

## Coaching de directivos

La formación de directivos de toda la vida ahora se llama *coaching*. Pero, ¿hay alguna novedad realmente detrás de este préstamo terminológico? El autor responde a esta duda, colocando a la oficina de farmacia en el trasfondo.

**JOSEP MARIA GALÍ**

Profesor titular de ESADE. Socio de Axis Marketing Consultants.

Ya se sabe que la habilidad fundamental de los mejores vendedores consiste en ser capaces de transmitir al cliente una nueva forma de ver algo que, en sí mismo, no tiene nada de novedoso. Una de las formas de transmitir esta nueva sensación es darle un nuevo nombre, y en el mundo latino de los negocios, si además el nombre es inglés, suena, por menos comprendido, más valorado, un poco mágico, innovador, rompedor incluso y, en todo caso, parece una mejor marca para vender patatas viejas en cestos nuevos.

El mundo del *management* o, en términos llanos, el mundo de la gestión de empresas, esta necesitado —como los demás sectores de la economía— de innovaciones constantes para mantener el negocio. Así que al entrenamiento de directivos, una parcela de la formación empresarial tradicional, ahora se le llama *coaching* y comprende un empaquetado *ad hoc* de toda una serie de técnicas derivadas de la psicología individual y de grupos dirigida a que las personas y los equipos produzcan más cobrando lo mismo, y que además se sientan satisfechos con lo que hacen. En resumen, es exactamente lo que necesita el sistema de acumulación capitalista para seguir acumulando, por la vía de dejar de pagar al factor fuerza de

trabajo una parte del valor que produce.

### Compromiso

No hace mucho vi en un curso de *coaching* una barbaridad tremenda: se planteaba el objetivo de que los empleados adoptaran un compromiso con la empresa igual al de sus propietarios. «Pues les tendrán que vender o regalar acciones», pensé. Preguntado sobre cómo lograr una mayor implicación en el trabajo, un empresario nos decía: «Déjese de historias: la única manera es repartir parte del resultado». Pero dejemos estas consideraciones para otro día, porque ahora lo que toca es hablar del *coaching*.

### Retos

La vida de la empresa es dura, y en la empresa contemporánea, la competitividad pone a prueba los talentos más resistentes. Ante la presión que se experimenta en las empresas, muchas personas se encuentran ante retos laborales que les sobrepasan. No están entrenados para competir con la presión que les viene encima y muchas veces no tienen herramientas para enfrentarse a estas nuevas situaciones. El

*coaching* de directivos es un conjunto de técnicas que ayudan a las personas a poner cierta distancia y analizar con perspectiva su encaje en el sistema de trabajo, en lo individual y en lo colectivo.

¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta el proceso de *coaching*? Desde nuestro punto de vista, el principal es la modificación de conductas. Está claro que en las empresas hay conductas de directivos que son disfuncionales, hacen que la organización se encalle, se pierda tiempo, se creen problemas internos donde no tendría por qué haberlos, etc. El cambio de conductas se puede abordar de múltiples formas, y el *coaching* es una de ellas, aunque probablemente no la más eficaz. Hay enfoques de cambio conductual mucho más eficaces a corto plazo, por ejemplo, todas las técnicas basadas en los incentivos y recompensas asociados a determinadas actuaciones o a determinados resultados. Pero el *coaching*, asociado a los otros sistemas de modificación conductual, puede ser de gran utilidad para allanar caminos, preparar actitudes, deshacer modelos explicativos falsos y negativos para el desarrollo empresarial y el de las personas que están en la empresa. Quizá con un ejemplo lo veamos con más claridad (véase recuadro anexo).

La vida de la empresa es dura, y en la empresa contemporánea, la competitividad pone a prueba los talentos más resistentes

## Confusión

La historia expuesta en el recuadro de la página siguiente («Un ejemplo») nos hace caer en la cuenta de algunos aspectos que son clave en el entrenamiento de directivos. El primero de ellos es dejar claro a qué estamos «jugando» y determinar el terreno de juego. Si el juego es indeterminado, el resultado esperado, incierto y el terreno de juego ilimitado entonces no estamos hablando de *coaching*, sino de otra cosa, algo que encaja mejor en la psicoterapia que en otras técnicas de ayuda personal. No hay que confundir entrenar con psicoanalizar. Uno se entrena para hacer algo concreto (tengo un conocido que se entrenó para atravesar el Atlántico remando y parece que lo va a lograr). Un responsable comercial se entrena para dirigir a un equipo de ventas hacia la consecución de unos objetivos de clientes y de ventas. Un alpinista se entrena para subir al Kilimanjaro. Lo que no es racional es entrenarse para algo que, en realidad, no se sabe lo que es. El psicoanálisis y el auto-descubrimiento constituyen una aventura ontológica (de conocimiento del ser) y aquí se impone la cautela porque ya hemos topado con una nueva idea derivada del impulso comercial de algunos «sabios»: ¡el *coaching* ontológico! Y para muestra un botón<sup>1</sup>:

«... la consultoría de *coaching* ontológico asienta sus raíces en una revisión profunda de lo que significa ser humano y, básicamente, del aporte del biólogo chileno Humberto Maturana, quien, al igual que otros exponentes como David Bohm y Fritjof Capra desde la física cuántica, muestra que a los seres humanos no nos es posible acceder a lo que llamamos “realidad”, ya que no tenemos los mecanismos biológicos de percepción para hacerlo»

Krynski M. ¿Qué es la consultoría de *coaching* ontológico? En: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/51/coacho.htm>



## Un ejemplo

Un directivo proveniente de la banca cambió de trabajo y fue contratado como director de un equipo de 6 personas que montaba eventos lúdicos, festivos y comerciales para una ciudad. Este directivo organizó a su gente como había aprendido de su experiencia, adaptando las formas de funcionamiento estructuradas y jerarquizadas de la banca. Naturalmente, esta forma de dirigir el equipo era completamente disfuncional en la nueva organización y creaba un sinfín de tensiones entre personas que debían colaborar y trabajar en equipo, generar ideas nuevas, dejarlas en manos de otros para que las desarrollaran y además soportar la tensión de horarios indefinidos y aleatorios. A través de una serie de conversaciones, en las que pudo «aprender» por qué aplicaba de forma inconsciente un modelo de gestión que había interiorizado como «el» sistema, se desencadenó un proceso de comprensión de la organización que llevó a cambios en su forma de organizar el equipo y en su propia manera de tratar con las personas del mismo equipo.

**Para lograr el éxito en un programa de *coaching* hay que fijar un límite a la duración del proceso**

Ya me perdonarán, pero en la empresa creo que es conveniente ser un poco más práctico. Para revisiones profundas de lo que significa el ser humano mejor tirar de la filosofía y de la psicología que del *coaching* de directivos, no sea que acaben «descubriendo» lo que comentábamos en la introducción de este artículo sobre los peajes del sistema capitalista y ¡dejen la empresa para siempre!

En resumen, conviene ser concretos en nuestros objetivos si queremos contratar a un *coach* o entrenador. Si no, mejor que nos dirijamos a un terapeuta con experiencia.

## Objetivos

Al intentar plantearnos el objetivo concreto del *coaching* comprobaremos lo difícil que resulta (el planteamiento de objetivos, no el proceso de entrenamiento). La reflexión con el consultor sobre lo que queremos conseguir es, en sí, probablemente, el resultado más importante del proceso. Nos daremos cuenta de lo que implica conseguir lo que queremos conseguir, si nuestra as-

piración es razonable o no, cuáles son nuestras «ilusiones» (las del «iluso», más que las del «ilusionado»), qué fantasías perseguimos sin saberlo y qué es posible y qué imposible en el mundo del trabajo. Nos daremos cuenta de cómo proyectamos nuestros valores personales en los otros, cómo los medimos con nuestro mismo rasero (que es el que consideramos justo y, evidentemente, lo es, pero sólo para nosotros).

En cierta ocasión participamos en un proceso de *coaching* en el que la directora de una división, una excelente profesional que solo vivía para el trabajo, sin vida familiar ni nada que se le pareciera, quería que los miembros de su equipo se implicaran laboralmente como lo hacía ella. Era especialmente exigente con las mujeres de su equipo, detalle que no quisimos tocar en el proceso de *coaching* porque hubiéramos aabado en el mundo indefinido y oscuro del psicoanálisis y del inconsciente.

La directora se dio cuenta, al definir los objetivos, de su proyección, la entendió y reformuló sus exigencias, pero dejamos para otro momento la in-

mersión en las frustraciones del Ello y en las imposiciones del Superyó.

## Límites

Otra recomendación importante para lograr el éxito en un programa de *coaching* es fijar un límite a la duración del proceso. Si en el tiempo que nos hemos dado no hemos conseguido un resultado, mejor que lo dejemos o cambiemos de *coach*. No hay que olvidar que nos estamos entrenando para hacer algo y este algo tiene fecha. Si no hay fecha, no hay sistema de medición de la eficacia. Dado que los resultados no se ven inmediatamente, es aconsejable parar, dejar pasar tiempo, ver si se han obtenido resultados (algo que no es fácil debido a la naturaleza de las acciones que se pretenden) y evaluar más tarde.

## Lo inesperado

La tercera recomendación sería esperar que ocurran cosas inesperadas y aprender de ellas. En los procesos de *coaching* se modifican acciones de un miembro del sistema, modificaciones que afectan a los demás. Es difícil prever a priori los cambios totales en el sistema, y siembre tenemos «invitados inesperados». Algunos son conocidos, otros se presentan sin avisar y nos pillan desprevenidos. En un caso que manejamos recientemente, en el que la modificación de la percepción de un socio llevó a la ruptura de una sociedad, sucedió que ese socio simplemente se dio cuenta de que pensaba que estaba en la sociedad por una razón y en realidad estaba por otra. Un clásico: el sistema se desestabiliza y se recupera con un nuevo equilibrio. La desestabilización de organizaciones mediante los procesos de intervención con las personas y sus consecuencias positivas y negativas también es un tema sobre el que hay que pensar. Y siempre está la opción de dejar las cosas como están y no modificar por modificar. □

## Notas

1. Véase <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/51/coacho.htm>