

Coaching Ejecutivo

Del discurso a la práctica

Han pasado más de quince años, desde la aparición del coaching ejecutivo en Latinoamérica y considero oportuno detener el devenir y rescatar los aprendizajes que la práctica nos ha dejado.



Por Dr. Horacio E. Cortese

Doctor en Sociología del Trabajo (UADE). Coach Ontológico Empresarial (Newfield Consulting) y avalado por el Instituto Tecnológico de Monterrey (México). Fue socio de Rafael Echeverría y Presidente de Newfield Consulting de Argentina, y hoy dirige NEXI Consultores. Autor del libro "Coaching y Aprendizaje Organizacional. Mitos y Realidades de una Época" (Ed. Temas, 2007).



Este artículo se propone responder algunas preguntas. Preguntas que alguna vez el lector probablemente se ha formulado, así como me han sido formuladas por ejecutivos explorando los alcances de la disciplina, personas que iniciaban un programa de coaching a pedido de la empresa, participantes atendiendo conferencias, estudiantes universitarios y otros curiosos en general que habían escuchado hablar de coaching.

¿ES EL COACHING UNA MODA GERENCIAL?

Dada la amplia difusión del término, siento la tentación de responder afirmativamente. No obstante, su crecimiento exponencial y sostenido me invita a concluir que no se trata de una moda pasajera.

En un comienzo, el ejercicio del coaching se instaló en el mercado como fruto de la práctica. Los consultores que ofrecían el servicio eran ex ejecutivos, que ayudaban a otros desde su background. Ese fue el origen, pero más tarde se fue estandarizando la mejor práctica y comenzaron a desarrollarse los marcos teóricos. Surgieron las distintas corrientes de coaching, desde variados enfoques, los que abrevan en la psicología, los ontológicos y también los sistémicos. Todos tienen algo en común, conciben al coaching como una relación de aprendizaje, que ocurre cuando un actor o grupo tiene un problema, que lo aqueja, pero que no sabe cómo resolverlo, y que acude a un coach en búsqueda de ayuda, para encontrar la solución a ese problema.

Mencioné en el párrafo anterior el crecimiento exponencial de la disciplina y a mi juicio las razones son las siguientes: Los paradigmas tradicionales sobre la gestión empresarial están cambiando, las empresas necesitan contar con una fuerza laboral altamente motivada y dispuesta a superar los estándares de desempeño habituales. Los cambios tecnológicos, las fuerzas económicas globales, la pasión por el cliente, impiden que las empresas trasladen al mercado los costos de la ineficiencia. Las corporaciones, de todo el mundo, expiden cada año cheques por más de 50.000 millones de dólares en concepto de honorarios por asesoramiento para el cambio y los consultores, estudios académicos e informes de las propias empresas “cambiadas” indican que el 70% de esas iniciativas fracasan (PASCALÉ, R., MILLEMAN, M., GIOJA, L., 2000, p. 34). Estos fundamentos, y muchos otros más, justifican la necesidad de un cam-

bio de paradigma en el management, necesidad sentida y compartida, pero difícil de satisfacer. Son muchos años de gestión empresarial basada en el control unilateral y la propuesta es cambiar ese paradigma por el de aprendizaje mutuo.

El comando y control está enraizado en nuestra historia y, en mayor o menor medida, recurrentemente caemos en él y construimos sistemas que sostienen y justifican ese modelo. Chris Argyris describe la situación dramáticamente: “los que tienen el poder no lo quieren soltar y los que no los tienen, no lo quieren recibir” (ARGYRIS, C., 1998). Esta historia no es nueva, una prolífica producción de herramientas han prometido, a lo largo de los últimos cincuenta años, esa transformación del management sin lograrlo (PASCALÉ, R., 1991).

Aunque el problema es genérico, esos paradigmas en pugna no son iguales para todos, cada uno de nosotros está atrapado en historias que nos inhiben resolver el dilema por nuestros propios medios, cada uno de nosotros tiene sus propios modelos mentales, su propio misterio por develar. Generalmente, nosotros solos no somos capaces de observar los obstáculos que inhiben nuestra acción efectiva, porque somos parte del problema y como dice el proverbio: “Si quieres averiguar acerca del agua, no le preguntes a un pez”. Así es como surgió el coaching, como proceso de aprendizaje diseñado a la medida de cada actor, a la medida de su modelo mental. El coaching es un ejercicio de comprensión del mundo del otro, para después desafiar sus interpretaciones, para invitarlo a buscar nuevos caminos, para expandir el espacio de lo posible.

En la respuesta anterior hice referencia a los distintos enfoques o corrientes teóricas que han nutrido la práctica del coaching ejecutivo y, al respecto, vale mencionar que en Latinoamérica el más difundido ha sido el ontológico.

¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL COACHING ONTOLÓGICO?

El coaching ontológico se nutre de la teoría sistémica de la cognición, conocida como teoría de Santiago de Chile, cuyo referente más destacado es Humberto Maturana. Él, junto a Francisco Varela, contribuyó al desarrollo de la teoría del observador. Encontramos coincidencias y diferencias entre la teoría del observador y la de los modelos mentales (de la que se nutre la psicología cognitiva). La coincidencia fundamental, es que vivimos en mundos interpretativos y subjetivos, y la diferencia fundamental es que pa-

ra el enfoque de los modelos mentales la interpretación ocurre en lo interno de nuestros procesos cognitivos, mientras que en la teoría del observador ocurre en la conducta.

Según este enfoque el acceso al conocimiento no es el fruto de la percepción, procesamiento, almacenamiento y luego utilización de lo aprendido, tal como propone la teoría de los modelos mentales. Entonces, ¿dónde ocurre el aprendizaje para la Teoría de Santiago? En palabras de sus autores, “todo hacer es conocer y todo conocer es hacer” (MATURANA y VARELA, 1995, p. 13).

Otra fuente teórica que nutre al coaching ontológico ha sido el aporte de los filósofos del lenguaje. Ellos descubrieron que el lenguaje, además de permitirnos describir lo que observamos, también con él generamos realidades y nos constituimos en las personas que somos.

Además, también es menester reconocer la contribución del filósofo alemán Martín Heidegger, quien nos invita a formularnos la pregunta ontológica: ¿Qué ser elijo ser? Pregunta que nos incumbe a todos los mortales, porque aquél que rechaza formularse, se le va el ser. O también podemos decir, aquél que rechaza formularse, es el ser que elige no preguntarse. Me limito a mencionar estos antecedentes, porque

considero que son los más relevantes. Aunque Rafael Echeverría, autor de “La Ontología del Lenguaje”, encuentra los orígenes 25 siglos atrás, en los filósofos presocráticos.

Después de analizar la propuesta ontológica, surge inevitablemente la próxima pregunta.

¿EL COACHING ES UNA MODALIDAD DE TERAPIA?

Sostenemos que el coaching es aprendizaje. Siendo aprendizaje la capacidad de un individuo, grupo u organización de desarrollar acciones efectivas, que antes era incapaz de realizar, y sostenerlas en el tiempo. Es decir, aprendizaje es acción concreta y la relación de coaching tiene como objetivo el aprendizaje, aunque podamos aprender a cambiar la vida. La diferencia fundamental que personalmente identifico, entre coaching y terapia, es que el coaching tiene un dominio claramente definido. Por ejemplo, cuando hablamos de coaching ejecutivo lo hacemos refiriéndonos a expansión del espacio de lo posible en el ámbito donde el ejecutivo y el grupo se desenvuelven. Otro aspecto fundamental, que los coaches no serios olvidan, es la declaración de ignorancia sobre aspectos psicopatológicos que no son dominio del coaching y que corresponden a otro tipo de relación.



Fases del programa de Coaching

Fase 1

El diagnóstico

Fase 2

El contrato

Fase 3

La relación de Coaching

Fase 4

La evolución del proceso

Fase 5

El plan de desarrollo personal

Dado que hemos entrado en un terreno donde los límites no son demasiado claros, surge la siguiente pregunta.

¿CUALQUIERA PUEDE SER UN COACH?

Este es un punto de controversia. Para algunos, cualquiera puede aprender distinciones, postulados, principios, competencias actitudinales, como la empatía y la escucha activa. Para otros, la práctica profesional del coaching ejecutivo, además, demanda competencias que habilitan al coach a comprender las reglas del sistema social donde el actor se desempeña, ya el grupo, la organización e incluso la sociedad.

Hoy los practicantes, se han nutrido de la experiencia, se han abierto a otras perspectivas, se animan a cooperar competitivamente, comparten sus aprendizajes y enriquecen su práctica. Son literalmente una “comunidad de práctica” (WENGER, E. 2001) y las nuevas distinciones son el fruto de la sinergia, teórico práctica, que la experiencia y la investigación van for-

mando. En síntesis, el ejercicio ha ido moldeando esta disciplina y el coaching, así como el misterio del ser humano, no es, sino que está siendo.

Esta suerte de dialéctica nos propone una nueva pregunta.

¿ES ACEPTADA LA PRÁCTICA DEL COACHING EN EL MUNDO EMPRESARIO?

El coaching ejecutivo es cada vez más requerido por las empresas, con algunas nuevas distinciones que es menester mencionar. La primera tiene que ver con la demanda, en teoría el actor, tenía un problema y no sabía qué aprender ni cómo hacerse cargo de él, en la práctica, generalmente es el sistema, a pedido del jefe o desde la intervención de Recursos Humanos, quien determina que el actor necesita coaching. Esta variante tiene las siguientes implicancias, el coach es responsable de ayudar al coachee a legitimar el problema y también al mismo coach que lo ayudará en el proceso. Es decir, es el coachee quién finalmente elegirá a su coach, aunque a éste lo haya seleccionado la empresa. Esta legitimación, claramente explicitada a todos los involucrados en el proceso: el coachee, el superior y también Recursos Humanos, tiene como propósito basar la relación de coaching en el vínculo de confianza que debe existir entre el coachee y su coach.

Finalmente, el ejercicio del coaching ejecutivo nos ha llevado a responder frecuentemente la siguiente pregunta.

¿CÓMO ES UN PROGRAMA TÍPICO DE COACHING?

No hay un programa típico de coaching, porque no hay un estándar típico de persona que necesita coaching ni de persona que ejerce el coaching. Por lo tanto, hay distintos modelos y lo recomendable es que cada coach logre desarrollar el suyo.

El que describiré más adelante es mi modelo, que está basado en mi experiencia, en mi formación, en mi background cultural y en aquellas actividades que me han dado más satisfacción y para las que me siento más apto. En mi caso, la columna vertebral de mi modelo es mi ejercicio como investigador, aplicando técnicas de investigación al proceso de coaching. Pero este modelo no es ni mejor ni peor que el que

Coaching Magazine

INTERNATIONAL



La actualidad del mundo del coaching

www.coachingmagazineinternational.com

puede desarrollar tal o cual colega, es el que yo he desarrollado a través del tiempo y que me ayuda a brindar resultados a quienes me ha tocado acompañar y también a las empresas donde ellos se desempeñan. Trataré de describirlo lo más sucintamente posible.

Primero deseo hacer una salvedad, si hablamos de coaching ejecutivo individual, mi práctica me ha permitido estandarizar la duración de esos programas. Aunque no hay una regla básica que diga cuánto debe durar, en general, los procesos individuales duran de tres a seis meses y la frecuencia de los encuentros es de aproximadamente uno cada diez días. Digo aproximadamente, porque prefiero no definir un plazo exacto entre encuentros sino renovar el compromiso entre los actores al finalizar cada sesión.

En mi modelo, un programa tiene claramente definidas las siguientes fases: diagnóstico, contrato, relación de coaching, evaluación y plan de desarrollo. Pasaré a explicar cada una de ellas:

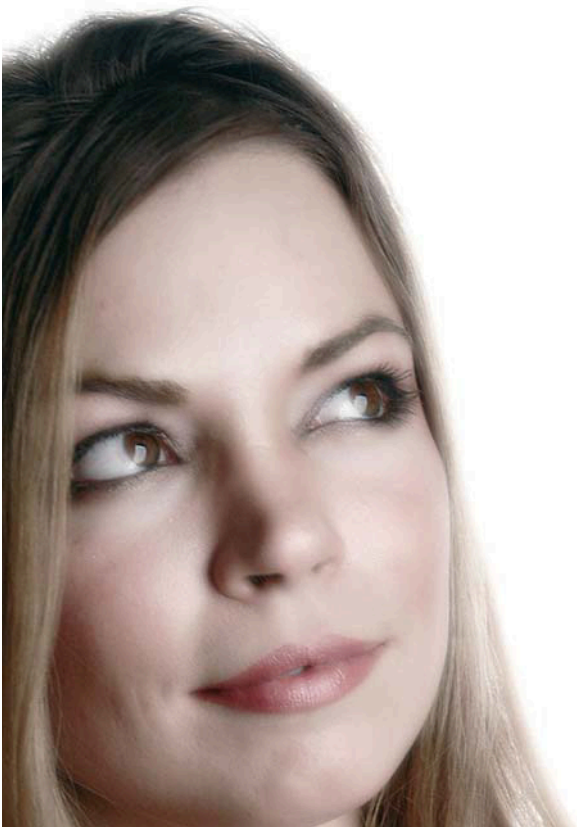
1. El diagnóstico, invariablemente incluye un paso inicial, que es administrar un test de perfiles (MBTI, AVA, DISC, etc.), y luego vienen las siguientes opciones: la primera implica entrevistar al referente de Recursos Humanos, que es quien hizo contacto con nosotros. En esta instancia se inicia una conversación para posibles acciones, se escuchan las inquietudes que generan la demanda y se comparten las inquietudes del coach para lograr la impecabilidad del proceso. Con esa primera impronta, el coach propone un encuentro preliminar con el coachee, antes que con el jefe, porque

en ese primer encuentro es vital iniciar el vínculo de confianza que deberá existir durante todo el proceso y darle la opción al coachee que elija otro coach, si este no logra establecer el vínculo empático. Además es fundamental en esa fase comprender las inquietudes del coachee, su propio diagnóstico y su deseo de cambio. Recién después de ese encuentro, llega el turno de conocer la perspectiva del jefe, para conocer los fundamentos de sus juicios acerca de las conductas del coachee y las particularidades del contexto organizacional. Con esas tres perspectivas, el coach tendrá una imagen aproximada sobre coincidencias y discrepancias de los distintos interlocutores acerca del problema. Entonces, podrá presentarlas al coachee para validar el problema y realizar el contrato de coaching.

La segunda opción, más enriquecida que la primera, implica completar un circuito de entrevistas con las características del feedback múltiple. Entrevistar al coachee, a su superior, al menos dos pares y dos colaboradores. Este proceso no debería ser suplido por un tradicional sistema de evaluación 360°, porque las preguntas que vamos a hacer se proponen fundamentar juicios sobre los aspectos que el coachee debe mejorar o cambiar y no sobre todas las dimensiones que la evaluación estándar busca conocer. Además la entrevista en profundidad busca detalles que un formulario escrito pierde de vista. No obstante, si la organización cuenta con este tipo de evaluaciones ellas enriquecerán el proceso diagnóstico.

La tercera opción, que entre todas es la más rica, es sólo posible realizarla cuando el proceso de coaching incluye a todos los miembros de un equipo. En ese caso la realización de un assessment center, con la ayuda de observadores externos entrenados, nos permitirá ver en acción durante un taller de no más de dos días a cada uno de los coachees. Esta observación se realiza mediante ejercicios de simulación y prácticas reales de trabajo en equipo. Al ser distintos observadores entrenados especialmente es posible identificar coincidencias que fundamentan los juicios, que después son entregados a cada coachee. Por supuesto, esas devoluciones son personalizadas y confidenciales. El diagnóstico, es fundamental para acelerar el proceso de coaching y agrega solidez al programa. El paso siguiente es:

2. El contrato, es la conversación, con el coachee, que surge de la devolución diagnóstica. En ella el coachee define su situación deseada y cuál será el proceso para hacerse cargo de ella. El contrato im-



plica definir periodicidad de encuentros, duración aproximada de cada uno, proceso de evaluación, informes a la compañía y plan de desarrollo final. Acordados todos estos aspectos se puede iniciar la tercera fase.

3. La relación de coaching, es la parte medular del programa, son los encuentros que tienen como propósito ayudar al coachee a expandir su espacio de posibilidades. Después de promediado el programa comienza la cuarta fase.

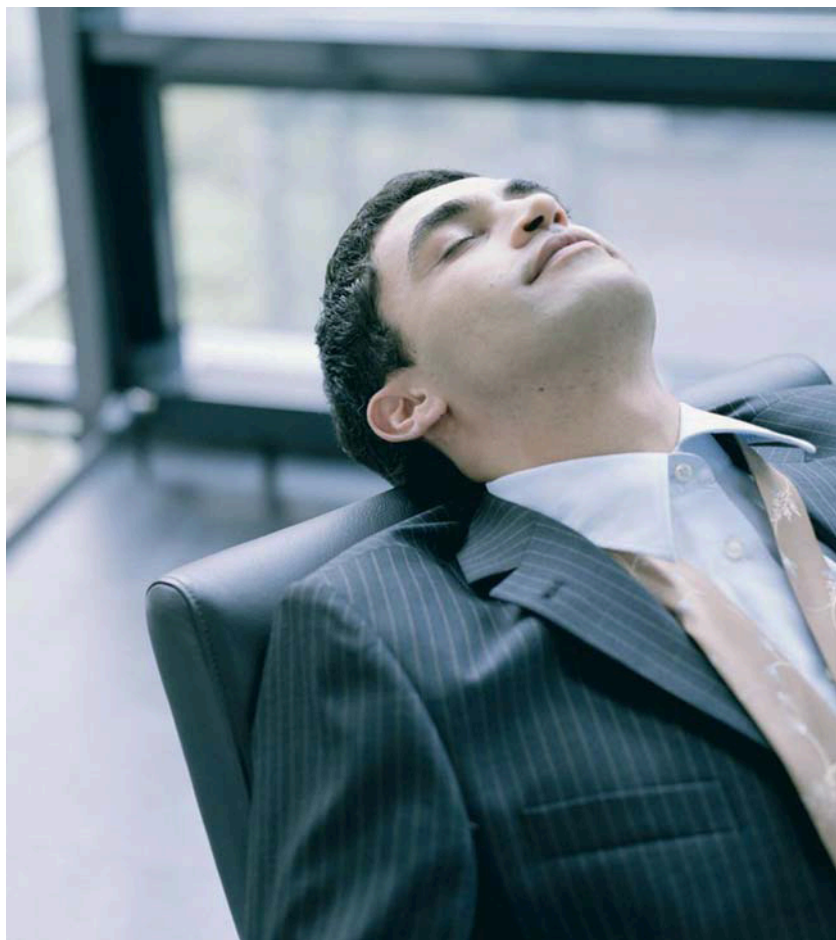
4. La evaluación del proceso. Es literalmente una evaluación de las conductas del coachee. Quién a esta altura de la evolución del programa seguramente estará ansioso por obtener el juicio de su jefe, sus pares y colaboradores, acerca de sus cambios y conocer, qué le está faltando aprender aun. El proceso de evaluación se cumple mediante un cuestionario administrado a los interlocutores claves: superior, pares y colaboradores, unas cinco o seis personas en total. El formato del cuestionario, su contenido, es desarrollado con el coachee y su contenido está basado en las competencias que el coaching le está ayudando a adquirir.

Esta fase no estaba contemplada en los enfoques teóricos, porque la validez del coaching era solamente juzgada por el coachee. Hoy el coaching ha incorporado este paso para legitimar que el coachee es sujeto y objeto y en tanto miembro de una comunidad, si desea seguir en ella es su responsabilidad comprender qué es imposible separar lo macro de lo micro. El resultado de la evaluación es un informe cuyo destinatario principal es el coachee, que además decide compartir con la empresa ese resultado. La conversación de feedback tiene como propósito ayudar a elaborar el plan de desarrollo, que es la última fase del proceso.

5. El plan de desarrollo personal. El coachee basado en los juicios recibidos elabora sus planes de acción. Esto implica responderse las siguientes preguntas: ¿Qué necesidades de desarrollo priorizar? ¿Qué acciones inmediatas encarar? ¿Qué acciones de mediano plazo llevar a la práctica? ¿A quién pedir ayuda dentro de la organización? El plan de desarrollo es para compartir con el superior y con Recursos Humanos.

Como síntesis, me he propuesto acercar al lector algunos lineamientos de mi práctica del coaching ejecutivo, que he venido desarrollando en los últimos doce años. Lineamientos que evidencian la doble responsabilidad del coach, frente al coachee y a la or-

ganización. De hecho, estas variantes convierten al coaching en pieza clave del aprendizaje organizacional; máxime cuando el proceso involucra a todos los miembros de un equipo, porque en ese ámbito se puede intervenir a nivel individual y a nivel colectivo y surgen obstáculos y rutinas inhibitoras y habilitadoras del aprendizaje colectivo.



Referencias bibliográficas:

- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1974.
- ARGYRIS, C. y SCHÖN, D. *Organizational Learning. A theory of action perspective*. Massachusetts, USA: Addison Wesley, 1978.
- ARGYRIS, C., PUTNAM, R.; McLAIN SMITH, D. *Action science*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985
- ARGYRIS, Chris. *Empowerment: The Emperor's New Clothes*. Boston: Harvard Business Review, May 1998.
- CAPRA, Fritjof. *La trama de la vida*. Barcelona: Anagrama, 1998.
- ECHEVERRÍA Rafael. *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen, 1994.
- MATURANA, H., VARELA, F. *El árbol del conocimiento*. 12ª edición. Santiago de Chile: Editorial Universitaria, 1995.
- ORESTEIN, Ruth. *Executive coaching. It's Not Just About the Executive*. *The Journal of Applied Behavioral Science*: Volume 38, Nº 3, September 2002, pp. 355-374.
- ORESTEIN, Ruth. *Measuring Executive Coaching Efficacy? The Answer Was Right Here All the Time*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. Volume 58, Nº 2, Spring 2006.
- PASCALE, R., MILLEMAN, M., GIOJA, L. *Surfing the edge of chaos. The laws of nature and the new laws of business*. New York: Crown Business, 2000.
- PASCALE, Richard Taner. *Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead*. New York: Simon & Shuster, 1991.
- WENGER, Etienne. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Paidós, 2001.