

Clasificados

En este suplemento, las mejores búsquedas de personal y una variada oferta de capacitación



LATINSTOCK

COACHING

Cómo llegar, cómo permanecer

En 2009 aumentó la consultoría en coaching a causa de la incertidumbre producida por la crisis. Gracias a las nuevas tecnologías, las consultas ya no se hacen únicamente cara a cara

JULIA RAGGIO
PARA LA NACION

Si la Argentina fuera una empresa y Cristina Kirchner su CEO, un coach le ayudaría "a tener un espacio reflexivo, a construir vínculos de valor para la Argentina y la región, contribuiría a fortalecer la construcción de un equipo en quien respaldarse, en el armado de esa red de confianza básica que todo líder debe tejer -explica Roby Sanvido, coach de Newfield Consulting Argentina, consultora que fundó Rafael Echeverría, sociólogo y filósofo chileno, creador de la disciplina-. Tal vez mejoraría su escucha, le permitiría aceptar a otro diferente, en su legítima diferencia".

Alejandra Spriegel, coach de la consultora que lleva su nombre, también cree que la Presidenta debería trabajar la escucha para atender diferentes puntos de vista. "Otra recomendación sería que trabajara la herramienta del diálogo y el pensamiento estratégico para construir las bases de un proyecto para los próximos 20 años, con foco en el crecimiento y en sus oportunidades en el futuro escenario global", agrega.

Cada día es más común que los líderes responsables de la toma de decisiones en las empresas tengan conversaciones con un coach, ya sea por motu propio, o porque la compañía quiere apuntalarlos.

Con el coach se habla de temas laborales que los tienen preocupados o no saben bien cómo encarar. "Hay ejecutivos que son muy exitosos en los negocios, pero tienen que trabajar más su costado social. A veces tienen que desarrollar el liderazgo de equipos, generalmente muy diferentes de ellos. Además, deberían motivar, inspirar, energizar, aprender a escuchar, entre otras cosas; ser un buen líder es muy difícil", afirma Spriegel.

La función del coach es, entonces, hacer de facilitador para que el ejecutivo o coachee sepa cuáles son las competencias que necesita desarrollar para alcanzar lo que quiere, o lo que su puesto en la empresa le pide. No sólo ayuda a los líderes que van a ocupar una posición de mayor jerarquía y necesitan desarrollar ciertas habilidades, sino también a los que ya llegaron, para permanecer en el puesto y además gestionar los recursos humanos de la empresa.

Si bien generalmente las con-

versaciones con el coach giran en torno de asuntos laborales, suelen colarse temas de la vida privada que se entrometen en el trabajo. Por eso, las conversaciones son momentos de intimidad, lo que se dice allí es totalmente confidencial.

"Este año se está acudiendo más a la consultoría que en 2008 -afirma Rodolfo Rivarola, director del área académica de Comportamiento Humano en la organización del IAE y director académico del Executive MBA de la misma institución-. La incertidumbre libera mucha energía y el coach debe ayudar al coachee a enfocarla en algo productivo. También es importante identificar las pérdidas que se dan en una crisis y acompañar en ese duelo."

Desde 1993, año en que Echeverría dictó el primer programa de coaching, las nuevas tecnologías han contribuido a que hoy se pueda conversar con un coach por Skype, teléfono o teleconferencia. Según Spriegel, esta práctica ya es costumbre en Estados Unidos desde hace cinco años, pero es necesario tener un encuentro personal con el coachee en algún momento.

Continúa en la página 2, columna 1

No sólo se trata de llegar

Continuación de la nota de tapa

Los orígenes del coaching ontológico están en el deporte. El coach deportivo entrena a un deportista o a un equipo para llevarlos a niveles máximos de desempeño. Según Echeverría, el coaching ontológico busca imitar y repetir en otras áreas los resultados que logra el coach deportivo. Así es como las empresas y organizaciones contratan coaches para hacer más efectivo el desempeño de sus empleados, equipos y procesos. Y muchas personas recurren por su cuenta a un coach para trabajar ciertas habilidades necesarias para su empleo, que deben reforzar, y potenciar sus puntos fuertes.

Pero ese tipo de coaching no es tan directivo como el anterior; el coachee es el que debe encontrar sus respuestas. Además, intenta producir cambios más profundos en la persona, por eso se llama ontológico; aspira a generar una transformación en el ser. "Es un proceso de aprendizaje y el coachee aprende cosas que no sabía hacer. Muchas veces uno no sabe hacer ciertas cosas simplemente porque no las conoce, porque nunca se le había ocurrido ver la realidad de esa manera. Por lo tanto, implica también un cambio de mirada", explica Roby Sanvido.

Si bien el término coaching ontológico suena algo pomposo, el método es bastante sencillo; el coach indaga al coachee y este último debe encontrar la respuesta a su problema. "También se puede complementar con trabajos corporales, con ejercicios de role playing, observando al ejecutivo en su entorno de trabajo y viendo cómo se desenvuelve con las personas que interactúan con él", explica.

El período que van a durar las sesiones de coaching, que son de aproximadamente una hora y media, se determina en la reunión inicial, y depende tanto de los objetivos que se fijan como de lo que pueda surgir en el proceso. Terminados los encuentros, el coach eleva un informe al jefe del ejecutivo, siem-



pre con el consentimiento previo del coachee.

En momentos de crisis

"En las organizaciones, la crisis somete a las personas a mucha presión. Entonces, aparecen nuevos tipos de consultas por esta situación, que trae aparejadas desvinculaciones, conflictos sindicales y decisiones complejas. Con objeto de preservar a los empleados, se les ofrece que hagan coaching para tener un espacio de contención, de reflexión", agrega Sanvido.

En épocas de crisis, según Spriegel, las empresas contratan coaching por varios motivos. "Como en momentos así no se sabe bien qué es lo que va a suceder, muchas veces necesitan un coach para que haga lo que RR.HH. no puede hacer: contener a sus líderes para que contengan a los demás empleados", expresa. También es el momento justo para desarrollar capacidades que permitan salir fortalecidos de la situación.

Otra consecuencia de la crisis, según esta especialista, fue la "exportación de gerentes locales hacia otros países para gestionar en momentos turbulentos. Los ejecutivos argentinos están acostumbrados a trabajar en un contexto de constante cambio

de reglas. "De pronto se va el senior top experimentado y hay que acelerar el proceso de desarrollo del talento que va a ocupar su lugar. El coach debe ayudar a la persona a construir las competencias que necesita para el puesto", explica Spriegel.

Con ojos positivos

Marcelo Krynski, director de la consultora Crear Contextos, dice que hoy predomina en las organizaciones el miedo a perder el trabajo. "Es necesario volver al centro, ser más conscientes de que el miedo no debe paralizar. Hay que conversar para evitar enfermarse", recomienda. A pesar de ese consejo, su visión es muy positiva; cree que hay que aprovechar los momentos críticos para sacar prácticas tóxicas, como el rumor, e institucionalizar nuevas más saludables.

Por último, una recomendación: si bien es cierto que los coaches han encontrado su lugar en el mercado, coinciden en que las sospechas que despierta el coaching, o su falta de credibilidad, se deben a que hay mucha formación "exprés", muy poco seria. Es casi una exigencia, por lo tanto, que demuestren qué tipo de coaching hacen y que den a conocer con quiénes han trabajado previamente como referencia.

Nuevos medios

"Cuando le sucede algo concreto al coachee y necesita conversar con su coach acerca de eso, el teléfono siempre sirve, aunque el Skype es algo mejor porque la persona se puede ver, además de escuchar", explica Sanvido. Sin embargo, cree que primero es necesario establecer un marco de confianza, que sólo se logra personalmente.

Spriegel coincide en que el coach y el coachee deben tener al menos una entrevista presencial para crear un vínculo, que es fundamental para el éxito del proceso, antes de pasar a las sesiones vía Skype o telefónicas. "Son conversaciones que se hacen mensualmente y duran unos 90 minutos. Es clave que las empresas tengan un esquema de virtualidad y una cultura de conferencias telefónicas para que las personas sepan cómo comunicarse a través de esos medios. Es más sencillo con los más jóvenes que con los mayores, que valoran mucho más la comunicación cara a cara."