

En el campo de la dirección de empresas, la *piedra filosofal* que todo lo soluciona ha ido adoptando diversos nombres. A principios del siglo XX se la llamó *scientific management* y luego *chain production*. Más recientemente, *total quality (...)*, *empowerment* y *leadership*. Actualmente se la conoce como *coaching*, un hábito directivo que se manifiesta en una ayuda personalizada para el desarrollo de las competencias profesionales

La piedra filosofal y el *coaching* ejecutivo

■ Por Raúl Lagomarsino

A PESAR DEL aura de oscurantismo que le ha asignado la tradición popular, la Edad Media fue una época de intensa sed de conocimientos. En ella vivieron grandes pensadores, filósofos, investigadores e incluso científicos en el moderno sentido del término. La prestigiosa universidad de Salamanca, sin ir más lejos, fue fundada en 1220.

Lo que quizá al observador casual pueda resultarle curioso, es que mientras unos formulaban teoremas geométricos que son la base de nuestra matemática actual, otros discutían (en el aula de al lado), cuántos ángeles pueden bailar en la cabeza de un alfiler. Mientras unos erigían catedrales y acueductos, otros quemaban sus pestañas y algo más, en laboratorios de alquimia y transmutación, intentando convertir gatos en pájaros.

De todas las aventuras intelectuales de la época, posiblemente ninguna despertaba tanto fervor como la búsqueda de la *piedra filosofal*. La piedra que todo lo solu-

Raúl Lagomarsino. *Ph.D. en Management, IESE, Universidad de Navarra; Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad de la República; Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IEEM, Universidad de Montevideo.*

✉ rlagomarsino@um.edu.uy

[continúa ●●●]

ciona. Poseerla era la garantía de la felicidad eterna. Entre las maravillosas cualidades de esta piedra, se encontraban la de convertir lo que tocaba en oro, curar todas las enfermedades y proporcionar la vida eterna.

Lamentablemente, no quedan registros fehacientes de que tal maravilla haya sido encontrada. Aún así, nuestra pasión por encontrar la piedra filosofal, o en su lugar *algo* que solucione de un plumazo todos nuestros males ha resistido el paso del tiempo.

El campo de la dirección de empresas no ha sido inmune a esta tentación. En esta área, la *piedra filosofal* que todo lo soluciona ha

ido adoptando diversos nombres a lo largo de los tiempos. A principios del siglo XX se la llamó *scientific management*, y luego *chain production*. Más recientemente, *total quality*, *process reengineering*, *downsizing*, *streamlining*, *empowerment* y *leadership*.

Actualmente, la piedra filosofal de la gestión de empresas tiene otro nombre, desde luego también en inglés: *coaching*.

La proliferación de cursos, programas y publicaciones surgidas en los últimos tiempos alrededor del tema *coaching*, demuestran a las

claras que esta se ha convertido en la nueva *moda* en la dirección de empresas, con los vicios y virtudes que toda moda implica.

Más allá de que cualquier directivo medianamente sensato tendrá el suficiente criterio para no creer en quimeras, la vehemencia y convicción con que académicos y consultores exponen las bondades de esta "nueva" solución a las dificultades de conformar, motivar, desarrollar, orientar y liderar equipos altamente competitivos en las organizaciones puede llevar a confusión respecto de sus aspectos positivos y negativos. Esta confusión se incrementa cuando distintos autores emplean el mismo término para referirse a distintas cosas, sin detenerse las más de las veces, a explicar claramente sus límites.

El propósito de este artículo es exponer, con la mayor claridad y objetividad posible, qué es en definitiva el *coaching* ejecutivo, cuáles son sus características más salientes y sus objetivos principales. También nos extenderemos en las características del buen *coach*, la problemática relación entre *coaching* y resultados, y los "*coaching* que no son tales".

Qué es el *coaching* ejecutivo

En este artículo hablaremos del *coaching* ejecutivo para referirnos

... *El tema coaching se ha convertido en la nueva moda en la dirección de empresas, con los vicios y virtudes que toda moda implica*

a un hábito directivo que se manifiesta en una ayuda personalizada para el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores. Para apoyar esa tarea, es frecuente –al igual que pasa con otros hábitos directivos como por ejemplo el monitoreo del logro de objetivos– que la empresa implemente herramientas administrativas específicas.

En primer lugar, el *coaching* es un **hábito** directivo. Es una actividad que se realiza de forma cotidiana, y no sólo en ocasión de las reuniones de evaluación, o cuando algún hecho destacable (positivo o negativo) amerita una charla entre el directivo y algún miembro de su equipo. El directivo que realiza *coaching* trabaja de forma continua con su equipo, brindándole permanentemente desafíos

e indicaciones para potenciar sus habilidades y contrarrestar sus puntos débiles.

En segundo lugar, el *coaching* es una **ayuda**. Esto implica, en primer lugar, que quien realiza verdaderamente el trabajo no es el *coach*, sino el propio profesional. También implica que debería enfocarse de forma que el principal beneficiado sea el propio profesional.

En tercer lugar, la tarea del *coach* se orienta al desarrollo de las **competencias profesionales** de los miembros de su equipo. Las competencias son aquellos comportamientos habituales que permiten a una determinada persona tener éxito en su función. Las competencias que cada trabajador tendrá que desarrollar variarán de acuerdo a la responsabilidad que tenga en la organización, sus particulares fortalezas y debilidades, su perspectiva de carrera...

En cuarto lugar, tanto la actividad

... *El directivo que realiza coaching trabaja de forma continua con su equipo, brindándole desafíos e indicaciones para potenciar sus habilidades y contrarrestar sus puntos débiles*

del *coach* como las competencias que se pretende desarrollar deben estar **alineadas** con la estrategia de negocio de la empresa y con las demás prácticas directivas en vigor. Esta coherencia interna es necesaria para evitar derrochar esfuerzos o generar miedos y resis-

tencias. Esto implica una reflexión por parte del equipo para establecer si la práctica del *coaching* es coherente con la cultura organizacional y los estilos de dirección de cada uno.

En quinto lugar, la tarea del *coach* es **gradual**. Modificar hábitos de conducta es una tarea costosa, y es por ello que la mejora de las competencias

profesionales se da de forma lenta y progresiva. El *coach* debe ser capaz de marcar a cada miembro del equipo una serie de retos progresivos y continuos, adecuados a la realidad de cada uno, pero que lo lleven por un plano inclinado de mejora.

En sexto lugar, el *coaching* se fundamenta en las **fortalezas**. Para

que sus trabajadores enfrenten de forma realista cualquier plan de mejora personal, el *coach* necesita primero solidificar la autoestima y fuerza de voluntad en los miembros de su equipo. Solamente reconociendo y potenciando las fortalezas de cada uno es que logra el *coach* que sus trabajadores se sobrepongan y superen sus debilidades.

Resta por estudiar las características que debe poseer el *coach*, para poder llevar a cabo tal tarea. No vamos aquí a extendernos en este tema, que merecería al menos un artículo aparte, sino solamente a brindar breves comentarios indicativos.

En cuanto a las características del *coach*, podríamos decir que debe ser **visionario**. El *coach* debe ser capaz de ver en su equipo potencialidades que ni ellos mismos son capaces de ver. Debe proponerles

[continúa ...]

metas ambiciosas, más allá de lo que ellos creen poder realizar. Esta es una tarea sumamente delicada, ya que proponer metas inalcanzables puede ser una fuente de grandes frustraciones.

Luego, el *coach* debe ser **paciente**. Modificar hábitos de trabajo

... *El elemento clave del preaching está en que el directivo no se detiene a explicitar en qué consiste “cambiar el estilo de liderazgo”, y mucho menos de qué forma podrá llevarse a cabo el proceso*

es una tarea ardua, y el *coach* debe contar con ello. Es necesario estar dispuesto a comenzar y recomenzar tantas veces como sea necesario, o al menos tantas ve-

ces como las circunstancias lo permitan, sin perder la confianza en el subordinado. Por otra parte, es muy difícil motivar un cambio en las personas sin darles un mínimo de seguridades respecto a que los fallos que puedan tener durante el período de aprendizaje serán comprendidos y tolerados.

Por último, todo lo anterior falla –tarde o temprano– si la **motivación** del *coach* no

está fuertemente anclada en el desarrollo efectivo de su gente. Esto no significa que no deban importarle otros objetivos aparte de éste, sino que “lo que más le

importa” debe ser precisamente el avance profesional de los miembros de su equipo.

Los coaching que no son tales

De igual manera que presentamos una serie de características básicas que definen el *coaching* ejecutivo, expondremos a continuación ejemplos de prácticas directivas que son frecuentemente confundidas con el *coaching* y, sin embargo, son radicalmente opuestas.

En primer lugar, hablaremos del “*preaching*” (sermonear). Esta práctica consiste simplemente en informar frecuentemente (de forma más o menos condescen-

COACHING Y RESULTADOS

La relación entre el *coaching* y los resultados merece un capítulo aparte.

La “importación directa” del término *coaching* del ámbito deportivo al empresarial, junto con la proliferación de trabajos sobre el tema, han generado una serie de conceptos erróneos acerca de lo que esta tarea implica.

La suerte de los entrenadores deportivos suele estar sólidamente anclada en los *resultados* que ese equipo obtenga en el corto plazo. Subyace la idea que el buen *coach* es aquel que obtiene resultados, el que logra un equipo ganador. Por la misma razón, si no aparecen los resultados, la culpa es del *coach*, quien suele ser despedido. El entorno actual, de fuerte competitividad, recibió también de buen grado esta lógica, que sin embargo conspira profundamente contra lo que el *coaching* ejecutivo pretende lograr.

Para comenzar, y contrariamente a lo que sostiene la mayor parte de la literatura y el folklore deportivo (y también empresarial), el buen *coach* no es el que obtiene resultados y forma un equipo ganador, sino el que logra que su gente se desarrolle al máximo de sus capacidades. De lo expresado anteriormente se deduce que el *coaching*, como práctica directiva, no es responsable directo de obtener resultados. La confusión en este

punto está en la raíz de muchos de los fracasos al intentar implementar un programa de *coaching* en las empresas.

Los resultados vendrán, es lógico suponer, si tanto el *coach* como los miembros del equipo se desarrollan al mayor grado posible, y ponen en práctica las competencias necesarias para ser en sus puestos de trabajo los mejores profesionales que están capacitados para ser. En este sentido, podría decirse que el *coaching* está orientado a la obtención de resultados de la misma forma que toda política y práctica en la organización debe estarlo. También queda claro que los resultados no son el barómetro frente al cual medir la calidad del *coaching*.

diente) a cuanto trabajador se ponga a tiro, que tiene que “cambiar su estilo de liderazgo”, o “mejorar su capacidad de comunicación”. El elemento clave del *preaching* está en que el directivo no se detiene a explicitar concretamente en qué consiste “cambiar el estilo de liderazgo”, y mucho menos de qué forma podrá llevarse a cabo el proceso.

El fracaso de cualquier iniciativa de mejora basada en *preaching* está garantizado, porque, por un lado, quienes reciben de buen grado las indicaciones queden librados a su suerte en el proceso de cambio, y suelen bajar los brazos ante las dificultades que éste implica; mientras que quienes son más escépticos, encuentran fácilmente suficientes ar-

Por ejemplo, un buen sistema informático debe ser un apoyo para que la empresa obtenga mejores resultados, pero si los resultados son adversos, eso no significa necesariamente que el sistema informático sea malo. Su bondad se medirá frente a parámetros específicos (flujo de la información, seguridad, facilidad de uso, relación costo-beneficio...), y no frente a los resultados de la empresa.

El parámetro por el que se debe medir al *coaching* es el desarrollo de las competencias de los profesionales, y no los resultados que obtiene el equipo; entre otros motivos, porque en el campo empresarial –a diferencia de lo que sucede en el deportivo– los resultados

dependen de una enorme cantidad de variables, de las cuales sólo una parte ínfima están bajo el control del *coach*.

Para acabar con un ejemplo sencillo pero ilustrativo, figúrese el lector por un momento que tiene que competir, dentro de tres meses, contra el campeón mundial de boxeo de los pesos pesados. Con tal objetivo, se sometería a un exhaustivo entrenamiento con el mejor y más reconocido *coach* de boxeo, que garantizaría desarrollar al máximo sus capacidades para dicho deporte. Si el día de la pelea el resultado fuera adverso, difícilmente podría achacarse tal resultado al *coach*.

gumentos para convencerse que en realidad esto “no es más que un nuevo discurso”. Piensan, con razón, que si no fuera así el jefe “pondría los puntos sobre las íes”, y no dejaría todo en el aire.

En segundo lugar, es frecuente confundir el *coaching* con una “dirección por objetivos-cualitativos”. Con la proliferación de los sistemas de evaluación multifuente (por ejemplo, sistemas 360º), se ha hecho cada vez más frecuente que los trabajadores tengan indicadores numéricos para elementos cualitativos de su desempeño. De esta forma, en las reuniones de *feedback* será frecuente que se realice un repaso a los indicadores obtenidos, y de esta forma el directivo podrá evitar el *coaching* simplemente haciendo referencia a lo buenos o malos que son los resultados, y que confía que mejoren para el próximo período.

El error radica en que en este momento se suele evitar cualquier mención sobre cómo se irá monitoreando el avance en esos determinados temas, y sobre todo, la forma en que el directivo puede ayudar al trabajador en el proceso. Se considera al *coaching* como un “evento” y no como un “proceso”.

[continúa ●●●]

Volviendo al punto de partida

Realizar un diagnóstico sobre la correcta o incorrecta aplicación del *coaching* ejecutivo por parte de una empresa o determinado directivo es una tarea sumamente compleja, que excede el propósito del presente artículo.

De todas formas, quisiéramos terminar brindando al lector un sencillo auto examen para poder evaluar si está efectivamente en camino de realizar *coaching* ejecutivo con su equipo de trabajo. Consiste en dos preguntas muy sencillas:

Pregunta 1. ¿Me pregunto frecuentemente qué puedo hacer yo para ayudar a mejorar a mi gente?

Si la respuesta es afirmativa, vamos por el camino acertado. Si no lo es, posiblemente aún no se haya terminado de comprender en profundidad lo que significa ser *coach*.

Pregunta 2. ¿Cuánto tiempo he dedicado realmente a ayudar a mi gente a desarrollar sus habilidades?

Para responder a esta pregunta basta con ver la agenda de traba-

jo de la última semana, del último mes. La ayuda debe consistir en trabajar, sobre hechos concretos, en qué se ha hecho bien, qué se podría hacer mejor, y cómo es la forma de ir haciendo el cambio.


No pretendemos afirmar que quienes puedan contestar estas preguntas están efectivamente haciendo un *coaching* ejecutivo eficaz.

Sostenemos, sin embargo, que es imposible realizar efectivamente *coaching* ejecutivo sin una pre-

ocupación constante por ayudar a mejorar a nuestro equipo, que se traduzca en tiempo concreto de trabajo con ellos para mejorar en los aspectos que sea necesario.

Esperamos que con estas reflexiones hayamos podido transmitir un marco de referencia lo suficientemente claro y sencillo como para que el directivo pueda manejarse con soltura entre la *jungla* de artículos, libros, cursos y programas de capacitación que ha surgido a raíz de esta nueva *moda* empresarial del *coaching*.

Lamentablemente, el *coaching* ejecutivo no es la piedra filosofal que solucionará todos los problemas del *management* contemporáneo. Es, sin embargo, una poderosa herramienta, sumamente compleja de implementar, pero que brinda a las empresas que son capaces de ponerla en práctica y convertirla en un hábito en su operativa diaria, una ventaja sustancial en la dimensión de desarrollo y proyección de su capital humano.

Por último, quisiera compartir con ustedes la reflexión que hizo un colega, profesor del IESE, cuando un directivo le preguntó al respecto del *coaching*: “¿Pero qué hago si luego de hacer todo este esfuerzo, desarrollo a mi gente y se me va?”. Sin pensarlo un instante, el profesor respondió: “Pregúntate más bien que harás si no la desarrollas, y encima se te queda”. 

... *“¿Pero qué hago si luego de hacer todo este esfuerzo, desarrollo a mi gente y se me va?”. “Pregúntate más bien que harás si no la desarrollas, y encima se te queda”*