



COACHING¹: INNOVACION EN LA EMPRESA

Prof. Dr. Jesús Hernández Aristu

Introducción

Hasta 2007 hemos venido formando en la Asociación Navarra Mitxelena (www.mitxelena.org), asesores en diversos aspectos del ámbito laboral. Hoy retomamos esa tarea desde Gingko Asesoramiento y Desarrollo Personal.

Hemos formado profesionales asesores para los conflictos y también para el entendimiento y la mejora de habilidades sociales en el trabajo, de modo que se puedan prevenir procesos de deterioro de las relaciones dentro de los grupos, equipos de trabajo, aprender de los conflictos y de su manejo y prevenir y en su caso superar fenómenos como burn-out, o síndrome del quemado y del mobbing, y en general de los factores psicosociales de estrés en el trabajo.

También venimos formando a asesores para el **desarrollo de las organizaciones**, cuyo objeto principal es la gestión del cambio dentro de las propias organizaciones. El objetivo de esta práctica profesional es posibilitar una mejora de las estructuras organizativas de modo que se aseguren tanto la eficacia del servicio o del producto como un ahorro de recursos económicos y una mejor gestión de los recursos de las personas dentro de la empresa.

Desde hace tres años venimos ofreciendo cursos de formación en Coaching. Mi formación en estos ámbitos así como la cualificación para formar a otros la he adquirido en instituciones formativas en Alemania: en el Centro Tecnológico de la Universidad Politécnica de Aquisgrán, en la Sociedad Sistémica de Alemania con sede en Berlín y en el Instituto de Asesoramiento y Supervisión (IBS) de Aquisgrán. Con este instituto mantenemos relaciones de partenariado, intercambiando profesorado de ambas organizaciones. Sin pretenderlo nos hemos convertido en pioneros de la profesión de asesor que si bien en Centro-Europa, Alemania, Holanda, Suiza entre otros tienen ya un recorrido amplio, entre nosotros apenas se conocen.

¿Qué es asesorar? El búho y la cigarra

Es verdad que también en España han proliferado y proliferan las empresas de la consultoría, pero lo que aquí hoy estamos explicando poco tienen que ver con tales empresas. Muchas organizaciones recurren a esas empresas cuando se trata de innovar en la organización, o en desarrollar planes estratégicos, en el reestructurar una empresa o una organización, una administración etc. p.e. McKinsey. Pero cuando se han querido llevar a cabo tales planes elaborados por las consultorías se han encontrado las empresas con la oposición de los trabajadores, o incluso de los manager, porque la realización de

¹ Conferencia dada en el club marketing de Mutilva Baja-Pamplona



los planes llevan indefectiblemente a la pérdida del puesto de trabajo, a la pérdida de manager experimentados, o por lo menos al aumento del miedo a los cambios.

En el tipo de asesoramiento que nosotros ejercitamos, y esto es una característica decisiva, nadie hace planes para nadie, nadie hace cambios para nadie, ni se elaboran estrategias que otros deben realizar. Estas formas de actuar se parecen más a aquel búho, sabio del bosque, al que acudió una cigarra en busca de un consejo para sobrevivir al invierno. El búho en su sabiduría propuso a la cigarra convertirse en una marmota, pues es sabido que las marmotas duermen todo el invierno, y al revivir la primavera despiertan de su letargo. Así la cigarra podría tomar su forma de cigarra y seguiría su vida alegre cantando bajo los rayos del sol del verano.

La buena cigarra se fue convencida de su propósito y que llegado el invierno sobreviviría en su sueño marmotal. Lamentablemente, la cigarra sobrevivió, pero poco le faltó para haberse ido al otro barrio, muerta literalmente de frío. Cuando indignada volvió en la primavera a reprochar a su inútil consejero, éste se excusó diciendo: “yo te di la fórmula, la realización práctica era cosa tuya”.

El asesoramiento, del que nosotros hablamos, nada tiene que ver con esos sistemas de consulta. Nosotros trabajamos con las personas asesoradas, reforzamos sus recursos, aminoramos sus miedos, clarificamos sus objetivos, perfilamos con ellos sus estrategias, reestructuramos la empresa con ellos. Reflexión, toma de conciencia, toma de decisiones, percepción de las consecuencias, etc. son elementos decisivos en nuestra manera de asesorar. Los cambios son siempre sus cambios, las decisiones son siempre sus decisiones, las estrategias son siempre tuyas, las ganancias de haberlas son tuyas, sus pérdidas de haberlas son tuyas, etc. Eso supone el trabajo directo con las personas individualmente, colectivamente en una empresa, en un grupo, en una comunidad, en una administración, en una organización, en una familia, etc.

Origen del coaching: Del deporte a la innovación en la empresa

El coaching como forma de asesoramiento no es muy antiguo. Procede del concepto de Coach, que no es otra cosa que el entrenador, normalmente de equipos de deporte profesional. ¿Qué hace el entrenador en un equipo?. Su trabajo, la del entrenador se centra en dos aspectos. 1º descubrir los fuertes de su deportista, a veces los entrenadores descubren aspectos de la personalidad de un deportista que están cubiertos, como quien descubre la cara oculta de la luna., con lo que el deportista cae en la cuenta de sus fuertes, sus fuerzas ocultas y también de sus debilidades. 2º junto a eso, el entrenador intenta estabilizar los fuertes a través del ejercicio o entrenamiento. Como dice un autor al respecto (2001, p.27) lo esencial del coaching o entrenamiento consiste en maximizar las capacidades de un profesional, de un deportista.. –Es decir tiene mucho de desarrollo de la persona, en este caso de la persona deportista.

Este concepto de entrenamiento se trasladó a la dirección y gestión de las empresas, de modo que durante un tiempo (años 70-80 en EE.UU.) se creyó que los dirigentes y manager de las empresas deberían ser como entrenadores de sus propios equipos, trabajadores, colaboradores. Para ello tenían que aprender a comunicarse con ellos, a gestionar sus capacidades, a delegar en ellos, a motivarles, a enseñarles, pero al mismo tiempo como manager o gestores debían fijar los objetivos, garantizar los productos o



servicios de calidad, a tiempo etc. lo que suponía control y exigencia a los propios trabajadores. Con esta doble cuestión, con esta doble tarea los directores y gestores se veían sobrecargados pues las dos tareas, la de maestro, padre bondadoso o madre bondadosa, comprensiva no casaba bien con las exigencias de producción . Por un lado tenían que disponer de habilidades comunicativas, humanas, que requieren cercanía y confianza con sus subordinados y por otras exigencias, cumplimientos de objetivos estrictos, que exigían disciplina, esfuerzo y dedicación. Esto llevaba a mayores conflictos entre la dirección y los subordinados, a confusiones y malos entendidos y con ello a la frustración del coach y de los propios trabajadores, colaboradores, miembros de los equipos, etc.

Poco a poco se fue abandonando esta práctica para convertirse en la contraria. Los managers, los directivos se convertían en objeto de atención y de cuidado por parte de un coach, una especie de profesional externo a la empresa que ejercía de padre o ayuda espiritual para las tribulaciones del manager. Con el aumento de la complejidad de las organizaciones, las crisis de las empresas, los riesgos de las decisiones se requería algo así como un apoyo para mantener el tipo ante las adversidades, la toma de decisiones y la soledad del directivo. Una especie de confesor al que se le contaban los problemas y las dificultades en el ejercicio de las tareas directivas. “pon un coach en tu vida” era un slogan que se usó con frecuencia en esa época Este modelo creció sobre todo en los años 90 en los EE.UU. Mientras tanto la moda de los coach había llegado a Europa y tras un breve tiempo de ejercerlo como se había hecho en EE.UU pronto descubrieron las posibilidades de desarrollo de esa actividad profesional, que de alguna manera y con otros nombres se estaban ejerciendo ya por algunos profesionales como los llamados supervisores, psicólogos, pedagogos, economistas, incluso ingenieros hicieron de ello su actividad profesional tras un tiempo de formación desarrollándolo como un sistema de asesoramiento, de apoyo y acompañamiento externo para maximizar la eficacia. Junto a los conceptos de recorte nord-americano se completó la concepción del coaching con elementos de la teoría y práctica sistémica, de la teoría y práctica de la comunicación y de la cooperación, así como con métodos y técnicas de asesoramiento procedentes del ámbito de la dinámica de grupos y del asesoramiento de vida, del asesoramiento para los conflictos y la comunicación en los ámbitos de trabajo (supervisión) y con la teoría `práctica del management, que como es sabido viene más de las ciencias económicas y empresariales, que se fijan más en los objetivos a alcanzar, en la eficacia, eficiencia, en los recursos, en los resultados etc. más de carácter contable, controlable, y tangible, objetivable: y con aspectos como Planificación, organización, movilización y colocación del personal, gestión y control. Lo que Max Weber llamó zweckrationalität, que podríamos traducir como racionalidad dirigida a un objetivo, o tal vez racionalidad funcional.

Coaching en el sentido moderno, actual

Actualmente en nuestro ámbito europeo entendemos por coaching una actividad profesional de asesoramiento y apoyo a la dirección en sus tareas y funciones, ejercida por un profesional, el/la coach, externo a la propia empresa, organización o institución en la que se combinan integrándolos dos tipos de objetivos:



Objetivos de carácter personal, tales como

Toma de conciencia y gestión de los propios recursos.
Clarificación de los propios valores y orientación ética
Apoyo psicológico en la toma de decisiones y en sus consecuencias
Disfrutar con las tareas de dirección y gestión.
Crecimiento y maduración personal.

Objetivos de carácter profesional y empresarial

- Clarificación de problemas, de estrategias.
- Anticipación a procesos que podrían llevar a deterioro en la gestión o en la comunicación, en la imagen...etc.
- Profilaxis de conflictos.
- Clarificación de funciones y tareas y de su realización.
- Mejora continua de la dirección y gestión de la organización.
- Gestión y superación de conflictos, internos en la propia organización, empresa o institución, y externos con los clientes, otras organizaciones, entorno.
- Gestión de la comunicación interpersonal e intergrupala, con los diversos estamentos de la organización, equipos, trabajadores, departamentos etc..
- Clarificación y mejora continua en las relaciones entre los miembros de la dirección.
- Clarificación de los procesos que llevan a la toma de decisiones,
- Favorecer la toma de decisiones y toma de conciencia de los consecuencias emanantes de la misma. Gestión de las decisiones.
- Desarrollo de nuevas estrategias de gestión y dirección.
- Clarificación de objetivos estamentales, de la propia dirección y de la Administración.
- Aprender a delegar, entre otros.

Podríamos definir esta actividad también como un proceso de aprendizaje en el que con la ayuda del coach, el personal directivo aprende a dirigir mejor, más efectiva y afectivamente, ya a gestionar los recursos económicos, materiales y personales de una organización con mayor eficiencia y eficacia.

Principios

Los principios de los que se nutre y en los que se apoya la práctica del Coaching son los mismos que los exigidos en prácticas similares tales como la psicoterapia, la supervisión, u otro tipo de actividad profesional como la medicina, el trabajo social que se apoyan en los principios de la confidencialidad, la responsabilidad (ética y profesional), el respeto mutuo y la auto-determinación del cliente..

Destinatarios/as

El coaching se aconseja ejercitarlo para personas con responsabilidades directivas en las organizaciones y se puede ejercer para individuos, directivos y gestores individualmente



o a equipos de dirección, en cualquiera de los niveles, altos, medios o bajo, siempre que haya una responsabilidad frente a otros, en un equipo, departamento o unidad de producción o de trabajo.

Al respecto es interesante conocer la procedencia de los directivos, puesto que la procedencia va a condicionar el tipo de problemas, conflictos y desafíos que el directivo va a encontrar en el ejercicio de su función. Hay directivos que son buscados por las empresas como top-manager. Otros que ascienden peldaño a peldaño y por tanto dejan compañeros en niveles inferiores desde la perspectiva jerárquica. Hay también directivos que proceden de otras empresas y se tiene que integrar en culturas ya existentes. En cada situación hay que tener en cuenta aspectos particulares de los directivos, así como los niveles jerárquicos en los que se ubican.

Qué hace un coach

En realidad el coach es alguien que escucha, escucha y escucha al directivo y observa lo que el directivo cuenta sobre su vida profesional en la organización, los problemas que se le plantean, los conflictos en los que se ve envuelto, las aspiraciones que tiene, las dificultades en que se encuentra, las exigencias (de la empresa) a las que se enfrentan, los condicionamientos personales, organizativos, jerárquicos, en los que se desenvuelve. Las presiones a las que está sometido, las estrategias y comportamientos que sigue, la coherencia de sus planteamientos, los objetivos que persigue, en fin, el coach escucha todo cuanto el directivo gestor piensa, siente, anhela, sufre, alegra etc,

¿Cuándo se aconseja un coach?

Siempre es aconsejable tener una persona a quien recurrir en momentos importantes de la vida, también de la vida profesional, pero se convierte en una necesidad urgente: cuando se inician en las empresas procesos de cambio en la organización.

Al inicio de asumir la función de directivo o gestor en cualquiera de sus niveles, desde capataz de un grupo o equipo, hasta el nivel del top-manager.

Cuando se inician procesos de mejora o de calidad.

Cuando los resultados son pobres, escasos...

Cuando hay conflictos internos. Si puede ser antes de que se hagan viejos.

Cuando se entra en una crisis personal o profesional.

Cuando las tareas de dirección y gestión producen demasiado estrés.

Concluyendo, el coaching es un instrumento de ayuda y apoyo a la dirección de las organizaciones que permite a los mandos en cualquiera de sus niveles manejar y manejarse mejor en las múltiples y con frecuencia complejas tareas a las que se enfrentan los directivos, en un mundo empresarial en el que junto al cambio en las estructuras organizativas son necesarias habilidades sociales, la coordinación con otros, la toma de decisiones y, detección, el manejo y superación de los conflictos.

Bibliografía

Beckhard, R. y otros (1973). Desarrollo organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. Fondo educativo interamericano. México.



Caby, F. (2001) Le Coaching. Editions de Vecchi. Paris

Debordes P. (2002) Coaching. Formación y Motivación de la fuerza de ventas. Gestión 2000.com. Barcelona

De la Torre García / Conde Viéitez (1998) El desafío del cambio tecnológico. Hacia una nueva organización del trabajo. Tecnos. Madrid

Goldsmith, M. Lyons, L. Freas, A. (2001) Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo. Pearson. México.

Hernández Aristu, J. (Comp.) (1999) La Supervisión: calidad de los servicios. Una Oportunidad para los profesionales de ayuda. Ediciones Eunate. Pamplona

Piñuel y Zabala, I. Mobbing (2001). Cómo sobrevivir al acoso psicológico en el trabajo. Sal Térrea. Maliaño.

Schreyögg, A. (2002) Konflikt-coaching. Anleitung für den Coach. Campus Verlag. Francfort del.Meno.

Schreyögg, A. (2003) Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Campus. Francfort del Meno.