

OBSERVATORIO de recursos humanos	Tirada:	0	Sección:	-	
	Difusión:	0	Espacio (Cm_2):	548	
-	(O.J.D)		Ocupación (%):	87%	Imagen: No
	Audiencia:	0	Valor (€):	1.626,00	
Mensual			Valor Pág. (€):	1.850,00	
	Trabajo	01/07/2012	Página:	48	

COACHING



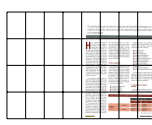
TIPOS DE COACHING

EL PAPEL DE LA PSICOLOGÍA Y SU APLICACIÓN

Aunque una sesión de *coaching* no es una sesión de terapia psicológica, sí es cierto que aquél aplica muchos de los recursos de ésta. La observación de las conductas, del comportamiento y de las relaciones así como su interpretación son herramientas del *coaching* que hunden sus raíces en la Psicología.

Alfonso Alonso,

Socio Director de Avance Strategic Consulting. Doctor en Gestión de Conflictos y Psicólogo Coach. aalonso@adsrh.com.

OBSERVATORIO de recursos humanos	Tirada:	0	Sección:	-	
	Difusión:	0	Espacio (Cm_2):	500	
-	(O.J.D)		Ocupación (%):	80%	
	Audiencia:	0	Valor (€):	1.483,35	
Trabajo			Valor Pág. (€):	1.850,00	
			Página:	49	
Mensual	01/07/2012				Imagen: No

El *coaching* de equipos se utiliza en situaciones de alineamiento del equipo con la cultura de la empresa, sobre todo cuando es fundamental generar procedimientos en la organización)

Hay muchas definiciones sobre lo que significa *coaching*, tantas como la fuente para saber cuál es el origen, la corriente o el fundador que la inspira. Sin embargo, más allá de toda realidad y polémica entre las distintas escuelas, la verdadera génesis del *coaching* se encuentra en la "psique" del ser humano: la motivación principal de la persona o la autorrealización de nuestros propósitos; en definitiva, el proceso de la esencia vital o la acción frente a la búsqueda de la felicidad. Esto es lo que hace que el *coaching* sea de todos y para todos. Está hecho para cada uno de nosotros: las personas. Y así lo recogió, Leonardo Ravier en su libro "Arte y ciencia del Coaching. Su historia, filosofía y esencia".

El *coaching* se define como un conjunto de entrevistas individuales entre un profesional (*coach*) y una persona (*coachee*) para ayudar a dicha persona (*coachee*) a conseguir unas metas que pueden ser tanto personales como profesionales. En esencia, surge por la capacidad de superación que tiene el ser humano. Es, en definitiva, el proceso del progreso y aprendizaje para mejorar lo que hace una persona. Así pues, el término de *coaching* viene a ser el "avatar o fuente de la que bebe cualquier persona para realizar un propósito en la vida y llevarlo a cabo". O, "la inspiración que le surge al ser humano para potenciar su aspiración y empezar a realizarla". Aprendizaje, emociones, sentimientos, percepciones, pensamientos propios del ser humano que son, sin lugar a duda, elementos estudiados en el mundo

de la Psicología. Tener una buena base de estos elementos es una buena plataforma para poner en funcionamiento el *coaching* y, de esta forma, potenciar y dar *feedback* a los mismos elementos que conforman la "mente" o "psique" humana. De ahí la importancia de los conocimientos que tiene que tener el *coach* en materia de psicología o de los elementos que la configuran.

TIPOS DE COACHING

Además de las definiciones de *coaching*, tenemos que tener en cuenta los diferentes tipos que existen -no sin antes aclarar que el *coaching* siempre es único, al igual que cada persona también es única; lo único que cambia es el contexto o escenario para lo que se aplica-. De esta forma nos encontramos con las situaciones personales, laborales, individuales o grupales que dan lugar a cuatro tipos de *coaching*:

- *Coaching Life* o personal.
- *Coaching* de pareja.
- *Coaching* ejecutivo.
- *Coaching* de equipos.

Según la tabla1, nos podemos imaginar que los beneficios que aportan los diferentes tipos de *coaching* pueden ser variados:

- Mejorar la salud.
- Alcanzar metas.
- Encontrar estabilidad.
- Progresar personalmente.
- Desarrollar la confianza.
- Aumentar la fortuna personal.
- Incrementar el status quo.
- Potenciar el rendimiento.
- Mejorar la motivación.
- Perfeccionar las relaciones personales.
- Crecer profesionalmente.
- Descubrir el propósito de la vida.

Es importante anotar que el *coaching* no busca el corto plazo sino resultados a largo, si bien todos sus tipos "obligan" a dar el primer paso para emprender el viaje hacia ese destino o propósito planteado.

EL COACHING EN EL ÁMBITO LABORAL

En el contexto profesional es donde más tipos de *coaching* se están de-

TABLA 1. RELACIÓN ENTRE EL NÚMERO DE PERSONAS Y EL ÁMBITO DE APLICACIÓN

		ÁMBITO DE APLICACIÓN	
		PERSONAL	LABORAL
NÚMERO DE PERSONAS	INDIVIDUAL	COACHING LIFE O PERSONAL	COACHING EJECUTIVO
	GRUPAL	COACHING DE PAREJAS	COACHING DE EQUIPOS

Fuente: Alfonso Alonso, 2011.

OBSERVATORIO de recursos humanos	Tirada:	0	Sección:	-	
	Difusión:	0	Espacio (Cm_2):	488	
-	(O.J.D)		Ocupación (%):	78%	Imagen: No
	Audiencia:	0	Valor (€):	1.449,00	
Trabajo Mensual			Valor Pág. (€):	1.850,00	
		01/07/2012	Página:	50	

TABLA 2. RELACIONES INTERPERSONALES EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO DE LOS GRUPOS

NÚMERO DE MIEMBROS	2	3	4	5	...	N CRECIMIENTO LINEAL
						
NÚMERO DE RELACIONES	1	3	6	10	...	(FÓRM.) CRECIMIENTO GEOMÉTRICO

Fuente: Viviane Launer del libro "Coaching. Un camino hacia nuestros éxitos".

sarrollando. Deportivo, estratégico, político, de resolución, de desarrollo, de retención, de transición, etc. son algunos de ellos, pero para no hacer excesivas distinciones, nos centraremos en el ejecutivo y de equipos, puesto que engloban muchos de los aspectos incluidos en los anteriores.

COACHING EJECUTIVO

Está relacionado con todos los colectivos que se dan en la empresa: *high potential*, mando intermedio y directivo. En cuanto a los primeros, nos encontramos que dentro de la empresa tenemos: primero, a los futuros "número uno", entendiendo por éstos los que tienen el suficiente potencial para poder asumir puestos de mucha responsabilidad en un futuro, y para agilizar el proceso, se les aplica este tipo de dinámica; segundo, a los que ya han demostrado y siguen demostrando que están en puestos de mucha responsabilidad, y se les acompaña, sobre todo, en la reflexión estratégica de la compañía. Hablamos de los puestos directivos a nivel de presidentes, directores generales, pequeños y medianos empresarios, etc.; y por último, también se realiza con los mandos intermedios o gerentes fundamentalmente por la problemática que tienen, al tener que realizar las labores directivas y las de ejecución. El rol que asumen, es, por tanto, el de dar órdenes y al mismo tiempo recibirlas.

En general, el *coaching* ejecutivo se suele dar fundamentalmente por estas razones:

- Imposibilidad de controlar todas las decisiones, conflictos que se plantean, definición y aclaración de los problemas que surgen dentro de la empresa. En estas problemáticas, una de las razones por las cuales el *coaching* es efectivo es por la necesidad de tener una mayor "seguridad psicológica". Es decir, el trabajador tiene que ver en el "espejo del coach" lo que realmente está haciendo y cómo puede mejorar los aspectos que se le plantean. Su propia retroalimentación, a través del proceso, le lleva a pensar las diferentes decisiones que va realizando y cómo se pueden ir mejorando, y así conseguir la seguridad psicológica deseada.

- El trabajador, muchas veces, está inmerso en su día a día. No tiene la posibilidad de acceder a cursos, por voluntad propia o porque no se dan las condiciones necesarias para poder acceder a ellos. Aparece entonces la soledad del profesional, situación que genera un gran desgaste y que da lugar a circunstancias poco coherentes en el trato hacia los demás.

- Los días complicados, donde la emoción supera a la razón, y se dan las condiciones óptimas para la "parálisis" y los bloqueos mentales son momentos en los que el *coaching* puede compensar con un efecto catártico.

- La aparición del miedo. Mantener esa emoción durante mucho tiempo no sólo va en contra el trabajador en sí, sino que también de las personas que le rodean y de la propia organización.

- En general, se puede aplicar el *coaching* en todos aquellos temas que están relacionados con la indisposición del trabajador, estrés, o sintomatología que deriven en un rendimiento inadecuado, independientemente de la posición, puesto o cargo que se ocupe.

Este tipo de situaciones las han abordado los psicólogos de empresa bajo distintas modalidades: estructurando el plan de carreras para los *high potential* o haciendo entrevistas estructuradas como, por ejemplo, "la entrevista de incidentes críticos", que valora las respuestas emocionales, conductuales y cognitivas. Estas herramientas se usan para todo tipo de colectivos: emprendedores, colaboradores, empresarios, mandos intermedios y directivos.

El psicólogo de empresa también hace de mediador para afrontar los conflictos inter e intrapersonales, dando solución a los mismos. En este sentido, ha generado diferentes tipos de herramientas, como el *assessment center*, estudios de clima laboral, etc.

COACHING DE EQUIPOS

La problemática es más compleja en la medida que aumentan el número de integrantes. El esfuerzo que realiza el coach también es mayor que en el proceso individual, debido a que durante las sesiones hay que estar pendiente de varias personas, además de mantener la atenta mirada en los mecanismos que se

OBSERVATORIO de recursos humanos	Tirada:	0	Sección:	-	
	Difusión:	0	Espacio (Cm_2):	496	
-	(O.J.D)		Ocupación (%):	79%	
	Audiencia:	0	Valor (€):	1.469,88	
Trabajo			Valor Pág. (€):	1.850,00	
			Página:	51	
Mensual	01/07/2012				Imagen: No

Para entender cómo se apoyan la Psicología y el *coaching* hay que entender que entre ambas se generan espacios conceptuales teórico-prácticos en donde ambas disciplinas se potencian la una a la otra)

producen en la interacción entre los distintos miembros del equipo.

Como aparece en la tabla 2, a medida que aumenta el número de miembros de un equipo se incrementa el número de relaciones o interacciones entre los mismos de forma geométrica, complicando la comunicación e incrementando los problemas y posibles conflictos que puedan surgir entre las distintas partes integrantes.

El *coaching* de equipos se utiliza fundamentalmente para las situaciones siguientes:

- Alineamiento del equipo con la cultura de la empresa, sobre todo cuando es fundamental generar procedimientos en la organización. Por ejemplo, cuando la organización aumenta su área de trabajo en otras zonas, regiones o países. Esto incluye a los tipos de cultura que existen cuando se produce una fusión.

- Cuando desciende el rendimiento del equipo estando las tareas perfectamente delimitadas. Es decir, no es un problema de consultoría.

- Para crear y generar cohesión. No hay que olvidar que el *coaching* de equipo se entiende como unidad y no como el desarrollo del potencial de cada uno de los integrantes del equipo.

- Entender y canalizar los distintos niveles culturales, que van desde el país en que ha nacido cada profesional hasta la formación que han realizado. Gracias al *coaching* se puede homogeneizar mejor el equi-

po. En estos casos, el *coach* tiene que tener la visión suficiente para saber hasta qué nivel tiene que ahondar. Este nivel de utilidad es el máximo al que hay que bajar para no obtener pérdidas de tiempo.

- Generación de compromisos por parte del equipo -y que éstos se cumplan-. Gracias al *coach*, se puede hacer una presión "sutil" para que los objetivos que se marquen, se cumplan en tiempo.

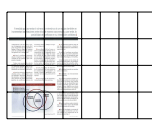
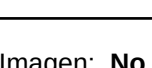
- Establecer unas normas o "reglas de juego" que tienen que ser respetadas por todos los miembros del grupo. Dicho lo cual, no significa que cada integrante tenga sus comportamientos individuales y personales, lo cual es legítimo.

- Conseguir el máximo potencial o eficiencia en la realización de las tareas, desde un enfoque asumido y respetado por los miembros del equipo.

- Para situaciones específicas, atípicas, o de tensión, y de esta forma, minimizar el impacto negativo que se pueda generar entre las distintas personas del grupo. Y evitar situaciones de "punto de no retorno" o de ruptura con el equipo. Por ejemplo, lucha sindical, reingeniería humana, o cuando la organización no llega a los resultados económicos esperados, entre otras cosas.

- Para incorporar a nuevos integrantes del equipo. El "nuevo" puede ser tanto el propio jefe como los



OBSERVATORIO de recursos humanos	Tirada:	0	Sección:	-	
	Difusión:	0	Espacio (Cm_2):	487	
-	(O.J.D)		Ocupación (%):	78%	
	Audiencia:	0	Valor (€):	1.444,67	
Trabajo			Valor Pág. (€):	1.850,00	Imagen: No
			Página:	52	
Mensual		01/07/2012			

A medida que aumenta el número de miembros de un equipo también se incrementan las relaciones entre ellos de manera exponencial y, por ende, la posibilidad de conflictos en su interacción cotidiana)

colaboradores. De esta forma, conocer al integrante nuevo es más fácil para incorporarle lo antes posible al equipo. Como es lógico, se superan antes las posibles barreras que suelen aparecer en la integración.

■ Crear la confianza necesaria, desde el respeto y las posturas individuales de las personas que componen el equipo.

Todos estos puntos los aborda también el psicólogo de empresa. La forma que plantea es otra, de tal forma que ha hecho que estas problemáticas se afronten y solucionen:

a) con los cursos de formación en distintas áreas y habilidades como por ejemplo: dirección y desarrollo de personas, comunicación estratégica, técnicas de estrés, asertividad, gestión de conflictos, técnicas de

reuniones eficaces, trabajo en equipo y un largo etc.;

b) con talleres "ad hoc" para resolver problemáticas del tipo: la incorporación de un integrante nuevo a un equipo desde el plan de acogida; creación de una cultura común en una fusión de empresas a través de reuniones y consultores facilitadores; la búsqueda de cohesión y máxima capacitación del equipo desde los cursos, los talleres, así como actividades para su resolución, etc.;

c) con programas de desarrollo de personas, así como procesos de consultoría que "capaciten", en tiempo y forma, al desarrollo y generación del máximo potencial del equipo;

d) con programas de *mentoring* y *counseling*, entre otras acciones;

e) con distintas técnicas como el *role play*, caso práctico, visualización, desensibilización sistemática, exposición, etc.

El gráfico 1 contiene una aclaración de todos los puntos anteriores con el fin de ver la interrelación que hay entre la Psicología y el *Coaching*.

Como se aprecia en las zonas de intersección del gráfico, se producen muchos puntos de encuentro, debido fundamentalmente a que en la aplicación práctica ocurre que:

■ El **objetivo** buscado en muchos casos es el mismo.

■ El **método** o las herramientas pueden coincidir.

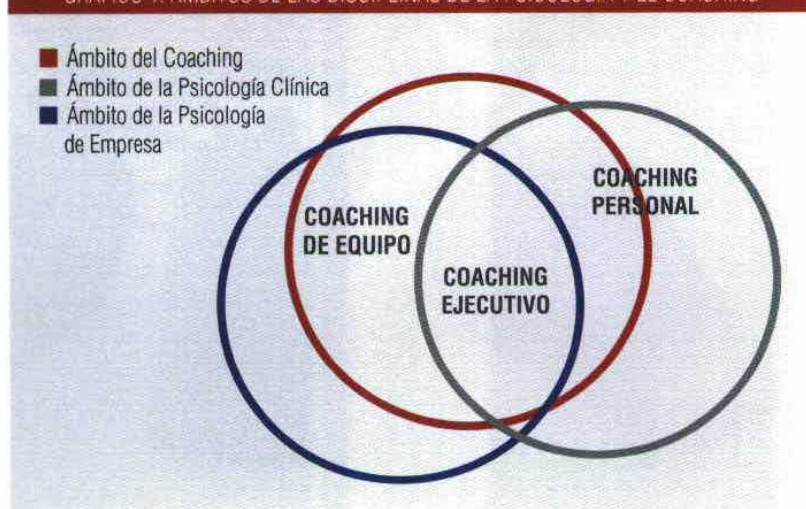
Tal y como se aprecia también en el gráfico, las zonas no comunes que aparecen en el mismo son propias de cada una de las disciplinas; por un lado, el *coaching*, por otro, la Psicología. Lo que significa que tanto aquél como ésta tienen sus propios objetivos independientes entre sí.

Para finalizar y concluir cómo se apoyan estas dos disciplinas hay que entender que se trata de generar espacios conceptuales teórico-prácticos en donde ambas disciplinas se potencien la una a la otra, es decir:

■ Que el *coaching* ayude al psicólogo a desarrollar mayor efectividad durante el proceso de *coaching*.

■ Que la Psicología se acerque al *coaching* para incrementar una mayor calidad en el desarrollo de un proceso de este tipo.)

GRÁFICO 1. ÁMBITOS DE LAS DISCIPLINAS DE LA PSICOLOGÍA Y EL COACHING



Fuente: Alfonso Alonso, 2011.