

**EL COACHING COMO HABILIDAD
DE LIDERAZGO**



1. PREAMBULO PREOCUPANTE

“Cataluña se encuentra a la cola de todas las comunidades autónomas y de los países europeos en calidad de su sistema educativo al registrar los índices más bajos de tasa de graduación y los más altos de abandono escolar prematuro, que además han empeorado de manera considerable en los últimos 5 años” (Agencia EFE). Estos son algunos de los datos que arroja el informe sobre el estado de la educación en Cataluña 2006-2007 elaborado por la Fundación Jaume Bofill hecho público en noviembre, que alerta sobre una realidad que califica de alarmante y de la que responsabiliza no sólo a la escasa financiación de la administración, sino también a empresarios, sindicatos, docentes y familias.



Uno de los índices educativos más preocupantes hace referencia al abandono prematuro de los estudios de la población de entre 18 y 24 años, que es del 34,1% (uno de cada tres estudiantes), lo que supone el triple del objetivo europeo para el año 2010, fijado en el 10%, y está cinco puntos por encima de la tasa del año 2000. El abandono prematuro es muy superior a la media de España (30,8%), y dobla los niveles del País Vasco (13,9%) y Navarra (17,2%). Sólo Baleares, Andalucía, Extremadura, Murcia y Castilla-La Mancha presentan una situación peor y, en el marco europeo, sólo obtienen peores resultados Malta y Portugal.

Cataluña se sitúa también lejos de la media en el nivel de formación de la población joven ya que sólo un 60,3% de los jóvenes de 20 a 24 años ha superado la educación secundaria postobligatoria, frente al 61,3% del resto de España y a 15 puntos de distancia de la UE, cuando el objetivo para 2010 es el 85%. Este indicador ha evolucionado de manera negativa en los últimos cinco años, ya que en el año 2000 los jóvenes que superaban la secundaria postobligatoria era del 68,1%, ocho puntos más.

También ha creado alarma la tasa de graduados, donde Cataluña se encuentra la segunda por la cola de toda España -sólo por delante de Canarias- con un 69,6%, seis puntos por debajo de la media española (75,3%), y lejos de las tasas más altas del País Vasco y Navarra, ambas con el 84,4%.

Se pone al descubierto una aparente contradicción como es que Cataluña cuente con las tasas más altas de promoción de alumnos en Primaria mientras que registra la segunda tasa más alta de repetición en cuarto curso de ESO. Uno de los coordinadores del estudio, Ferran Ferrer, ha advertido de que este hecho sólo se entiende porque en Primaria se tiende a "esconder" la realidad del fracaso escolar que aflora luego en Secundaria.

A manera de conclusión, el informe asegura que el derecho a una educación de calidad para todos es todavía hoy un objetivo pendiente de conseguir en un sistema además aquejado de una fuerte dualización entre los sectores público y privado subvencionado.

Respecto a la responsabilidad de los docentes, los expertos han pedido una formación inicial y profesional de alto nivel y una selección de los aspirantes a profesores para garantizar que son aquellos que tienen vocación.



Si a todo esto le añadimos los resultados del Informe del Programa para la Evaluación de Estudiantes o PISA (*Programme for International Student Assessment*), que son unas pruebas mundiales que se realizan cada tres años para la valoración internacional de estudiantes realizado por la OCDE, mediante la realización de pruebas estandarizadas a estudiantes de 15 años, la conclusión es desalentadora. En el informe realizado en 2006, y dado a conocer recientemente, participaron 62 países, y en cada uno fueron examinados entre 4.500 y 10.000 estudiantes, España queda retratada en un mediocre resultado, por debajo de la media de la OCDE. Entre otros desastres resaltar la baja capacidad de comprensión lectora, los pésimos conocimientos matemáticos y la mala cultura científica de nuestra juventud.

Normal si consideramos que nuestra nación, en los últimos quince años, ha tenido cuatro cambios radicales en los planes educativos y ya estamos planteando el quinto. En definitiva, tanta reforma educativa para nada.

2. Y DESPUES A TRABAJAR

Descorazonador, pero estos “son los mimbres con los que tenemos que hacer cestos”, ya que una de las finalidades de todo sistema educativo es incorporar a los individuos al sistema laboral. Si nuestros jóvenes no son bien preparados en el colegio y en la universidad, la cantera de la que se nutren básicamente nuestras empresas deja mucho que desear.



El eslabón competencial más débil del directivo, ha sido siempre la gestión del rendimiento y motivación de sus colaboradores, la buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias relacionales. Esto ha propiciado la continuidad de modelos autocráticos u otros estilos hoy prácticamente incompatibles con el desarrollo del capital intelectual en la empresa.

Frecuentemente escuchamos a directivos afirmar que “las personas son el activo más valioso de la empresa”, pero si así anda “el mejor activo”, o por

lo menos el de más reciente incorporación,... nos encontramos ante una realidad poco esperanzadora, así que debemos optar entre varias opciones:

- a. No hacer nada y que continúe disminuyendo la calidad de nuestros productos y servicios.
- b. Contratar mano de obra mejor cualificada de otros países, principalmente de la Unión Europea y Latinoamérica.
- c. Que las empresas suplan las carencias ofreciendo la formación necesaria.

Si decidimos que la última posibilidad es la que más conviene a la Organización, el Departamento de Recursos Humanos cobrará una relevancia importantísima en los próximos años, ya que este fracaso educativo incide en varias generaciones de jóvenes. Afirma Arie de Geus, gerente de planificación estratégica de Shell, que *"La capacidad para aprender más rápidamente que los competidores, es probablemente la única ventaja sostenible"*. Si no queremos que nuestras empresas queden a la cola en productos, servicios, creatividad, innovación,... no nos quedará más remedio que invertir en formación de alta calidad, impartida por profesionales altamente cualificados, y si esto no ocurre en el colegio y en la universidad, el mundo empresarial se verá en la urgente necesidad de tomar el testigo y cubrir esta carencia.

Tendremos que preparar a los mandos intermedios y a los directivos para que asuman la tarea de, además de realizar su trabajo cotidiano, preparar adecuadamente a las personas que estén directamente a su cargo. Parte de su tiempo lo tendrán que dedicar a formar a su equipo de colaboradores.

3. EL COACHING COMO HERRAMIENTA VALIOSA

Los medios tradicionales que hasta ahora utilizaba la empresa seguirán siendo válidos y necesarios, pero a ellos se habrá de incorporar el liderazgo-coach.

La palabra *coaching* procede de término inglés *to coach*, entrenar. En el entorno empresarial y personal se conoce por *coaching* al proceso interactivo mediante el cual el *coach* o entrenador y la persona implicada en el proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando los recursos, habilidades y fortalezas del individuo entrenado.

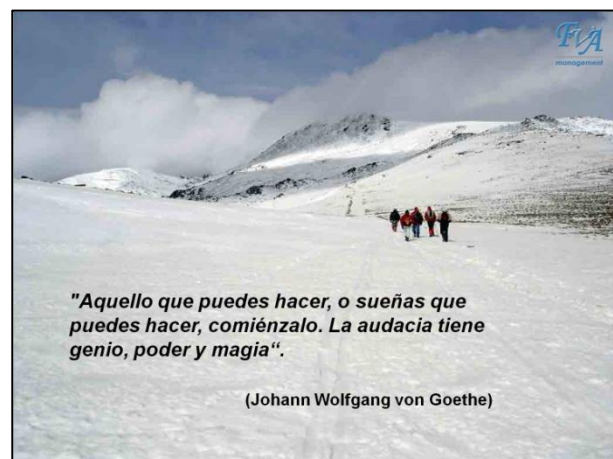
El *coaching* empresarial será muy pronto la forma de manifestar el liderazgo centrándose en una relación personal, más allá de los quehaceres y resultados cotidianos, será un complemento a la Dirección por Objetivos tradicional. Consiste en conseguir logros, principalmente en las Áreas de Resultado Clave, mediante un desempeño laboral adecuado, en el cual se tiene en cuenta los objetivos personales/profesionales de cada colaborador, sus anhelos, sus esperanzas y sus metas. El líder-coach es capaz de crear un ambiente laboral motivador y cálido, donde se fomenta el entendimiento y la confianza mutua.

Una diferencia entre un *coach* personal y uno deportivo es que no es necesario que el *coach* personal sea un experto en el campo de especialización de su *coachee*, ni se exige para ello un título específico o una acreditación expedida por algún organismo que le certifique como *coach*.

El *coaching* es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios más elementales en los que se apoya son:

Centrarse en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.

Obtener lo mejor de las personas, para ello el *coach* debe creer en el potencial del individuo. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.



Funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado.

El entrenado no aprende del *coach*, sino de sí mismo estimulado por el *coach*. Aunque a veces no es fácil, el *coach* debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos.

Las modalidades de *coaching* en las que las organizaciones están ya invirtiendo sus recursos económicos para mejorar las habilidades de sus colaboradores son:

Coaching personalizado. Con dos vertientes principales, según a quien va dirigido, una orientada al desarrollo directivo individualizado, y otra dirigida a un colaborador valioso en el que se observa gran potencial. Estas sesiones personalizadas abordan situaciones de toma de decisiones, conflictos, estrés, búsqueda de recursos, desarrollo de competencias, apoyo a promociones, etc.

Coaching grupal. Conocido también como dinamización del equipo, que busca aglutinar y cohesionar a un conjunto de personas que trabajan habitualmente juntas, con unos objetivos y unas dificultades comunes. Tiene por objetivo activar y motivar a un grupo de personas, ya sean directivos o no, de cara a la solución de problemas cotidianos, creatividad e innovación, conflictos interpersonales, etc.

Formación en *Coaching*. Consiste en desarrollar las competencias de *coach* para luego utilizar esos conocimientos siendo entrenadores de otras personas o equipos, permitiendo implementarlas en los participantes (mandos o directivos) para que sepan impulsar el potencial de sus colaboradores y mejorar su rendimiento.

Lograr que las personas inviertan todo su talento en la empresa para la que trabajan, con un alto nivel de participación, una mayor motivación y una amplia implicación, es el reto de todo líder. En esta línea han surgido diversos modelos de gestión que reconocen el valor del conocimiento y que pretenden promoverlo, estructurarlo y hacerlo operativo para la empresa (capital intelectual, gestión del conocimiento, aprendizaje permanente, mejora continua, kaizen personal, liderazgo facilitador, *empowerment*,...) y el *coaching* es uno de los más reconocidos y valiosos por sus extraordinarios resultados.

4. EL LIDER ACTUANDO COMO COACH

Todo proceso de *coaching* busca desarrollar al individuo para que se supere, apoyándose en sus fortalezas, tanto personales como profesionales, buscando las oportunidades de mejora que cada uno de nosotros tenemos. No es únicamente para directivos, mandos, trabajadores o personas con problemas, muy al contrario los resultados suelen ser más espectaculares cuando lo aplicamos a individuos conscientes de que “no está bien, lo que estando bien, puede estar mejor”,



pues el desarrollo y la mejora es palpable de forma inmediata.

El líder destaca por su capacidad de crear planes y objetivos, involucrando y motivando a su equipo en una Misión que les lleve a la Visión soñada. Cuando el líder actúa como *coach* de un colaborador no debe olvidar en el proceso:

- a. Llevar ordenadas las ideas: Preparar la entrevista mediante resultados de diagnóstico, como *feedback* 360°, clima del departamento, estilos de liderazgo,... Sino dispone de estos resultados, tendrá que recordar comportamientos observables y evidencias que hayan podido ser medidas y comparadas para apoyar su argumentación.
- b. Dejar que la otra persona exponga también sus puntos de vista: Debe actuar como elemento que facilita la reflexión del otro individuo mediante preguntas, para que descubra sus puntos de mejora, fije compromisos por iniciativa propia y defina un plan de acción lógico y racional.
- c. Evitar la prisa: La rapidez es buena, pero la prisa no. Sin lentitud que adormezca, pero que al mismo tiempo no se tenga la impresión de que es un mero formulismo.
- d. Escoger un día y hora que sean adecuados, evitando interrupciones.
- e. Provocar ilusión de mejora: Destacando los puntos fuertes del colaborador y los beneficios comunes que aporta el lograr los objetivos.
- f. Proyectar un *feedback* constructivo: Siendo muy concreto y evitando juicios de valor sobre la persona. Centrándose en los comportamientos que afecten al desempeño del puesto y que puedan ser mejorados, así como en los objetivos generales y en las metas parciales.
- g. Ayudar a establecer objetivos propios: El desarrollo de las competencias individuales únicamente se logra si el colaborador lo desea. El líder-*coach* ha de emplear la *mayéutica* socrática en el diálogo, planteando las preguntas necesarias para que sea el

propio interesado que llegue a conclusiones que le impulsen a marcarse metas personales/profesionales.

- h. Definir un plan de acción: Es evidente que para progresar tenemos que marcar objetivos de mejora que sean puedan ser medidos, alcanzables, retadores, que contengan un cierto grado de utopía, encuadrados en un marco temporal realista (fecha de inicio y de finalización), concretos (perfectamente definidos), consensuados entre el colaborador y el líder,...
- i. Controlar el plan: Para que no se quede en un listado de buenas intenciones se requiere un seguimiento continuo tanto por parte del propio colaborador como del *lider-coach*, facilitando *feedback* personal e interpersonal en las siguientes reuniones que, por un lado, corregirán desviaciones, y por otro desarrollarán nuevos comportamientos, hábitos y habilidades.
- j. Felicitar por los éxitos conseguidos: Somos personas, seres humanos con la necesidad innata de ser reconocidos por nuestros esfuerzos y por las tareas bien realizadas. El reconocimiento del líder y de la propia Organización ayuda a que se produzca el cambio en la persona y a consolidar el mismo.

Sólo así ratificaremos que “el liderazgo es el ARTE de influir en otra persona, para que por su propia voluntad, convencimiento e iniciativa, con entusiasmo y energía, ponga los medios necesarios para que un SUEÑO se haga realidad.”

En un principio, el *coaching* empresarial fue una disciplina inspirada en los entrenadores deportivos, transferida al ámbito organizacional como una fórmula para desarrollar altas competencias y producir grandes avances en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos de primera línea. Hoy en día, comprobada su eficacia, lo aplicamos a todos los niveles del organigrama, y no sólo en el terreno de la empresa, sino también en el aspecto meramente humano, enfocado al crecimiento y mejora personal.

Por eso el *lider-coach* debe ser alguien con experiencia y vivencias personales suficientes, que utilice con habilidad las técnicas básicas de management, que ayude a realizar un diagnóstico correcto de dificultades y oportunidades, capaz de brindar el apoyo emocional necesario, diestro



en hacer reflexionar,... Todo ello provoca una evolución en el transcurso de la cual la otra persona aclara sus metas, ya sean personales o laborales y se pone en camino para alcanzarlas. No es el líder quien lo consigue, es la propia persona, él únicamente ayuda a que aflore lo mejor de sí mismo y a buscar la senda que le lleva desde donde está ahora hasta donde quiere estar.

Requiere tiempo, pues conviene analizar todas las opciones que surgen en cada sesión y la conveniencia o no de llevarlas a cabo, alternativas y grado de satisfacción de la propia persona al tomar la decisión de cambiar una actitud o poner

en marcha un nuevo proyecto. No existe el riesgo de un esfuerzo inútil, el reflexionar sobre quiénes somos y donde estamos, así como si es coherente lo que estamos haciendo con lo que queremos ser y a donde queremos llegar, es siempre positivo.



Cualquier persona que esté dispuesta a mejorar y a trabajar en ello, mejora. De hecho, ya en el momento de decidir el cambio, su vida ha empezando a cambiar.

Un entorno altamente competitivo que promueve y exige continuamente cambios, así como la aceleración exponencial con que aparecen, compiten y mueren nuestros proyectos, servicios y procedimientos, nos exige gestionar las empresas de forma muy distinta a cómo lo hacíamos hace unos pocos años. Vivir el presente con métodos del pasado puede hipotecar, irremisiblemente, nuestro futuro. El *coaching* es una eficaz aportación que se está convirtiendo en herramienta imprescindible para las Organizaciones, tanto si lo ejerce el propio líder como si se considera oportuno contratarlo de forma externa.

Y no olvidemos que la última y más importante aportación que debe hacer un líder en su Organización es promover un líder nuevo y superior a él. Esta es la prueba definitiva que diferencia y distingue una vida de auténtico liderazgo... y la razón por la cual escasean los verdaderos líderes en todo nuestro entorno social, político y económico aunque sean numerosos los que se autoproclaman o son aclamados como tales.

Félix Velasco

