

Afrontar la crisis con la ayuda del coaching

En un momento de crisis como el actual, para el que el horizonte de recuperación no acaba de estar claro, las empresas recortan gastos en todas las partidas del presupuesto y una de las que lo está notando es la de formación. El "café para todos" se acabó ya hace meses y los departamentos de RR HH se están centrando en el desarrollo de aquellos profesionales que consideran que tienen potencial para contribuir a que la compañía esté bien posicionada cuando esos tan famosos brotes verdes empiecen a crecer. Y una de las herramientas que se está utilizando cada vez más es el coaching, un proceso de cambio personal y profesional que la mayoría de los que lo han experimentado recomiendan sin paliativos.

Y las necesidades empresariales en estos momentos pasan por ser más competitivos y productivos y buscar nuevas formas de hacer las cosas. Por ello, casi todos los responsables de Desarrollo y Formación y de consultoras que han colaborado en este reportaje han mostrado su acuerdo en que el coaching es una herramienta de desarrollo muy adecuada en tiempos de crisis.

En **Endesa** creen que el coaching es "especialmente adecuado cuando una organización necesita potenciar el compromiso entre sus profesiona-

La clave para un buen proceso de coaching es la conciencia de la necesidad de cambio y el deseo de realizarlo

les, fortalecer su confianza, la reflexión creativa y expansiva, la seguridad en sus acciones", por ello lo consideran adecuado para afrontar una situación económica como la actual. De hecho, **Jaime Puente**, director de Desarrollo de RR HH, recuerda que cuando se invierte en coaching es "para dar respuesta a una crisis generada en el plano individual, incluso en contextos de bonanza". De esta misma opinión es **Andrea Martínez-García**, responsable de Adquisición de Talento de **Kellogg's**, quien cree que el coaching es "una gran herramienta para superar cualquier dificultad y por lo tanto para afrontar la situación de crisis más eficazmen-

te. El coaching fortalece a las personas y por tanto a las organizaciones".

También **Ángel Hernández**, director de Formaciones de **BBVA**, coincide en estas apreciaciones y afirma que "el coaching permite ampliar la visión, la creatividad y las posibilidades de acción frente a los problemas, lo cual en un entorno cambiante y de crisis aporta un valor diferencial en el mercado". **Y Teresa Molezún**, responsable de Desarrollo Profesional de **R**, dada las características del proceso de coaching, cree que "puede ayudar a preparar a los directivos a adaptarse a nuevas realidades y, entre ellas, a cómo afrontar la salida de la crisis". Y es que como apunta **Roberto Pradas**, gerente de Talento Directivo de **Telefónica España**, "en un entorno donde se premia la agilidad y la velocidad, el coaching permite al directivo analizar de modo pausado sus decisiones del día a día, qué impacto tienen en su entorno y entender cómo puede mejorar esa relación con quienes le rodean".

Javier Cuesta, director de Marketing Corporativo y Comunicaciones de **3M**, destaca que el coaching es más necesario actualmente, "y es que para salir de la crisis tenemos que actuar fuera de nuestra zona de confort y pensar de forma diferente", dos de las cosas que consigue este proceso de autoconocimiento.

También desde las consultoras especializadas consultadas comparten esta idea del coaching como un proceso básico para afrontar los cambios que conlleva la crisis en las empresas. Y todo esto implica el mirar a largo plazo, ya que como recuer-

da **Miguel Roldán**, de **The International School of Coaching** (Tisoc), "el cortoplacismo nunca ha sido bueno y la demostración está en que las empresas que lo han practicado se han encontrado con una crisis más fuerte que las azota porque no estaban bien preparadas".

Adecuación a las necesidades

Pero no todos están tan convencidos de que sea una clave para salir de la crisis. **Olga Figuerola**, directora de RR HH de **Fira de Barcelona**, cree que aunque ayuda "no es una panacea", sino que "es una herramienta muy válida para muchos momentos de la empresa, y ahora, si lo pones en un contexto en el que hay menos dinero para formación y va a buscar algo más exclusivo para ciertos colectivos clave, es más efectivo que otras técnicas".

Otra responsable de personas que, aunque convencida de sus bondades, no cree que sea el elemento clave para salir de la crisis es **Pilar Ramírez**, directora de Personas de **Saniline**. En este sentido, opina que no es "la herramienta más adecuada para todas las necesidades de desarrollo de habilidades y adquisición de conocimientos de los directivos en la empresa", por lo que considera más idóneo realizar un análisis en profundidad de las necesidades particulares de cada organización y "planificar una adecuada combinación de coaching junto con formación tradicional, formación en el puesto de trabajo y herramientas metodológicas y de gestión del conocimiento específicamente adaptadas a cada necesidad formativa".

Y especialmente crítico es **Leonardo Ravier**, presidente honorario de **Coaching Corporation**. Para él, aunque es completamente cierto que este proceso de autoconocimiento y evolución puede contribuir a afrontar los cambios que conlleva la crisis, es un error pensar que el coaching puede ayudar a las empresas a salir de la situación económica actual. "Me parece inaceptable que alguien venda coaching prometiendo este tipo de soluciones. Primero, porque ni el coach ni el cliente pueden asegurar con certeza que se vayan a conseguir o cumplir las expectativas de este último; segundo, porque la crisis es endémica y propia de un siste-

¿Qué ventajas e inconvenientes cree que tiene el coaching frente a otros tipos

Jaime Puente,
director de Desarrollo de RR HH
de **Endesa**

La principal ventaja del coaching frente a otras metodologías, es que éste se entiende como un proceso transformacional y de aprendizaje. Además, representa una poderosa herramienta para diseñar futuro y gestionar tu contexto de forma diferente. Y como inconvenientes podríamos destacar



el carácter individual del coaching, pues el coste es más elevado que el asociado a otras alternativas. Y también que se requiere contar con el reconocimiento de la necesidad de desarrollo por parte de la persona que va a incorporarse al proceso y un alto compromiso con el cambio.

Esther Villar,
subdirectora de Formación de la Dirección
General de Personas de **Repsol**

El resultado del coaching va a depender mucho del momento en que se encuentre la persona, tanto profesional como personalmente. Es imprescindible que tenga la motivación adecuada para acometer un proceso de aprendizaje que exige una participación muy activa y muy diferente de otros formatos de aprendizaje más convencionales. Este proceso requiere un importante compromiso y esfuerzo personal para alcanzar el resultado óptimo.



Ángel Hernández,
director de Formaciones de
BBVA

El coaching es una herramienta de desarrollo muy potente que permite ofrecer una respuesta personalizada. En él el profesional se ve inmerso en un proceso de aprendizaje que conduce a un cambio en su comportamiento, lo que le puede obligar a tener que desprenderse de ideas y formas de trabajar obsoletas o menos productivas para poder reemplazar esos comportamientos por otros más efectivos. El hecho de que el coaching se ponga en práctica a través de una metodología de aprendizaje one to one, hace que su coste sea más elevado que el de otro tipo de formación. No obstante, en **BBVA** apostamos por el coaching como herramienta de desarrollo y creemos que aún así es rentable.

ma financiero defectuoso y está fuera del alcance particular, sea personal o empresarial, ofrecer una verdadera solución al problema; y tercero, porque la mejor herramienta para ayudar a las empresas a salir de la crisis es conocer aquellas causas endémicas del sistema financiero y hacer las reformas pertinentes para que no vuelvan a producirse, y esto está fuera de las competencias del coach y de la esfera de acción del cliente”.

Medir los resultados

Por otro lado, y en momentos de recesión, algo que se mira con lupa son los gastos, por eso la medición del resultado de un proceso de coaching es muy importante. Está claro que las consultoras no van a tirar piedras contra su propio tejado, pero en este caso desde **ICE, International Coach Federation**, no sólo dan opiniones sobre las maravillas que consigue el coaching, sino que aportan datos: un estudio de PriceWaterhouseCoopers recogió información de más de 2.100 clientes de coaching de 64 países y de su análisis se desprende que es un proceso muy valorado y que esta valoración “sin duda está ligada al ROI. La media de los resultados indica que el ROI del coaching es bastante bueno, el retorno medio de la empresa es del 700%”. En 3M están totalmente convencidos de este buen retorno de la inversión y aseguran que “las compañías que ofrecen coaching a sus ejecutivos obtienen mejoras en la productividad, calidad, fortalecimiento organizacional, mejor servicio al consumidor y mayor valor para los accionistas”.

Pradas, de Telefónica, afirma que realizan un seguimiento de la evolución de cada participante y “los resultados siempre han sido muy positivos tanto en la mejora de habilidades personales como en la consecución de sus objetivos de negocio”.

Por su parte, Jaime Puente, de Endesa, opina que “si se aplica a personas con impacto en la gestión, el coste de un buen proceso de coaching es proporcional a los resultados que genera, llegando a ser a veces barato”. En este punto resalta que “la competencia feroz y la crisis están haciendo que su coste se esté moderando”, y propone alternativas como “utilizar una red de coaching interno, con profesionales certificados por la ICF que, adecuadamente gestionados y supervisados, puedan acompañar el desarrollo de las personas que lo requieran”.

Pero para obtener estos buenos resultados, Teresa Molezún, de R, recuerda que es necesario que “haya unos objetivos claros e interés por parte del coachee”, algo que considera esencial, al igual que **Esther Villar**, subdirectora de Formación de la Dirección General de Personas de **Repsol**, quien cree que “es crítico elegir a la persona y su momen-



to adecuado, ya que de ello depende que sea una inversión que retorne en una evidente mejora de resultados”.

Definiciones

Aunque todas estas empresas comparten algunos conceptos sobre lo que es el coaching, cada una de ellas aporta su visión. Y la primera es la propia ICE, que define el coaching como “una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas”. Para esta federación,

“mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida” y como resultado “los clientes se fijan mejores metas, aprenden más acciones, toman mejores decisiones y utilizan más plenamente sus fortalezas naturales”.

Este proceso tiene como punto de partida la situación actual que está viviendo el cliente o coachee y pone de manifiesto qué debe y está dispuesto a hacer para conseguir lo que desea. Así que está claro que la clave es la conciencia de la necesidad de cambio y el deseo de realizarlo

de herramientas de desarrollo?

Roberto Prada,
gerente de Talento Directivo de
Telefónica España

Una de las principales ventajas del coaching individual, se encuentra en la personalización de las sesiones, lo que permite poner un foco mayor en las áreas de mejora de cada participante. Otra de sus ventajas es su flexibilidad y diversidad ya que el participante puede elegir la dirección en cada momento, integrando tanto sus intereses personales como los de la compañía. Por otra parte, en estos momentos hay en el mercado mucha oferta de coaching, quizás demasiada, por eso es fundamental que las sesiones estén guiadas por profesionales con una preparación y formación específica en esta materia, así como que cuenten con una amplia experiencia.

Javier Cuesta,
director de Marketing Corporativo y
Comunicaciones de **3M**

La principal y más importante ventaja del coaching es su propia condición de “bis a bis”: El ejecutivo no se siente puesto en evidencia, como puede ocurrir en los entrenamientos en grupo, y el miedo a que su imagen quede dañada al hablar de sus dudas desaparece. Además, se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.

¿Inconvenientes? Quizás su novedosa forma de tratar a las personas pueda resultar chocante en un principio. Pero a largo plazo todo el mundo coincide en la gran ayuda que supone esta herramienta.



Pilar Ramírez,
directora de Personas de
Saniline

La principal ventaja es la posibilidad de enfocar la acción específicamente a la necesidad de la persona, trabajando en sesiones individuales adaptadas con precisión a las circunstancias que rodean su caso. Y uno de sus principales inconvenientes radica en su coste, debido a la duración de los procesos, ya que para obtener resultados tangibles en el día a día de la persona se suele partir de un mínimo de cuatro a seis sesiones, y es fácil llegar a nueve o doce para completar los objetivos. Otro inconveniente es la dificultad para pactar objetivos pedagógicos entre la empresa y el coach, ya que es la persona que recibe el servicio quien debe implicarse en la definición de sus objetivos concretos.



con la ayuda del coach. Muchas empresas están recurriendo a este proceso de cambio para optimizar el desarrollo de sus cuadros directivos. Una de ellas es BBVA y su director de Formaciones explica que en este grupo financiero entienden el coaching como “una herramienta que trata de potenciar de manera individualizada el desarrollo de las competencias” de sus profesionales. Con ello, el objetivo que buscan es “un ejercicio de autorreflexión sobre dichas competencias y un nuevo esquema de comportamiento de los profesionales”.

De la misma opinión es Jaime Puente, de Endesa: “El coaching es un proceso de acompañamiento que tiene como objetivo ayudar a un profesional a descubrir, desarrollar y potenciar habilidades que le permitan conseguir sus metas”, pero Puente va un paso más allá y considera el coaching como “un estilo de gestión, un modo de ser y de hacer las cosas de manera cotidiana, lo que lo convierte en una herramienta eficaz y de valor incalculable en el desarrollo personal”.

Pilar Ramírez, de Saniline, le añade un elemento nuevo a la definición al explicar que tiene “un enfoque absolutamente individualizado”, ya que el objetivo del coach es ayudar al coachee a “analizar sus problemas, limitaciones o dificultades profesionales desde un nuevo enfoque, contemplando la realidad que le rodea con un punto de vista diferente y abriendo así nuevas posibilidades para la acción personal”. Tal y como observa Teresa Molezún, de R, “es un espacio donde poder explorar y salir de los esquemas mentales habituales, una oportunidad de ir más allá del día a día y trabajar con un facilitador capacitado para desarrollar nuevas formas de ver, analizar y aprovechar oportunidades”.

Para Olga Figuerola, de Fira de Barcelona, el coaching “es útil cuando se habla de actitudes y creencias. Cuando se detecta algo en el interior de la persona que le hace trabajar de una forma

un conjunto de herramientas lingüísticas, emocionales y corporales muy efectivas para conseguir que el cliente haga más y mejor”.

La definición que realiza desde Augere está más enfocada al mundo empresarial, ya que **Antonio Vega**, director asociado de la firma, opina que “es la más poderosa vía comprobada para entrenar a los profesionales, directivos y líderes en las competencias fundamentales e impactar en un alto desempeño”. Vega incluye otro punto a tener en cuenta y es que el directivo que ha experimentado un proceso de coaching también realizará este proceso, aunque a otro nivel, en los miembros de su equipo.

Pero es **Silvia Escribano**, socia de **Isavia**, quien aporta la definición más concreta: “Es tomar conciencia y responsabilidad de uno mismo para seguir creciendo cada día como persona y como profesional. Es una manera de liderarse uno mismo desde lo que se ‘quiere ser’ y no tanto desde lo que hoy es”.

Autoconciencia

Todas estas opiniones sobre lo que es este proceso dejan claro que puede considerarse idóneo para empresas que están atravesando momentos de crisis, aunque también para aquellas que desean seguir creciendo y mejorando apoyadas en su capital humano, ya que si han llegado a esta situación, además de por las circunstancias del mercado, ha sido por que algo ha fallado en sus previsiones, expectativas y planes. Y una vez que se han dado cuenta de que algo falla hay que ponerle remedio.

Dado que estos planes y expectativas vienen dados por su equipo de dirección es normal que se intente que estos profesionales se paren, reflexionen y busquen otra manera de hacer las cosas. Y

Pero en general en España los equipos directivos son las estrellas de estos procesos. Y desde Isavia aportan datos concretos. Silvia Escribano asegura que “hay datos que afirman que hasta un 30% de los resultados de negocio se pueden atribuir a la calidad de sus líderes”.

Y en **Kellogg's**, su responsable de Adquisición de Talento y Desarrollo subraya que son las necesidades empresariales las que determinan a qué colectivo se debe dirigir, y hay que tener en cuenta “que es una de las herramientas que mayor inversión necesitan y por lo tanto es selectiva a la hora de aplicarse”.



Un proceso a largo plazo

Por otro lado, a la hora de recomendar o no un proceso de coaching hay que tener muy en cuenta el tiempo del que se dispone. Leonardo Ravier, de Coaching Corporation, cree que “si el objetivo a conseguir o problema a solucionar requiere altas dosis de creatividad y la empresa tiene el tiempo suficiente –un proceso puede llevar entre seis meses y un año en varias sesiones de alrededor de una hora y suelen ser necesarias entre cuatro y diez– para que los individuos involucrados en el proceso realicen sus correspondientes ejercicios de prueba y error, entonces es recomendable. Por el contrario, cuando la necesidad de la empresa es más técnica que creativa, y/o su nivel de urgencia es alto no son recomendables los procesos de coaching”.

Por ello, desde Augere recuerdan la importancia de establecer correctamente los objetivos del proceso antes de comenzar. Vega enumera las fases que a su entender debe tener: “la definición de la alianza, que incluye los acuerdos que van a regir la relación tanto en cuanto al número de sesiones y su duración como la agenda, objetivos y expectativas del cliente, el permiso para llevarle fuera de su zona de confort, y la confidencialidad; establecer la meta de la sesión, definir los aspectos que en el corto plazo el cliente quiera abordar; dejar claro a dónde quiere llegar el coachee con el proceso; y qué debe hacer para conseguirlo”.

Escribano, de Isavia, reconoce que la labor del coach es “ayudar al coachee a cuestionar sus creencias, sus principios de vida, sus relaciones y sus valores para así poder enfrentarse a nuevos entornos. La escucha activa, la observación, la formulación de preguntas precisas y la capacidad de enfrentar al cliente a sus propias resistencias y motivaciones es lo que moviliza a la persona para desarrollar al máximo su potencial y alcanzar así sus deseos”.

Éstas son algunas de las razones por las que quienes han pasado por un proceso de coaching lo recomiendan encarecidamente. Tal y como reconoce Andrea Martínez-García, de Kellogg's: “No puedo decir que sea un camino fácil de andar, pero es una gran oportunidad para descubrirte a ti mismo y demostrarte tu capacidad para hacer todo aquello que te plantees” ■

El retorno medio de la inversión de una empresa en coaching es del 700%, según la ICF

determinada, el coaching ayuda a romper esas barreras y ver cómo se están haciendo las cosas y cómo deberían hacerse”.

Reflexión y transformación

Esta visión que tienen las empresas del coaching se completa con la que ofrecen las consultoras que están especializadas en este proceso. Así, para **Consol Iranzo**, socia directora de **Karisma**, el coaching “es una filosofía que tiene como objetivo ayudar a las personas a potenciar habilidades y competencias mediante un proceso de reflexión y transformación que contribuye a que sean observadores diferentes de las situaciones y, por lo tanto, poder modificar y mejorar sus actuaciones y en consecuencia los resultados”. Y para conseguirlo, como destaca Miguel Roldán, de TISOC, “combina

como muchas veces esta toma de autoconciencia y de darse cuenta de cuáles son los puntos débiles y cómo se ha llegado a interiorizarlos hasta el punto de que son parte intrínseca del comportamiento diario no es fácil se recurre a los especialistas. En este caso, los coach que ayudarán a personas clave dentro de los equipos a desarrollarse.

Profesionales elegidos

Y elegir a quienes van a pasar por este proceso no es fácil ni los criterios son los mismos en todas las empresas, ya que influyen aspectos como el coste del proceso, el tiempo y la situación de la compañía. Aunque lo normal –tal y como destaca **Roberto Prada Rabazas**, de Telefónica España– es dirigirlo a directivos y mandos intermedios, ya que de la mejora en la gestión de equipos pueden beneficiarse todos los colaboradores del participante, hay casos en los que no sólo ese grupo es el destinatario del coaching. Fuentes de ICF recuerdan que en otros países, donde el coaching tiene más tradición, se aplica con excelentes resultados para la incorporación y la retención del talento, el desarrollo de altos potenciales, el incremento del desempeño de las redes comerciales y de ventas, la dirección por proyectos y de redes virtuales, etc.

En nuestro país algunas empresas con presencia internacional también siguen esta tendencia. Por ejemplo, en **Repsol**, escogen a “personas que han asumido un cambio profesional importante en la organización, que suponga el uso de recursos distintos a los acostumbrados”, explica **Esther Villar**, subdirectora de Formación de la Dirección General de Personas de la petrolera. Por su parte, en **3M**, aunque creen que “es aplicable a todos los profesionales de la empresa”, han decidido “poner especial énfasis en todo el personal de ventas”, explica **Javier Cuesta**.

