'COACHING'

Busca un entrenador para ser un profesional de alto rendimiento

Conseguir que sus empleados mejoren los resultados de negocio es el objetivo de las empresas que contratan un 'coach', un formador personal que permite a los ejecutivos descubrir sus carencias y les ayuda a potenciar sus habilidades. **Por Montse Mateos**

Nada menos que un 92% de los ejecutivos ha tenido o piensa tener un *coach* que desarrolle el liderazgo y mejore la eficiencia de sus empleados en su empresa. Así lo confirman los datos de una encuesta que ha realizado la consultora Odgers Berndston a un total de 200 CEO, directores generales y de recursos humanos de empresas españolas y multinacionales. Si los resultados de tener un buen entrenador en plantilla son similares a los éxitos que ha logrado Vicente del Bosque con la selección española, no es de extrañar que cada vez sea mayor el número de organizaciones que se plantea introducir el *coaching* para meter un gol a su competencia. La formación más elitista, fundamentalmente por sus tarifas y porque tradicionalmente se dirigía a puestos de alto nivel –CEO y director general–, se ha convertido, en opinión de los responsables de personas, en una de las herramientas más potentes para potenciar las habilidades de los profesionales y de los equipos.

El *coach* –entrenador– es el encargado de ayudar al *coachee* –profesional– a descubir cuáles son sus carencias y cómo potenciar sus habilidades. Manejar el lenguaje empresarial y la elocuencia es fundamental para llevar a cabo estos procesos que se realizan de forma personalizada, con un grupo o con un equipo de trabajo con unos objetivos concretos.

Cada vez es más habitual desarrollar este tipo de programas de transformación en comités de dirección. María García, socia directora de Seeliger y Conde Consultoría y co-directora del Programa Superior de Coaching Ejecutivo de IE Business School, apuesta por este método como el más adecuado para desarrollar el alto rendimiento de estos organismos de decisión "para potenciar los valores de un equipo que debe ser ejemplo de liderazgo para la compañía e impulsar con ello el plan estratégico de la organización".

La solidaridad, la iniciativa y el liderazgo de la selección española definen un equipo de alto rendimiento. / Efe

Un *coach* no es un asesor ni un consultor. Es un entrenador capaz de plantear preguntas abiertas, de manera que sea su cliente el que descubra así cuáles son sus deficiencias y cómo puede reforzar sus fortalezas. Luis Huete, profesor de IESE Business School, define la esencia del *coaching* como "el descubrimiento de nuevas oportunidades para gestionar las distintas facetas de la vida de una manera más inteligente desde la perspectiva humana".

El precio de un programa de seis meses de 'coaching' oscila entre los 4.000 y los 12.000 euros

Cuánto cuesta

El precio de estos programas oscila entre los 4.000 euros para un mando intermedio y los 12.000 para un CEO o director general –estas cantidades son similares para el *coaching* de equipo y grupal–. Cada proceso está compuesto por unas diez sesiones, de una duración media de noventa minutos, que se desarrollan a lo largo de unos seis meses. Por tanto, el coste medio de cada encuentro se sitúa entre los 400 y los 1.500 euros. Sin embargo, según el último estudio realizado por PwC para la Federación Internacional de Coaching –International Coach Federation (ICF)– esta tarifa es de 200 euros.

María López, presidenta de ICF, explica que se trata de una media: "Habrá *coaches* que manejen canti-

Cómo se fabrica un 'coach'

■ Un amplio conocimiento de estrategia empresarial y haber ocupado un puesto directivo son los avales de un 'coach', junto con una certificación que acredite que conoce la técnica más adecuada para poder pilotar el proceso de desarrollo personal que define al 'coaching'. Sin embargo, algunos 'coach' no creen que la certificación sea necesaria: "Los clientes y los resultados son la mejor garantía". Polémica al margen, una certificación y unas horas acreditadas de ejercicio pueden paliar el intrusismo en el sector. La International Coach Federation (ICF) y la Asociación Española de Coaching (Aecop) son dos de los organismos certificadores. Los programas de la Escuela Europea de Coaching y Augere están acreditados por ICF; Aecop hace lo mismo con cursos que se imparten en varias universidades españolas. El IE Business School desarrolla desde hace cinco años el Programa superior de 'coaching' ejecutivo y otorga un título propio.

El profesional es el protagonista de estos procesos, que buscan una transformación en su comportamiento

dades más elevadas y otros más reducidas. Esto depende de factores como la experiencia del *coach*, su nivel de formación y tasa de éxito. En España los precios más altos se manejan en Madrid y en Barcelona, especialmente para el *coaching* ejecutivo y de equipos. En mi opinión está plenamente justificado".

López es consciente de la polémica que estos datos despiertan en el sector. Por esta razón añade que "nadie cuestiona lo que gana un futbolista: si es el máximo goleador y hay resultados, su ficha está justificada. En el *coaching* ocurre lo mismo". Estas excepciones existen: algunos de estos profesionales cobran 2.000 euros por una sesión de hora y media, eso sí, en la mayoría de los casos se trata de procesos personalizados en los que el *coachee* es el presidente, CEO o director general de una corporación.

¿Qué programa escojo?

El objetivo último del *coaching* es provocar una transformación, ya sea en una persona o en un equipo de trabajo, que redunde en una mejora de los objetivos. No obstante, la variedad de calificativos que giran alrededor de este concepto puede despistar al más profano: ontológico –desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas–, psicológico –para afrontar y resolver conflictos personales o profesionales–, *life coaching* –pensado para diseñar el futuro–, deportivo –incide en la creatividad, capacidad e iniciativa para potenciar el talento deportivo–, etcétera. El ejecutivo, centrado en la mejora del desempeño del profesional, es el que habitualmente contratan las organizaciones.

Todos estos tipos comparten el mismo fin: la transformación de la persona o del equipo. García señala que la experiencia y la técnica del *coach* son fundamentales para que un programa de *coaching* tenga un resultado medible en el tiempo. Como Juan Carlos de la Osa, presidente del Institute for Coaching Psychology, señala que antes de iniciar un programa es fundamental fijar un objetivo: "Qué resultados se quieren obtener. Y a partir de ahí empezar a trabajar para descubrir cuáles son las carencias y las fortalezas del individuo o del equipo para conseguirlo", señala de la Osa. Ambos coinciden con el resto de los *coaches* consultados en que esta metodología sólo funciona si está alineada con la estrategia empresarial.

Santiago Álvarez de Mon, profesor de IESE Business School, apunta que "el *coach* debe conocer el negocio, sus objetivos y dominar ese lenguaje". Y señala como elemento fundamental para garantizar el éxito del proceso la empatía con el *coachee*: "Si no existe química entre ambas partes implicadas, ya sea una persona o un grupo, el proceso está abocado al fracaso; el éxito del *coach* en otros procesos no es un aval si no se comparte esa conexión".

Ángel Aledo, director de consultoría de OMD Consulting, ha ocupado la dirección de recursos humanos en distintas multinacionales, y en varias ocasiones ha recurrido a estos entrenadores personales para reforzar alguna carencia en sus profesionales: "Creo que es uno de los métodos de desarrollo más eficaces, pero antes de contratar un proceso de *coaching* hay que evaluar al candidato y detectar cuáles son realmente las áreas de mejora. Sólo así, se pueden medir el impacto y los resultados del programa cuando este concluye", afirma.

LA LETRA PEQUEÑA PARA QUE NO TE ENGAÑEN

1. El 'coaching' es un método de desarrollo basado en el apoyo de un profesional para que el individuo optimice su desempeño.

2. Desconfía de un 'coach' que no solicite tu última evaluación de desempeño o que previamente no ha mantenido una reunión con tu superior. Javier Martín de la Fuente, socio de Persona, recuerda que el 'coaching' se mide en origen: "El entrenador debe saber qué objetivos persigue el programa. Necesita unos objetivos cuantitativos. Es la mejor manera de medir el impacto".

3. El protagonista del programa es el 'coachee', la persona o el equipo que recibe objeto del proceso. El 'coach' debe plantear preguntas abiertas, que permitan al destinatario descubrir cómo es realmente y hasta dónde puede llegar.

4. Estos programas no suelen extenderse más allá de los seis meses, y constan de unas diez sesiones. Si observas que en tu caso se prolonga y no aprecias ningún cambio quizá deberías cambiar de 'coach' o de actitud porque el proceso no se desarrolla con normalidad.

5. Sospecha de la eficacia del sistema si las reuniones se desarrollan en un ambiente demasiado cordial. Un 'coach' no es un colega a quien le cuentas tus problemas, sino alguien que te obliga a removerte por dentro, que analiza tu progreso y al que tienes que rendir cuenta de tu transformación en cada sesión. Eso requiere un esfuerzo por tu parte.

Vicente del Bosque ha demostrado ser uno de los mejores 'coach' para su equipo. / Efe

RADIOGRAFÍA DEL SECTOR

- El 'coaching' es una profesión dominada por mujeres en todo el mundo. Por ejemplo, en Norteamérica éstas representan el 75% y en Europa son más del 60%. En España las féminas superan a sus colegas en un porcentaje menos elevado: un 52,4% frente al 47,6% de hombres.

- Más de la mitad de los 'coaches' cuentan con un máster o formación de posgrado. En nuestro país, representan el 64%, frente al 24,7% que son licenciados.

- Casi uno de cada cinco cuenta con experiencia de más de diez años. El 48,2% de los 'coaches' españoles lleva ejerciendo entre tres y diez años.

- Más del 75% de los 'coaches' ha recibido acreditación o formación específica en 'coaching'.

- Las relaciones interpersonales, la autoestima y la autoconfianza son, por este orden, los temas que se ponen sobre la mesa en un programa de 'coaching' en España. En el mundo, el desarrollo personal el asunto que más presente está en estos procesos.

- Existen 47.500 'coaches' en el mundo –un 87% en activo– que mueven un volumen de negocio de 1.979 millones de dólares –1.540 millones de euros–. El número de clientes en 2012 ha aumentado respecto al año anterior. El 50,3% de los 'coaches' españoles incrementaron sus ingresos.

- Perfil del 'coach' español:
  - Un 40,6% tiene entre 36 y 45 años.
  - El 90,5% es personal externo de las empresas.
  - Un 49% compatibiliza el ejercicio el 'coaching' con la enseñanza; y el 48,5% con la consultoría.
  - Las áreas en las que más se está trabajando son el 'coaching' ejecutivo y con empresas.

  Los procesos tienen una duración media de cuatro a seis meses para un 64 %.

Fuente: Estudio Mundial de Coaching 2012 de International Coach Federation (ICF)