coaching*). Es un proceso confidencial, hecho a la medida, para llenar las necesidades del ejecutivo, en un contexto organizacional. Muchas veces las organizaciones pagan por el servicio. Ese se da a puerta cerrada entre el ejecutivo y el coach que se encuentran periódicamente y crean juntos metas personalizadas (en alineación con la organización) y exploran formas de cumplirlas.

Team coaching. Es similar al coaching individual al estar constituidos los equipos de individuos; la diferencia con el *coaching* individual, se da, porque varios individuos están involucrados en el



El coaching es personalizado y dinámico; por eso puede ser tan efectivo si está en manos de profesionales calificados

proceso de coaching simultáneamente como participantes u observadores, cuyos roles cambian dependiendo de la dinámica grupal (proceso dinámico que se da durante sesiones de trabajo grupales). Lo anterior requiere del coach un nivel de presencia, comunicación y conocimientos especializados a nivel grupal. Es diferente a la construcción de equipos o trabajo en equipo. Se trata de lograr que un equipo que no está funcionando como grupo logre funcionar haciéndose las intervenciones durante sesiones de trabajo cotidianas laborales.

Coaching de Vida (*life coaching*). Si bien las empresas no siempre contratan coaches para tratar temas relacionados con la vida personal, con frecuencia la vida personal sale a relucir durante los procesos, esporádicamente. A los procesos que involucran vida personal y profesional de forma explícita, entran dentro de “coaching de vida” que tiene auge para personas exitosas que buscan mayor felicidad, redefinición de su éxito y balance -entre otras metas-.

¿Quién es un potencial usuario de *coaching*?

Normalmente los usuarios de coaching, son personas muy exitosas que son profesionales, bilingües o trilingües, que ocupan posiciones importantes en sus organizaciones (empresas, ONG’s, gobierno, comunidades, empresarios) y que contratan un coach para enfocarse en una meta que los hará sentirse más felices, completos y/o exitosos profesionalmente, pero también personalmente.

Tienden a ser personas muy ocupadas con agendas complejas y para la mayoría de ellos el re-

curso más escaso es el tiempo. Un reto de muchos de estos clientes es como lograr ser eficientes en el uso del tiempo. Como manejar el flujo de correos, llamadas, reuniones, cómo discriminar su presencia que es requerida constantemente, cómo hacer reuniones eficientes, como balancear la vida familiar, personal y profesional.

Un cliente típico de coaching tiene una gran habilidad intelectual desarrollada y probada. A través del proceso se trata de integrar otras áreas que se tienen subutilizadas para vivir una vida más plena. El entrenamiento en coaching de primer nivel se basa en entender la neuroplasticidad y cómo pueden existir en el adulto áreas de la función cerebral que estén atrofiadas, a través del coaching se logra identificar y trabajar para desatrofiarlas.

El coaching busca que el ejecutivo se integre como un todo armónico y actúe de acuerdo a esta integración de forma efectiva: cuerpo, mente y contenido emocional. Cuando revisamos las citas que inician el artículo, en todos los casos no hay integración como tal. Hay algo que no está en armonía con las demás dimensiones.

“No tengo tiempo, ni ganas de hacer ejercicio, me duele el estómago: ¿será colitis o gastritis?, manejo mucho estrés, me como las uñas, trabajo mucho y duermo poco y cuando tengo ansiedad me da por comer. Pero no me siento feliz con este sobrepeso que además no ayuda en mi imagen laboral ni en la imagen que de mi misma quiero proyectar”. En este ejemplo, la persona tiene poca integración con su cuerpo, y su cuerpo le está dando señales psicósomáticas (enfermedad). Así mismo habla de sus emociones. No me siento feliz. Es otra manifestación de su falta de integración. Y la última y más evidente es que no proyecta a los demás lo que es, es un caso de cómo mente, cuerpo, emociones no están integradas y todo se siente mal.

El coaching puede ser también un valioso apoyo que facilite una transición laboral o de vida, que facilite desarrollar a un ejecutivo para ascender; o alguien que ha sido ascendido y necesita apoyo durante la transición, es decir las habilidades que lo llevaron a ese puesto, no son necesariamente las que lo harán exitoso (comportamientos que necesitan modificarse); alguien que quiere dejar su empresa u organización pero no sabe cómo (dueños de empresa de primera generación en proceso de dejarlo a una segunda generación) o ejecutivos que sienten que han tocado techo y buscan una transición a otra organización. Ejecutivos que requieren coaching en aspectos estratégicos para lograr una visión sistémica de su organización y de ellos mismos, o de comprensión de las dinámicas organizacionales (ejemplos de coaching ejecutivo). Algunos ejecutivos requieren coaching porque su vida fuera del trabajo está colapsando (ejemplo de coaching de vida).

Los ejemplos más comunes de casos de coaching exitoso suelen ser: enfoque en modificación de conductas, manejo de transiciones de todo tipo, desarrollo del liderazgo, “*sounding board*” en temas estratégicos personales o profesionales, apoyo en dinámicas del individuo cuando no funciona en grupo y apoyo en otras áreas ajenas al trabajo (balance, familia y emociones).

Algunos ejemplos de los retos que pudieran hacer que el proceso de coaching no sea exitoso son: ejecutivos con problemas de comportamiento complejos (narcisismo patológico, entre otros), ejecutivos que se resisten a tener algún nivel de auto-observación, ejecutivos con valores fundamentalmente diferentes a los de su organización.

Algunas de los instrumentos más usados en el coaching, que brindan una metodología más científica a los procesos son: retroalimentación de 360 grados, evaluaciones de comunicación (videotapes, grabaciones), tests de inteligencia, entrevistas, tests

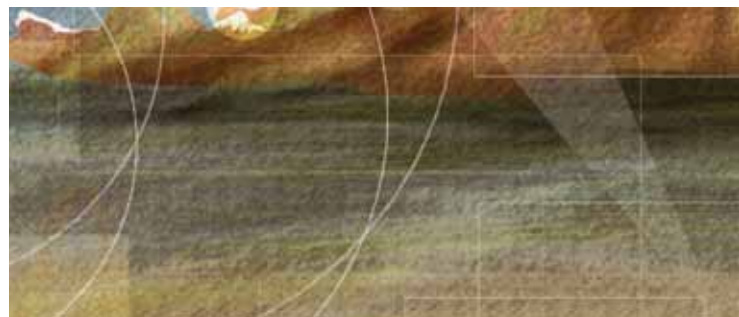
psicométricos, coaching sombra (el coach acompaña al cliente durante el día y lo observa para luego dar feedback, en inglés se conoce como “*shadow coach*”).

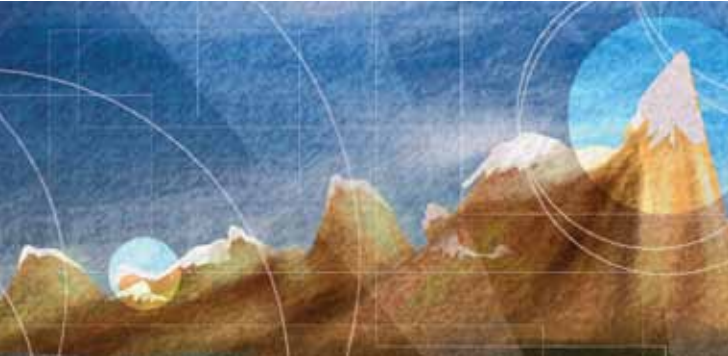
¿Qué aporta el coaching al liderazgo empresarial?

Numerosos estudios señalan que las herramientas técnicas y la inteligencia (IQ) llevan al individuo a ciertos niveles organizacionales; entre más arriba se llega, menos se depende de inteligencia y habilidades técnicas y más de habilidades suaves (Inteligencia Emocional): conocimiento de uno mismo, auto-control, habilidades sociales, manejo del cambio, visión sistémica, etc. Las habilidades suaves son fácilmente identificables pero difícilmente adquiribles. Estas desarrollan liderazgo e impactan la dirección organizacional y el lugar que ocupe su organización dentro de la competencia global.

El coaching es una herramienta crítica y comprobada en el desarrollo de habilidades suaves del líder. El coaching es un servicio que bien implementado potencia y actualiza no solo el crecimiento (adquisición de habilidades) si no también el desarrollo (avance integral) del líder.

Los resultados deben verse en términos de metas cuantificables y medibles, en términos de alineación con la estrategia (alineación entre los valores de la organización y los del ejecutivo), en términos de ventas, en términos de tratos cerrados, en términos de mejoras tangibles. Ahí es donde es importante distinguir entre los distintos tipos de coaches.





Si re-leemos las frases iniciales de esta pieza, todas se centran en verbalizar expresiones, estados emocionales, en estos casos: bloqueo mental, angustia, soledad e infelicidad. Típicamente en el medio de negocios la conversación emocional está vedada, no es conversación apropiada, sin embargo, las emociones emergen, influyen y manejan las agendas del negocio, querámoslo o no, aceptémoslo o no. Y lo hacen para quienes se resisten, de formas inconscientes, que pueden traer resultados poco esperados y poco gustados.

En el coaching se aprende durante el proceso a asumir las emociones como una parte integral del ser humano y se aprende a observarlas, entenderlas y normalizarlas para que no interfieran negativamente. Negarlas o suprimirlas no es una opción saludable. No se trabajan las emociones, como en la terapia psicológica, como síntoma de que algo está mal, sino como parte integral del ser humano y se trabaja para aprovecharlas en potencial y desarrollar al individuo.

En este sentido, un coach con experiencia y formación de psicólogo, pudiera complementar sus sesiones de coaching con terapia, sin embargo, la desventaja es que dicho coach no tiene el contexto empresarial claro, si nunca ha trabajado en el mundo de los negocios. Un coach que tiene entrenamiento de coach pero ha trabajado en el mundo de los negocios, nunca podrá dar terapia, pero

podrá entender el contexto y las demandas de su cliente –si este se maneja en un mundo empresarial con demandas y culturas fuertemente basadas en objetivos, metas y retornos financieros–, mucho mejor.

Con respecto a mezclar roles (terapia, coaching, consultoría, etc.) es importante anotar aquí que en el mundo de la terapia profesional, no es apropiado, de acuerdo a los protocolos más serios y profesionales.

Factores Claves de Éxito

Los tres factores más importantes para determinar el éxito del proceso son: la química entre coach y ejecutivo, el apoyo de la organización al proceso para el desarrollo del ejecutivo y el tener claridad de objetivos. Los ejecutivos que tienen interés y disposición a aprender y evolucionar tienen los mejores resultados. Ejecutivos que tienen menos disposición o que son defensivos a la retroalimentación, toman mucho más tiempo en evolucionar, también suelen evolucionar por otras razones: circunstancias imprevistas, evolución natural del proceso, la búsqueda de metas más profundas.

Información práctica en Centroamérica

En términos generales, la práctica de coaching para que sea efectiva debe darse bajo marcos de confidencialidad, transparencia y honestidad. Deben firmarse contratos iniciales para definir la meta u objetivo, definir la duración aproximada del proceso con un fundamento, el costo y los acuerdos de confidencialidad correspondientes. Si bien, se dan informes del avance del proceso a el cliente (la empresa), para que el proceso fluya, se necesita que el coachee se sienta en total libertad de expresarse y hablar con la verdad (para lo cual se firman acuerdos de confidencialidad de esas conversaciones específicas).

El coaching es un servicio y si alguien le dice que no puede darle referencias, ya suena algo sospechoso.

Normalmente el servicio se da en sesiones cara a cara (la práctica más común en el mundo es que el coach visita al cliente en su oficina) o cuando las agendas lo impiden se da también por teléfono, videoconferencia o skype. Las sesiones de coaching tienen duraciones aproximadas de entre una hora y noventa minutos en general cada dos semanas.

Los procesos duran entre 2 y 18 meses, siendo los más frecuentes de 12 meses de duración (un 45% de acuerdo al reporte de HBR). Y un coach que se maneja con prácticas profesionales de primer nivel, debiera determinar al inicio del proceso en su contrato cuándo durará dicho proceso.

El cambio en el ejecutivo, no se da durante las sesiones de coaching porque, gran parte del trabajo el cliente lo hace entre sesión y sesión, por lo que el espaciamento entre sesiones es importante. Los ejercicios incluyen lecturas, reflexiones, ejercicios de auto-observación y una serie de tareas que facilitan el cambio.

En Centroamérica las tarifas oscilan entre los \$100 (cien dólares) y \$300 (trescientos dólares) la sesión, dependiendo del coach (experiencia, formación, posicionamiento, individualidad, entre otros elementos) y del país. Un país como Panamá donde la industria del coaching es más conocida, demandada y desarrollada, tiene un nivel de precios mucho más alto que en un país donde el servicio es todavía incipiente.

En los Estados Unidos una sesión de coaching en promedio (la mediana) cuesta \$500 (quinientos dólares) por un coach certificado por la ICF (international coaching federation) y que tiene una prác-

tica sólida (que equivale al costo de un psiquiatra calificado en Manhattan). Quien inicia la relación normalmente es el departamento de Recursos Humanos, por ejemplo, en Estados Unidos que es donde hay más investigación sobre la industria, el 29.5% de los procesos de coaching se inician en este departamento, el ejecutivo que busca apoyo esta con un porcentaje similar del 29% y un 23% cuando la relación se inicia por el jefe del Ejecutivo.

Cómo protegerse de malas prácticas

Para evitar experiencias poco efectivas, es conveniente, pedir referencias de clientes. El coaching es un servicio y si alguien le dice que no puede darle referencias por confidencialidad, ya algo suena mal. En general, un coach con una práctica robusta será capaz de facilitar referencias de clientes satisfechos. Dependiendo de la situación, el cliente y la empresa, la búsqueda del coach debe enfocarse en cuál coach calza mejor para usted, su situación y su organización.

Con la proliferación de coaches, de escuelas de coaches, de entrenamientos de coaching desde los 80's en los Estados Unidos, se creó la ICF (International Coach Federation). La ICF es la más grande asociación profesional sin fines de lucro en el mundo, en el 2006 tenía registrado 9,500 miembros, poco más de 179 capítulos en 30 países.



“Los tres factores más importantes para determinar el éxito del proceso son: la química entre coach y ejecutivo, el apoyo de la organización al proceso para el desarrollo del ejecutivo y el tener claridad de objetivos”.

La ICF ha desarrollado una serie de competencias que son fundamentales y reconocidas por la mayoría de los coaches serios en el mundo, así como guías de lo que es una práctica ética. Hay otras organizaciones que aglutinan coaches pero está es la más reconocida, seria y prestigiosa en el mundo y definitivamente en occidente. Yo no contrataría a un coach si no hubiera sido entrenado en una institución reconocida por esta Federación. La misma ICF acepta que solo una pequeña fracción de sus miembros ha pasado por su proceso de certificación que requiere un entrenamiento específico y varios exámenes que incluye evaluaciones sobre ética profesional del coach. Por lo anterior, para aquéllos que deseen contratar a alguien profesionalmente entrenado y ético, es conveniente

escoger a alguien que esté certificado por la ICF (no basta estar afiliado, sino contar con un certificado de una institución que la ICF avale).

La IAC (International Association of Coaches) certifica coaches con entrenamientos y evaluaciones menos rigurosas; el entrenamiento, las evaluaciones y las certificaciones pueden hacerse por vía electrónica y en general con más laxitud en códigos de ética, estándares y rigurosidad en cuanto a buenas prácticas. Asimismo hay distintos programas de entrenamiento que no están afiliados a ninguna organización. En cuanto a éstos, la práctica hace al maestro, pero programas presenciales que tengan supervisión en vivo por coaches profesionales certificados y entrenados tienen mayor probabilidad de garantizar un mejor proceso de coaching.

Un coach que ha sido entrenado con poco rigor académico, no se compara a alguien que ha tenido supervisión individual, con expertos certificados, con experiencia y con formación sólida.

Al final es su vida, su dinero, su carrera, lo que está en manos de este profesional, tiene el derecho a hacer todas las preguntas para garantizar que está en las mejores manos. Hágalas sin miedo, si escoge un buen coach puede ser de las mejores inversiones de vida.✧

Ligia Olvera

Economista, MBA de INCAE Business School, Posgrado en Negocios de la Universidad de Harvard y Executive Coach.

ligiaolvera@me.com

Fuentes

Maximizing the Impact of Executive Coaching, The Manchester Review, Vol 6, 2001

Matrix Global, **Fortune** 500, 2001

Coaching, PricewaterhouseCoopers, 2009

