

Coaching Ejecutivo

Competencias para la Alta Gerencia

Para Comenzar... Una Metáfora ***¿Bisonte, grulla o atún?***

El comportamiento de los equipos podría compararse con el de tres especies de animales, para comprender la dependencia de sus líderes. ¿Cuál de las siguientes conductas describe mejor a su equipo?

Bisonte: Todavía quedan un par de especies, pero lamentablemente están en extinción. Una conocida explicación de su desaparición tiene que ver con su estructura jerárquica interna. Las manadas se comportan según lo determina su líder y tienden a ser muy dependientes de éste. Los indios americanos eran hábiles identificando al líder y, al eliminarlo, el resto de los bisontes se desorientaban y así podían cazarlos sin problema. ¿Cuántas organizaciones son igualmente dependientes de una sola persona que, en ocasiones, actúa como si fuera dueña de todo el poder? Sus debilidades terminan afectando al equipo, que se acostumbra a depender de él.

Grulla: Estas aves tienen una estructura al volar en forma de "V" pero si quien guía la bandada es eliminada, de inmediato la que sigue en la formación asume el liderazgo y el grupo mantiene su vuelo. Producto de este instinto las grullas recorren cientos de kilómetros sin perder su rumbo. Desdichadamente, en nuestros equipos de trabajo no siempre quienes siguen al líder están dispuestos a asumir su puesto si éste desaparece. Esta opción podría funcionar si todos se han preocupado por desarrollar capacidades y están listos para asumir responsabilidades crecientes.

Las manadas de bisontes son altamente dependientes del líder; las parvadas de grullas vuelan en "V", cuando el líder se cansa o es eliminado la siguiente grulla en formación lo sustituye. Los atunes funcionan con alta eficiencia colectiva, todos tienen el poder de influir en el sistema mayor.

Atún: Al igual que otras especies, se mueve en forma de cardumen, por ello nadan con una elevadísima sincronización, como si fueran un solo cuerpo. Pueden o no ser de una misma especie pero están preparados para cambiar sus movimientos y dirección a altas velocidades. Los depredadores, que buscan un ejemplar para alimentarse, se confunden al mirar a éstos como un bloque; los peces de los cardúmenes satisfacen sus necesidades básicas influyéndose todos a todos con sus reacciones instintivas a los movimientos de los demás. ¿Quién es el líder allí? Es imposible detectar quién gobierna o quién es segundo en el poder. Su altísima eficiencia hidrodinámica es colectiva, cada pez es influyente y su movimiento provoca la inmediata reacción de los que están a su lado.

¿Cómo sería un equipo o empresa en la que todos sus miembros influyen y son influidos? El sentido de pertenencia aumentaría y la responsabilidad individual se basaría en el alineamiento con los fines, las estrategias, los valores y los cambios rápidos para lograr los objetivos colectivos.

El especialista empresarial, Ronald Stern, originador de esta comparación de las cultura de las organizaciones con los bisontes, las grullas y los cardúmenes nos pone a pensar en quiénes determinan lo que pasa en nuestros equipos y qué tan sólidos son debido a eso. ¿A cuál de estos comportamientos animales se parece más su equipo?

Introducción

Es sabido que el éxito de grupos, organizaciones, empresas países o gobiernos depende en gran medida de la calidad de sus líderes.

Uno de los **elementos esenciales** para el **desarrollo** de las actividades de **negocio** radica en el **liderazgo** de equipos de trabajo exitosos; ellos son la unidad básica de desempeño en la mayoría de las organizaciones.

Un equipo bien dirigido e integrado combina habilidades, talento, conocimientos y experiencias, además de ser complemento natural de las iniciativas y desempeños individuales con el deseo de compartir un propósito y generar compromiso hacia fines y metas comunes.

Los miembros de un equipo exitoso, incluido su líder, trabajan conjuntamente para mejorar y optimizar sus operaciones, manejar y solucionar problemas cotidianos, planear y controlar su propio trabajo, es decir, están habilitados y son responsables para auto dirigirse & auto administrarse.

Los miembros de un equipo exitoso trabajan conjuntamente para mejorar y optimizar sus operaciones; son responsables para auto dirigirse & auto administrarse.

El liderazgo efectivo de los equipos exitosos es esencial para su desempeño, productividad, rentabilidad, desarrollo y competitividad, siendo éste un elemento que garantice **RESULTADOS** a la organización.

La Administración ha buscado constantemente nuevas opciones, herramientas y alternativas para formar y desarrollar líderes de calidad que garanticen el compromiso, la productividad y el éxito de los equipos que dirigen.

El **coaching** es una **herramienta de gestión** que contribuye a obtener lo mejor del líder y de cada una de las personas que forman parte de su equipo de trabajo. Cuando el coaching se implementa en las organizaciones como una herramienta de gestión, se pueden observar los siguientes beneficios:

- **Mejora del Desempeño y de la Productividad:** Con el coaching extraemos de los individuos y de los equipos algo que no se puede lograr mediante la transmisión de instrucciones.
- **Desarrollo del Personal:** Con un curso breve una o dos veces al año no conseguiremos un desarrollo completo de nuestro equipo. Esto depende de nosotros y nuestro estilo de liderazgo.
- **Aprendizaje Mejorado:** El coaching produce un aprendizaje reflexivo, profundo y rápido que perdura en el tiempo.
- **Mejora de las Relaciones:** El acto de hacer a alguien una pregunta ya significa que lo valoramos y valoramos su respuesta. Dar instrucciones no produce ningún intercambio de ideas, pareceres, emociones, etc....
- **Más Tiempo:** Ni se persigue, ni se vigila al equipo por que por medio del coaching los hemos entrenado en un entorno de confianza y responsabilidad.
- **Más Ideas Creativas:** Al haber una mayor confianza todos los miembros del equipo se sienten libres para plantear sus ideas sin miedo al ridículo ni al rechazo prematuro.
- **Mejor Uso de Habilidades y Recursos del Personal:** Por medio del coaching se descubren antes los recursos ocultos y se llega antes a soluciones prácticas.
- **Respuestas más Rápidas y Eficaces:** El coaching favorece un ambiente en el que los miembros del equipo se sienten valorados y están siempre dispuestos a resolver los problemas, no esperan instrucciones para hacerlo.
- **Mayor Flexibilidad y Adaptabilidad al Cambio:** Lo que mejor define al coaching es su potencial para producir cambios, generar respuestas y alentar la responsabilidad de las personas.
- **Personas más Motivadas:** Las personas tienen un mayor desempeño porque lo desean, no porque tengan que hacerlo.

Antecedentes

Origen del término coach

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el 'carruaje de Kocs', símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche. Es así como la palabra "coach", derivado de "coche", cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro.

El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el "conductor" (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso.

Historia y Origen

La figura de **Sócrates** es la más referenciada cuando hablamos del origen del coaching. Lo cierto es que así como él, los coaches “ayudamos a que nuestros clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas”. Para conseguirlo, nuestra metodología se basa en el **Arte de la Mayéutica**, a través del cual nuestro cliente encuentra su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del cliente), con una función práctica para su vida.

Sócrates está hoy más vigente que nunca, la mayéutica o método socrático es quizá una de las bases fundamentales del coaching: El arte de hacer preguntas que lleven al conocimiento.

Consideramos, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios coachees (clientes).

Otra influencia propia de la filosofía Socrática, es que ayudamos a que nuestros clientes en ciertos momentos sean conscientes de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos.

En el pensamiento de **Platón**, reconocemos la estructura de sus **diálogos**, como sesiones de coaching primitivas. Una de las conclusiones más evidentes, del análisis de sus diálogos, es la importancia de las **preguntas como herramienta** de trabajo que potencia las conversaciones (diálogos), y que sirven de método para la adquisición del conocimiento en nuestros clientes. Las preguntas poderosas y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro.

El auto-conocimiento es el marco a través del cual las personas pueden acceder a un desempeño extraordinario

De hecho, gran parte de la formación en coaching consiste en el desarrollo y fortalecimiento de éstas habilidades profesionales.

De acuerdo con Platón, el **auto-conocimiento** es el marco a través del cual nuestros clientes pueden acceder a un **desempeño extraordinario**, producto de un proceso de aprendizaje fuera del alcance técnico y formal. El autoconocimiento se transforma, de esta manera, en la **f fuente real** de todo proceso de coaching.

Aristóteles nos dice básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee. De acuerdo con él, podemos pasar del ser, entendiéndolo como “lo que nos viene dado” o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza. **Del ser (donde estoy), al deber ser (donde quiero llegar)** hay un camino que recorrer, que es posible y tiene un fin en sí mismo. Aristóteles, explicó que la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser, es la **acción**. La acción, como veremos a continuación, es una de las dos caras del coaching: **Reflexión - Acción**.

La **filosofía existencialista y la fenomenología** han sido las dos fuentes de influencia que consolidaron la Psicología Humanista, y ésta última ha influenciado en gran medida a la propia metodología del coaching. El eje central del central del coaching es, así como determinó la filosofía existencialista, la **existencia individual**. Es así como los seres humanos tenemos la **capacidad de darnos cuenta** o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida.

**El coaching
tiene dos
caras:
La Acción y
La Reflexión**

Por ello en el coaching es fundamental esta **reflexión interna**, y la **toma de conciencia** tanto interna como del entorno que nos rodea. Si Aristóteles nos enseñó que la acción hace a la construcción de nuestro propio ser, la filosofía existencialista nos presenta la otra cara de la moneda: la reflexión

La filosofía existencialista también hereda su enfoque a la metodología del coaching orientándolo al qué y al cómo, y no tanto al porqué de las cosas y las conductas.

La **fenomenología**, desconocida por muchos, nos ha enseñado (incluso mucho antes que el desarrollo de la Programación Neurolingüística), que es imprescindible **abstenernos de todo prejuicio** para con nuestros clientes, de manera que permitamos que ellos mismos encuentren sus conciencias más puras y sus propias respuestas.

La **Psicología Humanista**, contribuye al mundo del coaching con axiomas y consideraciones fundamentales que tienen que ver con la **aceptación** de la persona como ser único y diferente, el **respeto** de sus valores, creencias, experiencias e ideas y la **confianza** como marco fundamental de una relación humana de aprendizaje continuado. En coaching se trabaja aceptando y respetando las decisiones del coachee, acompañándolo en su proceso de desarrollo y contribuyendo a través de la conversación a la toma de conciencia (reflexión) y a la acción para que logre los objetivos que el(ella) mismo(a) ha establecido.

El **constructivismo** nos ha enseñado a facilitar, en nuestros clientes, la construcción del conocimiento (del mundo interior y exterior). Reconocemos, gracias a esta influencia, que **el pensamiento, el lenguaje y la acción** son fundamentales en los procesos de coaching y que **determinan nuestro ser y hacer**.

Existe una idea generalizada y difundida de que el deporte ha tenido una influencia directa en el coaching.

Lo cierto es que la referencia más cercana de las influencias del **deporte** en el coaching la encontramos en **Timothy Gallwey**, quien desarrolló una metodología de entrenamiento denominada **The Inner Game (El Juego Interior)**. La metodología de The Inner Game es diametralmente opuesta a las técnicas tradicionales de entrenamiento deportivo.

“Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”.

Las propias palabras de Timothy Gallwey respecto de su metodología son: “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”.

Los mismos entrenadores de su época se vieron amenazados por sus prácticas, dado que Timothy se transformó en entrenador de la mente y sus técnicas eran diametralmente opuestas al entrenamiento del cuerpo. Si estudiamos más a fondo su metodología, veremos la influencia directa de la Psicología Humanista en sus postulados y prácticas.

A pesar de las múltiples influencias, el coaching, se ha consolidado como una metodología con identidad propia dado que ha conseguido integrar ideas y prácticas de diversas disciplinas del pensamiento y la conducta en un todo armónico y metodológico.

En 1994 **Ken Blanchard**, reconocido guru de la administración presenta sus teorías de liderazgo basadas en el estudio de la experiencia de uno de los coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera coach de los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos al Super Bowl durante cinco temporadas de las grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del coaching en los Estados Unidos, coach de coaches.

A mediados de la década de los 90,s especialistas en ciencias del comportamiento y la PNL (Programación Neurolingüística) desarrollan un modelo sistematizado que desarrolla destrezas en la utilización del lenguaje y la comunicación y provee de técnicas diversas para favorecer la reflexión y la optimización del desempeño en el proceso de coaching.

El coaching se considera una disciplina con identidad propia que ha conseguido integrar ideas y prácticas de diversas disciplinas del pensamiento y la conducta en un todo armónico y metodológico

Definición

El coaching es ***un proceso sistemático focalizado en la solución y orientado a los resultados*** en el que el coach facilita el aprendizaje auto-dirigido, el crecimiento personal y el incremento de la experiencia de vida y del rendimiento de los coachee [clientes] en los dominios determinados por el propio coachee.

Los objetivos fundamentales del coaching radican en promover cambios cognitivos, emocionales y conductuales que faciliten el logro de metas y el incremento del rendimiento **en cualquier dimensión de la vida de las personas.**

El coaching provee de un proceso de aprendizaje dinámico para abordar diversos aspectos de la vida: el ámbito personal, el trabajo, el desempeño, las relaciones interpersonales, la carrera, la salud, etc. Este proceso dinámico permite que la persona progrese de forma rápida y eficaz y alcance una autonomía en la resolución de los problemas importantes y cotidianos.

El coaching consiste de una alianza acordada que permite para pasar de la intención (planeación) a la acción para conseguir los resultados que se desean.

- El **Coaching** es una **relación profesional de aprendizaje continuado**, que tiene por objetivo **obtener resultados extraordinarios** en la vida, en la profesión, en la empresa o en el negocio de las personas. Consiste de una **alianza acordada entre el coachee** (cliente) **y el coach** para **pasar de la intención** (planeación) **a la acción** y conseguir los resultados que se desean.
- El **Coaching** es un **método** poderoso **para mejorar el rendimiento** de las personas, los equipos de trabajo y las organizaciones, que básicamente utiliza el lenguaje y la capacidad de reflexión para aprender y mejorar el desempeño. El **Coaching** es entonces, una **conversación** que promueve la **reflexión en el pensamiento** para lograr que el coachee venza sus propios obstáculos y encuentre distintas vías para alcanzar los objetivos que se ha propuesto.
- El **Coaching** como herramienta de gestión, desarrolla en el coach habilidades de escucha y empatía y le brinda las técnicas para que elabore **preguntas poderosas**. El objetivo de las preguntas radica en **facilitar** al coachee la **comprensión de la estructura de las creencias, hábitos y conductas** personales que obstaculizan su crecimiento o retardan el logro de sus objetivos.
- El proceso de **Coaching le da al coachee mayor enfoque y conciencia** de sus opciones de decisión, en torno a sus objetivos y le **proporciona de motivación, aprendizaje y refuerzo continuado** para que consiga el logro de sus metas. El coach solamente acompaña en el proceso, administra la motivación y provee de apoyo y contención al coachee.

Las cuatro fases generales de un proceso de coaching pueden sintetizarse en:

- G: Goal** (determinamos el objetivo)
- R: Reality** (analizamos la realidad)
- O: Options** (buscamos opciones)
- W: Wrap-up** (cerramos y preparamos el plan de acción)

El objetivo de las preguntas radica en facilitar la comprensión de la estructura de las creencias, hábitos y conductas personales que obstaculizan el crecimiento o retardan el logro de los objetivos

Diferentes Clases de Coaching

El coaching como herramienta de desarrollo y excelencia personal puede ser utilizado en diferentes áreas, por esta razón existen diferentes clases de coaching, aunque se requiere de las mismas habilidades aplicadas a distintas áreas.

Coaching Personal o Coaching de Vida:

El coach personal se ocupa de apoyar a su cliente en las distintas dimensiones de su vida: la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones. El coaching personal puede abrirse en un gran abanico que puede abarcar infinidad de aspectos de la vida del cliente tales como su dieta, sus relaciones de pareja, con sus hijos, o su grado de satisfacción con su trabajo, su carrera, su retiro y sus condiciones de vida.

Coaching Ejecutivo:

El coach ejecutivo se especializa en apoyar a ejecutivos de alto nivel en la mejora de sus competencias y desempeño; trata con personas dotadas de autoridad y poder dentro de alguna organización. El coach ejecutivo conoce ese medio y puede comprender las exigencias y realidades del este entorno. Es común que el coach ejecutivo sea un ejecutivo de alto nivel formado en coaching y que, por consiguiente, conozca bien la clase de presiones a las que se ven sometidos los ejecutivos de alto rango, así como el tipo de decisiones que deben tomar. El coach escucha al ejecutivo de alto nivel y le provee de preguntas que favorecen su reflexión enriqueciendo así su gestión y el impacto de esta en la organización.

Coaching Empresarial:

El coach de empresa atiende a las personas en su trabajo en relación con cuestiones y asuntos profesionales; a menudo trabaja en colaboración con directivos de la compañía y puede aplicar el coaching a grupos de personas o equipos de trabajo. El coaching de empresa se concentra en la competencia o asunto específico que requiere desarrollar el individuo y/o en el grupo, no en el sistema empresarial, aunque sin duda su intervención influye de manera indirecta en los resultados de la empresa.

El coaching de empresa constituye asimismo el mejor seguimiento para cualquier consultoría o proceso de formación. Un coaching posterior tiende a maximizar los efectos de la consultoría y la formación.

Coaching Deportivo:

En el área deportiva es en donde comenzó a desarrollarse en concepto y la profesión del coaching, es por esta razón que el coaching ha sido tradicionalmente asociado con los deportes. Cualquier atleta que se precie de ser profesional tiene hoy en día su propio coach o entrenador, por lo general este será un deportista exitoso retirado. Los coaches deportivos son esenciales en la vida de los atletas, ya que les ayudan a ver sus áreas de mejora y potencializan sus fortalezas y recursos físicos; también apoyan al atleta en la visualización del objetivo deseado y en la generación de estados mentales y físicos para lograr su mejor rendimiento a cada momento.

Peer Coaching o Coaching de Pares:

El Peer Coaching o Coaching de Pares se desarrollo originalmente como una estrategia “económica” para proveer de coaching al nivel medio de las organizaciones, a las personas con alto potencial o bien a los nuevos líderes. En el Peer Coaching cada uno de los pares juega cualquiera de los 2 roles, coach o coachee, lo que resulta en un liderazgo colaborativo basado en el compromiso mutuo y la confianza. El modelo del peer coaching crea sustentabilidad y reduce los costos del entrenamiento mediante el involucramiento de ambos participantes como socios en un proceso de aprendizaje y mejora.

Coaching Profesional:

El coach para profesionales se especializa en ayudar a las personas que buscan trabajo, quieren cambiar de profesión o bien desean reincorporarse al mercado de trabajo después de un periodo de tiempo sin actividad profesional. Esta es una área de importancia creciente ya que en el mercado actual hay mas trabajadores potenciales que posiciones de trabajo disponibles. El coach profesional trabaja a menudo con alguna agencia de colocación o head-hunter. El coach profesional suele apoyar en la planificación de carrera, contemplando aspectos de la dimensión personal y empresarial.

Tradicionalmente se ha pensado que el área deportiva es en donde comenzó a desarrollarse en concepto y la profesión del coaching, es por eso que el coaching ha sido tradicionalmente asociado con los deportes.

Manager-Coach:

El directivo puede apoyar el desarrollo de su equipo de trabajo a través de la utilización del coaching como una herramienta de gestión. Para que su intervención sea efectiva necesita hacerlo dentro de parámetros bien definidos, tales como la mejora de habilidades específicas en tiempos bien definidos.

Coaching y Disciplinas Afines

El coaching comparte un enfoque amplio y algunas semejanzas con la formación, la enseñanza, la asesoría, la consejería, la terapia y la mentoría; sin embargo, existen algunas diferencias fundamentales entre el coaching y estas disciplinas afines, a saber:

Consejería (Counseling):

El consejo suele trabajar a modo de remedio ante los problemas de un cliente que suele sentirse incomodo e insatisfecho con determinada situación. El consejero “aconseja” o sugiere” al cliente lo que debe hacer para resolver su problema. Generalmente el consejero es una persona madura, con experiencia suficiente y posee habilidades de comunicación, escucha y empatía. Su enfoque suele ser receptivo y comprensivo.

Terapia:

La terapia es adecuada para un cliente que busca alivio a síntomas psico-emocionales o físicos, por lo general acude a terapia para alejarse del dolor o del sufrimiento, más que para encaminarse a objetivos o resultados. El terapeuta ayuda a su cliente a comprender las experiencias pasadas que le conflictúan o le ocasionan sufrimiento y mediante esa comprensión trabajara para aliviar el dolor emocional, promoverá la aceptación y el perdón para que el cliente pueda continuar con su vida.

Enseñanza:

El maestro sabe algo que el alumno no sabe. El maestro enseña, el alumno aprende. El alumno tiene las preguntas, el maestro tiene las respuestas. El maestro presenta los contenidos, el alumno aprende los conceptos y desarrolla las habilidades a través de ejercicios de repetición.

Formación (Training):

La formación es un proceso mediante el cual se adquieren conocimientos y se desarrollan habilidades; generalmente este proceso se realiza en grupo a través del estudio y la experiencia. El formador favorece el proceso a través de dinámicas de grupo y ejercicios estructurados permitiendo la mayoría del tiempo que el proceso de aprendizaje parta de los participantes. El formador solamente resuelve dudas y en ocasiones hace presentaciones breves. El proceso de formación promueve que el participante construya su propio aprendizaje a través de la experiencia y la interacción con los materiales de aprendizaje.

Asesoría o Consultoría:

El asesor o consultor es un profesional que esta preparado para resolver los problemas de la empresa, sus intervenciones pueden ser tanto con el negocio como un todo como con aspectos específicos del mismo, pero no con las personas que forman parte de él.

Mentoría (Mentoring):

El mentor, generalmente, es un colega con más experiencia, el aconseja y proporciona un modelo a seguir. Al mentor puede considerársele como un libro ambulante, suele tener amplia experiencia, conocimiento y prestigio en el área del negocio de su cliente.