

11

***Coaching* para una nueva generación de directivos**

Viviane Launer

1. Creencias, visiones y cambios

«El *coaching* es una situación de aprendizaje mediante la que se consiguen cambios consistentes y duraderos. Es el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios profundos».

1.1. Una historia real como pórtico

Como profesional del *coaching*, siempre compruebo que es más fácil ver y comprender en otros aquello que estamos viviendo cada día, por ello, os contaré una historia real que me permitirá ejemplificar el asunto que me propongo analizar.

Durante mi vida laboral he tenido la oportunidad de conocer y tratar a una innumerable cantidad de profesionales, pero en este caso se dio la interesante situación de poder seguir a la vez la carrera de un padre y de su hija. Conocí a Albert, el padre, poco antes de su jubilación en Renault. Tenía un cargo técnico en el que había pasado los últimos quince años, de los más de cuarenta que hacía que trabajaba para la empresa. Con veinte años había comenzado como aprendiz mecánico y había ocupado distintos puestos en la escala hasta llegar a supervisor de una cadena de montaje.

Por su parte, su hija Michelle estudió Ingeniería Mecánica, como era el deseo de su padre, y al terminar la universidad consiguió entrar en la misma empresa en el departamento de proyectos. Al cabo de tres años decidió que necesitaba ampliar su formación, así que ahorró algo de dinero y se inscribió en un MBA en Estados Unidos, pensando que también de ese modo se obligaría a mejorar su nivel de inglés. A Albert este plan de su hija le parecía descabellado y no ocultaba su enfado: dejar un puesto seguro en una empresa en la que podía trabajar toda la vida para irse a la aventura a otro país –«¡a otro continente!», como él decía– sin saber el idioma, sin conocer a nadie y lo que era peor, según él, sin saber a dónde iría a trabajar después.

Michelle, por supuesto, no escuchó a su padre y, una vez terminado el MBA, se quedó a vivir en Estados Unidos porque consiguió entrar en una empresa americana de automoción con un cargo intermedio en el área de planificación. Mientras tanto, formó pareja con un compañero de estudios americano y tuvo su primer hijo. Las casualidades de la vida (si es que se puede hablar de casualidades y no de causalidades) hicieron que volviera a encontrarme a Michelle, veinte años después, en Barcelona.

En ese encuentro y en otros posteriores, porque aún continuamos nuestra amistad, me enteré de que, tras casi cinco años en la empresa de automoción, Michelle entró en otra empresa americana de electrónica. Allí acumuló una interesante experiencia gestionando la organización de cursos de formación para técnicos e ingenieros de proyecto, primero en Norteamérica y después en Europa –en Francia, Italia y España, país que había elegido, por el momento, para vivir–. Entretanto se había divorciado y vuelto a casar y tenía un marido español con el que había tenido una niña.

Mi reencuentro con Michelle, lógicamente, me recordó a su padre y no pude evitar comparar la vida profesional de ambos, tan distinta con sólo treinta años de diferencia. Albert refleja, en mayor o menor medida, la generación de posguerra que tuvo un solo trabajo, una sola familia, una sola formación y que vivió casi toda su vida en la misma ciudad. En cambio, Michelle, su hija, fue viviendo y bus-

cando –a veces impulsada por las circunstancias– constantes cambios profesionales que también se reflejaron en su vida personal. Ha vivido en diferentes lugares, se ha tenido que adaptar a costumbres y usos diversos, que le han permitido tener una visión muy amplia del mundo y de sus expectativas de realización personal.

He pensado contaros esta historia porque la vida de estas dos personas, que representan a dos generaciones contemporáneas, nos permite reflexionar sobre los procesos de cambio que estamos viviendo y la aceleración que se está percibiendo como una de las características del siglo XXI y que he querido sirva de pórtico a estas reflexiones sobre el *coaching*.

1.2. ¿Los principios que servían antes ya no nos sirven?

A Albert y a su generación se les decía: «si eres constante, trabajador, honesto y ahorrativo triunfarás en la vida». La concepción temporal y vital se percibía como una línea siempre ascendente. Ahora, hoy sabemos que la vida no es una línea continua y ascendente, que hay rupturas, picos y valles. Concebimos la vida en ciclos y etapas, en las que se hace necesario volver a comenzar cada vez. Antes, la formación se extendía, como mucho, hasta la edad adulta; ahora, en cambio, necesitamos un aprendizaje constante y variado para adaptarnos a las necesidades de la vida cotidiana y a un entorno cada vez más competitivo en las empresas.

Los cambios de trabajo para la generación anterior eran sinónimo de inconstancia e inestabilidad. Por ejemplo, en los currículos que se analizaban para la selección de personal, si el candidato había pasado en unos años por dos o más trabajos, quedaba eliminado del proceso porque se suponía que tendría algún problema de personalidad que le impedía ascender en una sola empresa. Actualmente, por el contrario, buscamos personas que hayan estado en diferentes organizaciones y diferentes entornos, porque cuanto más variada y rica sea su experiencia, mayor será la flexibilidad de la persona para adaptarse a los cambios.

Para la generación de Albert, la presión del entorno era condicionante, las decisiones se tomaban de acuerdo con la cultura, la familia y los grupos sociales. La sociedad decidía lo que era bueno para el desarrollo de cada persona, por lo tanto, actuar de forma diferente era, en el mejor de los casos, mal visto y, en la mayoría, castigado con la crítica y la marginación.

La forma de la autoridad ha cambiado, tanto en la pareja como en la familia o en la empresa. Ya no se trata de mandar, de dictar o de imponer. Se trata de saber animar, de motivar, de movilizar y de cohesionar esfuerzos y voluntades, mediante el consenso. Esta nueva forma de «autoridad participativa» requiere una visión novedosa del otro, una nueva forma de coparticipación que exige de cada uno el desarrollo consciente y voluntario de aptitudes y capacidades.

En la actualidad, nuestras decisiones son una elección personal, dependen, en gran medida de nosotros mismos. El verdadero desafío consiste en saber lo que queremos alcanzar, en ser coherentes con nuestros valores, en fijarnos etapas y buscar el equilibrio entre lo que somos y lo que queremos ser.

1.3. ¿Qué consecuencias implican estos cambios?

El cambio nos obliga a poner en cuestión nuestros principios de vida. Hoy necesitamos renovarnos continuamente para adaptarnos a un nuevo entorno. Y querer aferrarse a los antiguos principios y a un modo de vida ya superado nos lleva decididamente al fracaso.

Es cierto que el cambio nos saca de una situación de rutina confortable para enviarnos a otra de inseguridad, pero nos da una oportunidad inigualable de desarrollo y progreso. La palabra cambio viene del latín *cambium*, que tiene implícita la noción de trueque, porque en todo cambio ganamos y, al mismo tiempo, perdemos. Mejor dicho, superamos etapas o aspectos de nuestra personalidad que ya no nos sirven.

La transformación es una necesidad, que puede ser acogida con el mayor entusiasmo o con la máxima resistencia. Ante lo inevitable del cambio, se puede reaccionar percibiéndolo como una oportunidad positiva y enriquecedora, o como un caprichoso e injusto castigo.

Sin embargo, a través de los cambios por los que vamos pasando durante la vida, hay un sentimiento de seguir siendo uno mismo. Tenemos así la paradoja de que para seguir siendo debemos estar dispuestos a transformarnos. Y, puesto que se trata de una necesidad inevitable, será mejor acometer esa transformación con un espíritu positivo y sentirnos siempre en disposición de dar el salto.

Desde luego, hoy en día ya no basta sólo con el aprendizaje técnico o específico, tenemos que desarrollar nuevas actitudes y nuevas formas de ser y de estar, que nos permitan movernos con agilidad, eficiencia y bienestar en una realidad siempre cambiante y nueva.

Para el ser humano, el cambio forma parte de la vida, al igual que ocurre con las demás especies. Sin embargo, donde los animales solamente pueden reaccionar por homeostasis o por mutación, nosotros contamos con la voluntad, con una gran capacidad para aprender y superarnos. Somos, por ello, capaces de poner todos nuestros recursos al servicio de nuestros propósitos y aspiraciones y, aun así, en la mayoría de los casos percibimos el cambio con aprensión.

Tenemos un ejemplo de la inexorabilidad del cambio en nuestra propia biografía. Todos hemos pasado forzosamente por múltiples transformaciones, ya que hemos cambiado de colegio, de estudios, de amigos, de responsabilidades, de estatus, de trabajo... Nos casamos y nos divorciamos. Aparecen nuevas relaciones, en tanto que otras desaparecen. En algún momento, y casi siempre con posterioridad, hemos sido conscientes de estos cambios; sin embargo, somos incapaces de saber en qué momento conseguimos cambiar, ni qué es lo que hicimos para adaptarnos: la génesis del cambio es un enigma. De hecho, se producen permanentemente cambios de los cuales no somos conscientes, por lo tanto, sería erróneo asumir,

en algún momento de nuestro devenir, que nuestra última adaptación es la definitiva.

La erosión va desgastando las montañas, los ríos fluyen, las aguas pasan, los cauces varían y se modifican. Los cuerpos envejecen, mientras nuestros comportamientos y nuestra personalidad también cambian y evolucionan.

Este cúmulo de reacciones –algunas contradictorias–, de percepciones y de sensaciones, no constituye en absoluto un fenómeno nuevo, propio de los tiempos actuales. Pero sí es cierto que el cambio se ha acelerado en los últimos veinte años, tanto a nivel tecnológico, como en lo económico y en lo social. Esto obliga a las personas, a las compañías y a las organizaciones a un esfuerzo adicional en cuanto a su capacidad, voluntad y preparación para la transformación.

En consecuencia, vemos que ha cambiado el entorno y han cambiado también las organizaciones:

- Las relaciones jerárquicas son menos rígidas y más horizontales.
- Es necesario saber navegar en la incertidumbre, tomar decisiones sin tener todos los elementos.
- Las empresas necesitan equipos y personas flexibles.
- Esas personas deben ser proactivas, tener espíritu de iniciativa y no esperar las órdenes de un superior.
- Deben saber arriesgar y compartir sus conocimientos para que todos crezcan con ellas.
- Es muy importante tener conciencia de que todos actuamos de forma diferente y de que esa diversidad es parte del capital de toda empresa.

Ante este proceso de aceleración del cambio, los especialistas, aquellos profesionales que dominan un área específica de competencia, serán quienes tendrán más difícil instalarse en una filosofía de buena disposición ante el cambio. Les costará más acoger la

transformación como una oportunidad adicional de alcanzar su plena realización. Esto es mucho más cierto cuanto más especializada o técnica sea el área de competencia: las especialidades no tienen más remedio que evolucionar y lo harán, muy probablemente, más rápido que las personas.

Para enfrentarse con garantía de éxito al cambio, es necesario efectuar una nueva lectura de la realidad. Es imprescindible aprender a mirarla con nuevos ojos, pero ¿qué entendemos por realidad?

La construcción del concepto de realidad en el individuo parte de la percepción de los elementos externos. La percepción alimenta los procesos mentales a partir de los cuales elaboramos los conceptos. Percibimos el mundo a través de los sentidos y, a su vez, la información que éstos nos remiten pasa por los filtros de nuestra personalidad psicológica individual y de los elementos culturales aprendidos. También la interacción con los demás, sobre todo mediante procesos de comunicación, contribuye a la construcción de nuestra percepción del mundo.

La realidad es el resultado de lo que interpretamos a partir de nuestra percepción. A nivel individual es una construcción mental, psicológica e intelectual. Se trata de una foto fija cargada de elementos subjetivos. Socialmente, en cambio, se trata del resultado de un consenso entre personas que aportan, comparten y ceden, en parte, sus respectivas visiones de la realidad.

El hecho de que la percepción congele la realidad en una foto fija, que durante un tiempo pudo ser útil, tiene dos consecuencias básicas: la primera es la dificultad para tomar conciencia de la necesidad de la transformación; y la segunda es la imposibilidad de percibir los procesos interactivos.

Por ejemplo, un organigrama nos muestra una fotografía estática de las interacciones entre los distintos componentes de una empresa pero, durante el tiempo que tardamos en comprender esa realidad, ya se habrán producido otros procesos, otras circunstancias, que la habrán vuelto obsoleta. Es como cuando apretamos el botón de

pausa del vídeo: mientras analizamos el correspondiente fotograma, dejamos de percibir el transcurrir del guión de la película. Tenemos tendencia a instalarnos en esa visión de la realidad, estática y más cómoda, en la que lo aprendido y sabido es suficiente para nuestra completa realización.

Así pues, la única certeza posible es que el mundo cambia, que va a seguir cambiando, y que cada vez lo va a hacer a mayor velocidad. A este fenómeno se le suele denominar aceleración histórica pero, como hemos dicho antes, no se trata de un fenómeno nuevo.

Por otra parte, las modernas tecnologías, y las nuevas formas de compartir responsabilidades en las organizaciones humanas, nos someten a una gran avalancha de información y cada vez tenemos menos tiempo para seleccionar aquella que nos resulta realmente útil.

Algunas características de la gestión en este siglo dificultan obtener lo máximo de los equipos de alta dirección y requieren que tanto las personas como las empresas deban enfrentar:

- La efervescencia: las funciones no están establecidas de una vez por todas; se transforman continuamente según las nuevas necesidades y muchas veces una persona debe realizar más de una función.
- La dispersión geográfica: las áreas y las delegaciones están repartidas por diversas zonas del país o del planeta.
- La aceleración histórica y la inflación temporal: los ejecutivos disponen cada vez de menos tiempo y las presiones del entorno hacen que los proyectos también tengan fechas límite muy ajustadas.
- La sensación de frustración en aquellos directivos que, en el proceso de desarrollo de su potencial y en el camino hacia el logro de sus objetivos, consideran que el resto no sigue su ritmo, o bien que la empresa es un marco demasiado estrecho para su crecimiento.

Estas características realzan el valor, la importancia e, incluso, la necesidad de recurrir al *coaching* para permitir a los ejecutivos descubrir por sí mismos las mejores formas de trabajar de forma eficiente, descubriendo cómo los valores en el desempeño de sus tareas pueden constituir elementos de enriquecimiento personal. Para ello, es necesario que las personas comprendan que su profesión no es sólo un trabajo en el que pasan una gran parte de su tiempo, sino que es un valioso marco para su desarrollo individual y social.

En consecuencia, el éxito, es decir, la plena realización del potencial del individuo, quedará reservado a aquellos que aprendan a reconocer, seguir y anticipar los flujos del cambio, ya sea que se trate de tendencias o de la aparición súbita de nuevos paradigmas.

1.4. ¿Qué aporta el *coaching* frente a estos cambios?

El *coaching* tiene un papel predominante en esta evolución, ya que nos enseña a considerar el cambio como una oportunidad de transformarnos positivamente, venciendo los miedos con los que todos convivimos. Como nueva profesión, el *coaching* responde a las preocupaciones de los sistemas en redes, las organizaciones matriciales, los equipos virtuales, la gestión de proyectos efímeros.

El auge que ha adquirido el *coaching* en los últimos años se debe no sólo a su efectividad sino también a que ofrece una especial flexibilidad para adaptarse a las múltiples formas de la vida profesional que se están consolidando en la actualidad en el mundo globalizado. En Estados Unidos, donde tiene mayor tiempo de aceptación y de desarrollo que en Europa, podemos encontrar una gran cantidad de especializaciones o de diferentes posibilidades para encarar cualquier proceso de cambio a través del *coaching*, tanto para las personas como para todo tipo de organizaciones sociales.

El *coaching* es, en su concepto, una situación de aprendizaje mediante la que se consiguen cambios consistentes y duraderos. La

toma de conciencia, que se alcanza evaluando los objetivos y los indicadores de éxito, hace que no haya vuelta atrás y permite confirmar sus beneficios. En síntesis, y en este sentido, podemos definirlo como el arte de facilitar el desarrollo potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios profundos.

El objetivo, por tanto, será, en palabras de Vincent Lenhardt, «construir el desarrollo previéndolo por anticipado, y no reparando puntualmente las situaciones de crisis». Todo proceso de *coaching* impulsa el desarrollo de las personas, de los grupos, de los equipos y de las organizaciones y se realiza mejor favoreciendo la liberación de su energía potencial.

1.5. ¿Qué hace un *coach*?

Como comprobamos en nuestra labor diaria, en las empresas, la rapidez del cambio en todos los entornos exige de los directivos un alto nivel de excelencia siendo cada día más fuerte la presión personal y social que sufren. Por ello, utilizar los servicios de un buen *coach* puede ayudar a clarificar las situaciones, a tomar decisiones con la suficiente perspectiva y a gestionar las emociones para seguir avanzando. El *coach* se hace necesario ante situaciones personales y laborales que aconsejan la presencia de un profesional para acompañar el proceso de transformación de las personas.

Algunos de los aspectos sobre los que trabajará junto con su cliente serán:

- Los valores.
- Las relaciones.
- La coherencia.

Además, el papel del *coach* consiste precisamente en ayudar a la persona a aprender a manejar la incertidumbre y el cambio. Esto implica una triple confianza por parte de quien impulsará este camino de transformación y de autoconocimiento:

- Creer que puede estimular el desarrollo de la persona.
- Confiar en que es capaz de gestionar su transformación.
- Considerar que las dos etapas anteriores se pueden alcanzar y potenciar mediante el intercambio de experiencias y de conocimientos.

El *coach* puede proponer pequeñas evaluaciones al final de cada sesión: ¿qué has aprendido en esta sesión? ¿Harás algo de forma diferente a partir de hoy? En este sentido, es importante que el *coachee* se sienta responsable por sus logros, que piense en lo que quiere obtener con cada sesión, que esté en movimiento.

La habilidad del profesional del *coaching* estará en el ejercicio de la doble lectura y de la escucha activa, en la observación y en la capacidad para formular las preguntas precisas en el momento justo. Asimismo, también descansará sobre la formulación de hipótesis de trabajo, sobre la capacidad de hacer ver a su cliente sus motivaciones profundas, sus resistencias. Aunque el *coach* puede estar tentado a proponer o dar soluciones para acelerar el proceso, no debe olvidar que, esencialmente, es un revelador de talentos. Por lo tanto, su función consiste en movilizar a la persona para que alcance sus deseos y motivaciones, para que descubra qué es lo que hace que sea única y para que desarrolle su potencial, es decir lo mejor de sí.

El *coach* proporcionará una valiosa ayuda para ver las situaciones con otros ojos o desde otro punto de vista (en PNL, reencadre) lo que le permitirá encontrar soluciones originales y creativas a situaciones que parecían estáticas y sin alternativas.

El proceso de *coaching* permite sacar a la persona de una situación de confort, en la que se encuentra cómoda porque sabe lo que tiene que hacer y llevarla a experimentar situaciones nuevas, con nuevos horizontes. El hacerlo poco a poco y acompañado, el comprobar que lo puede hacer y que la retroalimentación de su entorno es positivo, le dará alas para seguir volando en esa dirección. La confianza en sí mismo aumentará, los éxitos traerán nuevos éxitos y el *coachee* ya no volverá a dudar de su valor.

Por ello, en cada sesión de *coaching* se debería terminar con la toma de una decisión por parte del cliente y con un plan de acción lo más concreto posible. Así, en la sesión siguiente, se analizarán los resultados de las acciones decididas: ¿qué has hecho? ¿Qué no has podido hacer?

La transformación buscada puede ser el resultado del trabajo en la sesión o entre las sesiones, ya que el efecto del *coaching* trasciende el proceso y continúa aún después de finalizado. Ahora bien, esta filosofía no se podría aplicar si no se completara con una práctica basada –necesariamente– en fundamentos científicos.

El *coach* utiliza técnicas y herramientas procedentes de diversos campos de las ciencias humanas y sociales, desde los avances en la neurofisiología, hasta el análisis sistémico pasando por el análisis transaccional (AT), la programación neurolingüística (PNL) o la semántica general, además de la psicología social y la psiquiatría.

También los artistas deben aprender técnicas, pero después, en el acto creativo, son capaces de olvidarlas por la propia interiorización que de ellas han hecho: un bailarín no está pendiente de sus pasos, o Dalí o Picasso mientras pintaban no pensaban en las clases de dibujo recibidas en su juventud.

Todos reconocemos que, para ser un artista o un especialista, es necesario adquirir competencias. Algo parecido ocurre en el momento en que el *coach* realiza su trabajo: está pendiente de la persona, del *coachee*, de cómo hacer para que consiga los objetivos definidos. Así pues, se alejará de la técnica, de lo racional, y efectuará el acompañamiento desde el corazón y con la intuición.

Por la propia naturaleza del proceso, el trabajo del *coach* se asemeja al del buscador de oro, o al del tallador de diamantes, que son capaces de dejar al descubierto el valioso interior, es decir, el talento. En síntesis, el *coaching* favorece la toma de distancia respecto del cambio y, por supuesto, una mayor conciencia, anticipación, flexibilidad e innovación.

1.6. ¿Qué características debe tener un buen *coach*?

Además de disponer de las herramientas y los modelos para acompañar y gestionar el cambio, el *coach* deberá:

- Escuchar.
- Preguntar.
- Clarificar.
- No imponer.
- No juzgar.
- Amar el cambio.

Aunque son numerosas las instituciones y empresas que ofrecen cursos para convertirse en *coach*, recordemos que hemos dicho que su aplicación es un arte. Esto quiere decir que el trabajo del *coach* no depende solamente de una determinada formación y de su posterior aplicación práctica: una parte importante del desempeño del *coach* se efectúa con el corazón. Determinados aspectos de la práctica del *coaching* tienen, pues, que ver con aspectos emocionales que, si bien son fáciles de enseñar, no son, desde luego, fáciles de adquirir.

En cualquier caso, todo *coach* deberá haber pasado por un profundo trabajo de autoanálisis antes de comenzar esta profesión: se evitarán así proyecciones, abusos de posición dominante, y, sobre todo, la mala gestión del *transfer* y del *transfer* inverso¹. Como ya hemos mencionado, en la relación *coach-coachee* son esenciales algunos parámetros como la confianza, la seguridad en la discreción y el respeto al secreto profesional, así como la existencia de una comunicación sincera, abierta y fluida.

1.7. ¿Qué diferencias se notan en comparación con el *coaching* de hace una década?

Hemos mencionado algunas diferencias en los apartados anteriores y podemos agregar otras:

- Cada vez es más frecuente tomar decisiones en un contexto de incertidumbre.
- Se hace necesario gestionar el estrés propio y el de los compañeros y colaboradores.
- La dependencia jerárquica se da con jefes que residen en diferentes países.
- La comunicación se establece con interlocutores diversos que participan en proyectos globales.
- Cada vez se viaja más, los directivos deben ser casi nómadas.
- Se valora cada vez más la posibilidad de conciliar vida familiar y laboral.
- La situación de expatriación (residencia temporal en el extranjero) es muy común en las grandes empresas.
- Después del 11-S se utilizaron más las videoconferencias para evitar los viajes en avión. Aunque esta disminución de los traslados duró un cierto tiempo, se mantuvo su uso para realizar reuniones o entrevistas.
- Se considera un importante valor agregado la calidad de vida que brindan las empresas a sus trabajadores.

¿En qué difieren, pues, los proyectos?

- En general, se nota una mayor flexibilidad con respecto a la duración del proceso de *coaching*, porque antes las condiciones eran más rígidas (tantas sesiones en tanto tiempo). Como consecuencia, se evidencia una mayor adaptación y respeto por los cambios que sufren las personas e incluso la misma empresa contratante.
- Se suelen realizar sesiones más largas para optimizar el tiempo presencial. Muchas veces se bloquea un día o un mediodía de la agenda del ejecutivo para poder dedicarle más tiempo a la sesión de *coaching*.

- También se está usando con mucha frecuencia la telecomunicación (teléfono, correo electrónico, etc.) para acortar distancias y evitar viajes.
- Muchas veces durante el proyecto suelen cambiar los interlocutores del *coach*, ya que es muy común que el superior cambie de área, sea trasladado a otra delegación o a otro país e, inclusive, que cambie de funciones, con lo cual, la evaluación del proceso se hace sólo con el *coachee*.

Coaching estratégico

En este siglo, las empresas y sus líderes tienen que afrontar cada vez más retos; ya no sólo se trata de desarrollar la productividad global, sino que los resultados reflejarán la interrelación entre los objetivos y las competencias de la empresa.

Los líderes tienen que tener muy presente en su planificación estratégica el crecimiento constante y a largo plazo. En un entorno cada vez más cambiante que obliga a todas las organizaciones a evolucionar con mucha flexibilidad, dirigir las transformaciones necesarias es un fuerte desafío que afecta a toda la empresa.

El cambio constante es la condición en la que se debe mover el número uno, pero no sólo él debe conducir ese cambio, sino también los demás miembros responsables de la dirección, porque toda la organización debe estar implicada en una constante transformación.

El *coaching* estratégico –tal como lo entendemos– apoya a toda la empresa, ya que se trata de pasar de un punto A, en el que se está, a un punto B, al que se quiere llegar. Se pretende encontrar un equilibrio entre las necesidades de las personas (retener a los mejores directivos, motivar a los colaboradores, etc.) y de la organización (expandirse a mercados globales, desarrollarse en nuevos escenarios, integrar la diversidad...).

Con estos objetivos, el *coach* de equipos es una pieza clave para estimular la reflexión, apoyar la toma de decisiones y favorecer los

cambios necesarios. La coherencia de su intervención se fundamenta en la misión, política, cultura y valores de la organización, por ello se trabaja en una primera etapa con el comité de administración o de dirección. Así, el número uno, junto con el consejo de administración o el comité de dirección, busca que la visión esté alineada con los resultados del negocio, reflexiona sobre la estrategia global, toma decisiones y comunica sobre el proceso de cambio en su totalidad. Después, el mismo enfoque se multiplica en los equipos de dirección de cada departamento, división o unidad y eventualmente en el seno de grupos de proyectos transversales. De esta forma, se involucra a todos los directivos en el proceso de cambio pasando de una cultura directiva a otra más participativa o delegativa, centrada en soluciones y resultados.

La creación de un nuevo contexto colectivo puede transformar la cultura de una organización, porque una cultura cambia cuando cambian las personas que la componen.

1.8. Otras posibilidades de *coaching* para los nuevos directivos

Las nuevas generaciones soportan, en las condiciones de su trayectoria profesional, importantes altibajos, que sería más correcto llamar ciclos o etapas. En consecuencia, las necesidades al encarar un proceso de *coaching* también suelen ser variadas y con algunos rasgos diferenciadores.

Career coaching

Se trata de un acompañamiento centrado en el desarrollo de un profesional dentro de una estructura, o bien para personas con una actividad profesional independiente que buscan ayuda para:

- Clarificar qué esperan de la vida.
- Construir un plan de acción, tanto para prepararse ante un cambio de función, como para un cambio de comportamiento o un deseo de mejora en el plano de las relaciones.

En cualquier caso, si recurren individualmente al *coaching*, al margen de la estructura en la que realizan su desempeño, es porque quieren que su decisión permanezca en el ámbito de lo confidencial. Por así decirlo, asumen ellos mismos como *coachees* el coste para que la empresa no se entere. Esta actitud es idónea para personas que están buscando una reorientación profesional, o un nuevo puesto, o un cargo en otra compañía.

El momento adecuado para recurrir al *career coaching* será cuando se esté inmerso en un proceso de reflexión, previo a lanzarse a la búsqueda de una identidad, para saber quiénes somos, cuál es el sentido del trabajo, qué es lo que realmente se desea, qué es lo que motiva... Todo lo anterior puede ir asociado a proyectos de continuidad (por tipo de trabajo, por permanecer en la compañía), o también a otros de naturaleza más rupturista. Es válido tanto para empleados como para quienes están pensando en crear su propia empresa.

Life coaching

Por *life coaching* se entiende un acompañamiento global por parte del *coach* en algún momento de la vida de un cliente. Ante un panorama que considera como un período importante, decisivo o esencial en su vida, puede recurrir a la ayuda externa, como puede ser la de un *coach* profesional.

La variedad de temas a tratar en esta variante del *coaching* puede ser muy amplia, por ello es necesario fijar con el *coach* los puntos sobre los que se pondrá el foco de atención.

Los que más a menudo suelen plantearse son, en cualquier caso:

- Cómo ganar más dinero.
- Cómo gestionar mejor el presupuesto disponible.
- Cómo gestionar el desarrollo de la carrera profesional.
- La calidad de vida (entendida como la consecución de un equilibrio entre trabajo, relaciones familiares y sociales y el desarrollo personal).

- Los comportamientos (cómo mejorar la comunicación, la afirmación propia, la creación y conservación de relaciones de una forma armoniosa), la toma de conciencia de su forma de actuar y mejorar.
- El sentido de la vida.
- El éxito en la vida personal, etc.

A su vez, estos puntos pueden tratarse por separado, individualmente, o bien en su relación con un proyecto de vida. En este último caso, se tratará de encontrar una coherencia posible, un hilo conductor que dé sentido a la vida.

Coaching a distancia

Algunos profesionales del *coaching* han optado por aprovechar las modernas tecnologías de las telecomunicaciones para mantener el contacto o incluso desarrollar todo el proceso a pesar de las distancias geográficas.

Esta corriente, que nació en Estados Unidos, está teniendo un rápido desarrollo. Es cierto que aporta algunas ventajas de orden práctico y económico, ya que desaparecen los tiempos y costes de desplazamiento y se reducen algunos costes adicionales. Algunas de las ventajas que presenta para el *coachee* son, además, notorias: ahorro en desplazamientos, posibilidad de trabajar con el *coach* que le parezca adecuado aunque resida en un área distinta de la suya y poder hacerlo eligiendo el lugar desde donde se produce la comunicación, etc.

El *coach* y el *coachee* pactarán en el *coaching* a distancia los modos y la frecuencia de utilización de las tecnologías de la comunicación a su alcance (telefonía fija y móvil, Internet, videoconferencia, etc.). En cualquier caso, conviene realizar una evaluación o retroalimentación continuada del proceso para asegurarse, en cada caso concreto, que se han cumplido los objetivos pactados. Como siempre en estos casos, todo dependerá de la relación y de la adaptabilidad de las personas –*coach* y *coachee*– a estos nuevos medios.

1.9. A modo de conclusión

Hemos visto como el entorno competitivo demanda cambios, la velocidad exponencial con que nacen, compiten y mueren nuestras ideas nos lleva a la necesidad de gestionar las organizaciones de forma muy distinta a como lo hacíamos hace sólo cinco o seis años. Cada vez es más evidente que, para construir un buen futuro, tendremos que pensarlo a partir del presente, optimizando con imaginación y creatividad los recursos que éste nos brinda.

Los avances tecnológicos –y una de sus consecuencias más visibles: la globalización– han incrementado nuestras posibilidades de relación personal y laboral, con lo cual, si podemos trabajar en oficinas virtuales, donde el contacto físico con nuestros compañeros no es necesario, también podemos recurrir al acompañamiento de un *coach* a través de cualquiera de los sistemas de comunicación actuales.

Las posibilidades del *coaching* son hoy tan amplias como caminos de vida existen, por eso queda abierta la propuesta para que cada persona, tanto en el ámbito laboral, como en el personal busque la mejor forma de recorrer su propia transformación.

2. La complejidad de las relaciones en una empresa multinacional

Cuando me propuse elegir un caso emblemático para escribir este artículo e ilustrar una experiencia práctica reciente como *coach*, me di cuenta de que como profesional del *coaching* la tarea me resultaría muy difícil, por la cantidad de situaciones en las que he intervenido y por lo que de singular tienen cada una de esas experiencias.

En cada proceso de *coaching* uno tiene frente a sí a una persona que está viviendo una situación de transición. Aunque la toma de distancia es una característica esencial de mi trabajo, cada caso se vive

como un desafío y como una especie de revelación de las infinitas posibilidades de cambio, que aún sin saberlo, tenemos los seres humanos.

Un alto porcentaje de las personas que realizan un proceso de *coaching* superan sus expectativas, las de sus jefes y, por supuesto, las de sus *coaches*, porque en cada cambio se encuentra una oportunidad de crecimiento, un impulso que, bien conducido, siempre nos lleva hacia delante. Para tener éxito, los *coaches* tenemos en nuestra caja de herramientas diferentes técnicas y metodologías que nos permiten diagnosticar e intervenir para favorecer el equilibrio necesario ante cada proceso de cambio. Si actuamos con los recursos de las personas y con el sistema en vez de ir en su contra y en contra de las resistencias individuales y de la organización, crearemos una visión y dirección comunes, para actuar de forma novedosa y, por consiguiente, obtener nuevos resultados.

2.1. Los cambios en la gestión requieren cambios en los líderes

La gestión en una empresa multinacional es muy compleja, no sólo por la diversidad de clientes internos y externos, sino también por las ubicaciones geográficas y las diferencias culturales. Este panorama exige que sus ejecutivos sean verdaderos líderes. La comunicación, la motivación personal, la optimización del tiempo y los recursos deben ser sus fortalezas para garantizar los resultados.

En una empresa o un grupo social, el liderazgo se ha convertido en una necesidad, precisamente porque alguien tiene que dar el primer paso, alguien tiene que tirar del carro, y tiene que saber hacerlo en la nueva dirección. Será líder quien tenga la capacidad de motivar a los demás para crecer, el que se preocupe por el desarrollo del otro y trabaje su propia autenticidad. Por su rol, sus funciones y sus atributos, estará en situación de influir en los demás para obtener lo que él mismo desea.

El líder debe tener clara su visión y sus objetivos, por lo tanto, debe conocerse y tener identificados sus talentos, así como sus límites e incompetencias.

2.2. Un líder frente a un desafío

Una conocida empresa multinacional proveedora de componentes de electrónica para diversas industrias nos contrató para apoyar el proceso de transformación de uno de sus líderes de proyecto.

El ejecutivo, radicado en España, debía impulsar y coordinar el proceso de reubicación de algunas de las plantas de producción hacia China. También era muy importante que pudiera mantener una fluida comunicación con algunos de sus clientes, además de reportar a la dirección de la empresa y a su jefe, cuya sede estaba en Francia.

El mercado había acelerado el desplazamiento geográfico de los clientes de esta empresa hacia Asia, Sudamérica y Europa del Este, las zonas de crecimiento para sus desarrollos y de bajos costes para sus compras.

La dirección de Recursos Humanos propuso un proceso de *coaching* que apoyara el cambio en la gestión y que reforzara las cualidades de comunicación y organización de la persona a cargo de todo el proyecto.

2.3. Resumen de la situación

El líder es un ingeniero, con un MBA en administración, que cumplía funciones operativas que debía mantener mientras la nueva gestión le exigía una mayor transversalidad. Hacía tres meses que se le había realizado una evaluación 360° con muy buenos resultados, aunque se habían detectado áreas de mejora en el campo relacional y de liderazgo (capacidad para convencer e influir, organización de su tiempo, problemas de comunicación con su jefe directo y actitud de apertura).

2.4. Condicionantes y componentes del proceso

Se mantuvieron dos reuniones previas al inicio del proceso de *coaching*.

En la primera participamos los cuatro actores principales, en la sede de la empresa, en Francia:

- El cliente, es decir, la dirección de Recursos Humanos, como representante de la empresa.
- El jefe directo del ejecutivo, quien solicitó el *coaching* para apoyar la gestión.
- El líder del proyecto y receptor del *coaching*, que trabaja para la empresa.
- El *coach*, en este caso nuestra consultora, que fue seleccionada por la dirección de Recursos Humanos.

a) Temas básicos del proceso

- Los primeros objetivos.
- El lugar de las sesiones sería Barcelona, en las oficinas de la consultora.
- La duración del proceso de *coaching* se estimó en ese momento en nueve meses, aunque luego se decidió ampliarlo tres meses más, con lo cual se llegó al año.
- Como *coaches* explicamos la regla de confidencialidad sobre el contenido de las sesiones, un aspecto imprescindible para garantizar el éxito de nuestra tarea.

En la segunda reunión se realizó una videoconferencia con el jefe directo, que residía en Francia, y con el *coachee* para definir las áreas de desarrollo que se trabajarían, a saber:

- Capacidad para motivar y convencer.
- Flexibilidad ante nuevas situaciones y nuevos entornos.

- Aprender a comunicar en positivo.
- Desarrollo de la capacidad de influir.
- Habilidades de liderazgo proactivo.
- Capacidad para manejar y organizar su agenda.
- Habilidad para negociar en entornos desconocidos.

b) Etapas del proceso

Impulsar y coordinar el proyecto de deslocalización de la producción de las fábricas europeas a tres fábricas en China.

- Estructurar el proyecto internacional y hacer una propuesta a la alta dirección.
- Comunicar a cada uno de los actores los objetivos del proyecto, realizar su seguimiento y definir la contribución de cada uno.
- Estimular la realización de reuniones de coordinación y vigilar la aplicación de las decisiones adoptadas.
- Trabajar en red con distintas personas, en diferentes funciones y áreas y en países diversos.

c) Obstáculos a superar

- Problemas con los horarios para coordinar la gestión en los todos los países.
- Establecer una rutina de comunicación con su jefe inmediato.
- Aprendizaje sobre nuevos productos y tecnologías.
- Conocer el contexto industrial y laboral en China.
- Superar la falta de confianza de su jefe, quien tomaba decisiones sin preguntarle ni comunicárselo.
- Comprender las pautas de trabajo del responsable asiático, que no lograba concretar los pedidos.
- Coordinar su agenda para visitar las diferentes fábricas.

Las primeras actividades que se realizaron con el *coachee* consistieron en la elaboración de los objetivos y en la selección de aque-

Los elementos mensurables que se utilizarían como sistema de hitos para la permanente evaluación del proceso.

d) Objetivos

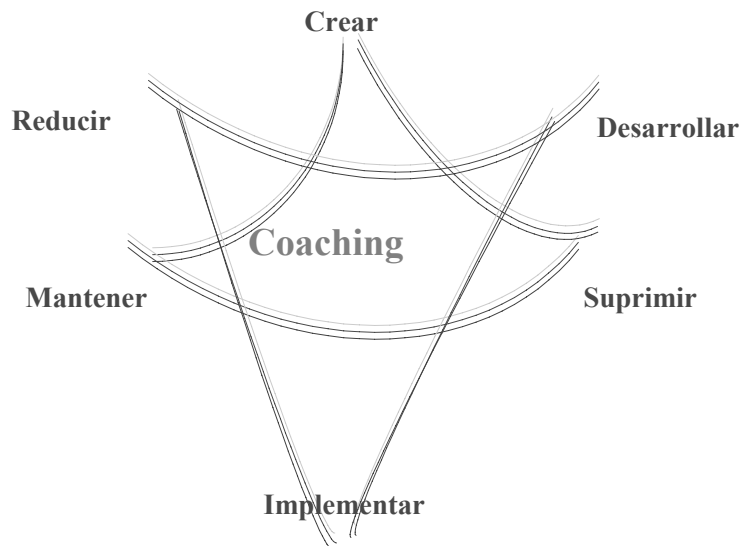
- Incrementar sus habilidades de comunicación.
- Comprender y escuchar al otro.
- Desarrollar su flexibilidad para aceptar puntos de vista diversos.
- Confrontarse con su jefe, animarse a plantear las necesidades y prioridades personales.
- Equilibrar su vida familiar y profesional en una etapa de alta exigencia y de viajes continuos.
- Gestionar mejor su tiempo, para estar menos horas en el despacho.
- Manejar mejor las situaciones de estrés.

2.5. Desarrollo del proceso

Al poco tiempo de iniciar las sesiones (4ª sesión) el *coach* pidió una sesión con el jefe y se comprobó que ambos tenían percepciones contradictorias: el jefe decía que su colaborador no se comunicaba lo suficiente con él y el líder tenía la percepción de que lo veía demasiado.

Por ello, en las sesiones siguientes, buscamos ajustar estas percepciones y trabajar con el líder el tema de la comunicación. El *coach* se hizo responsable de la metodología y de la utilización de las técnicas adecuadas y de guiar en la adquisición de conocimientos y habilidades. Propusimos un cuestionario basado en el liderazgo situacional y utilizamos un enfoque sistémico, así como técnicas y herramientas de PNL y de AT. Utilizamos como herramienta de trabajo STAR, la estrella, un símbolo universal que se puede aplicar en diferentes culturas y países². En este caso fue muy útil trabajar con STAR para evaluar el impacto del *coaching* en el rendimiento del directivo, dada la variedad y complejidad de los cambios que había que conseguir.

Cuadro 11.1. El impacto del coaching ejecutivo



2.6. Evaluación del proceso

El proceso de *coaching* se terminó con una evaluación final en la que se realizó un balance comparando los objetivos con los indicadores del éxito. En esta última etapa el *coachee* consideró el progreso conseguido y compartió con el *coach* los cambios que había logrado. El *coach* insistió en los mecanismos para consolidar y mantener los resultados derivados de la transformación lograda por el *coachee* ya que su experiencia serviría como antecedente para los futuros proyectos similares que encara la empresa.

2.7. Resultados expresados por el líder

- He adquirido pautas de razonamiento diferentes para tratar con otras culturas.
- He buscado nuevas y rápidas formas de comunicación.
- He mejorado mi capacidad para trabajar en equipos donde predomina la diversidad.

- Puedo trabajar en solitario con mayor rigor.
- Logré definir mi rol como líder de este tipo de proyectos, tanto para los europeos como para los asiáticos.
- Puedo estar menos horas en el despacho, mediante el seguimiento diario de las operaciones.
- He comenzado más actividades de socialización.
- Aprendí a explicarme mejor y a negociar sin temores.
- He conseguido sentirme más seguro en la relación con mi jefe.

2.8. Conclusiones

Las grandes empresas multinacionales son generalmente las primeras que tienen que experimentar y asumir los cambios de gestión que muchas veces ellas mismas generan por la aplicación de las nuevas tecnologías y como resultado de los avances científicos.

El auge que ha adquirido el *coaching* en los últimos años se debe no sólo a su efectividad, sino también a que tiene una especial flexibilidad para adaptarse a las múltiples formas de la vida profesional que se están consolidando en la actualidad en el mundo globalizado.

El *coaching* es una respuesta a las problemáticas de cambio, con las que se enfrentan los gerentes y directivos. Se impone cada vez más como una práctica eficaz, ya que es un proceso riguroso que permite a cada persona obtener lo mejor de sí mismo.