

# Los otros gran DT

Por qué las empresas apelan cada vez más al *coaching* de sus ejecutivos en habilidades *soft*. Cómo trabajan los entrenadores *corporate*.

**H**acer la pregunta exacta en el momento justo. Generar una reacción. Incentivar el cambio y desarrollar nuevas competencias. Mezcla de psicología y de *management*, el *coaching* empresarial es una actividad en la que un profesional (*coach*) se relaciona con un ejecutivo (*coachee*), con el fin de encontrar el camino que lo lleve a alcanzar una meta superadora. “Es una metodología que brinda herramientas para maximizar el potencial. Alienta al auto-conocimiento, la iniciativa y el desarrollo de habilidades en un ejecutivo”, define Jennifer Habig, profesora del Center for Creative Leadership, institución de origen belga que, desde 1970, trabaja, a escala global, en el desarrollo de líderes.

Alberto Franichevich, profesor *full time* del área Comportamiento Humano en la Organización del IAE y *coach* profesional recibido en el Insead, de Francia, sostiene que, en sus inicios, el *coaching* fue planteado como una herramienta para ayudar a individuos con problemas personales. “Quienes lo dictaban eran expertos con formación en psicología que ayudaban a reencauzar a las personas. Poco a poco, se fue instalando la idea de que su propósito es ver cómo se puede ayudar a crecer y a desarrollar habilidades en un ejecutivo”, dice. En especial, la apuesta está en los *soft skills* que, según los expertos, son los que mayor impacto generan en algunos de los principales problemas de las organizaciones. Entre ellos, la relación empleado-jefe, el clima laboral, los equipos de trabajo, los cambios culturales o el balance vida personal-trabajo.

“El *coaching* ayuda a personas que cuentan con mucho conocimiento técnico y específico en su área pero que tienen competencias humanas muy pobres”, remarca Andrés Ubierna, director de Factor Coa-

ching y autor del *blog* Puerto Managers.

A lo largo de su carrera, Ubierna trabajó con unas 120 compañías y 500 proyectos de desarrollo organizacional, además de ejecutivos individuales. Ingeniero, psicólogo y filósofo, además, hizo un posgrado en Dinámica de Sistemas en el MIT. “A través del *coaching*, se desarrollan competencias y se generan cambios que, después, permiten que la gente confíe más, colabore en lugar de confrontar, sume ideas, resuelva conflictos, desarrolle habilidades de liderazgo, se comunique y coordine mejor sus acciones”, destaca el profesional.

Para alcanzar estos resultados, lo fundamental es la decisión voluntaria. Si bien la iniciativa puede surgir desde las compañías o desde el propio ejecutivo, en ambos casos, debe existir una intención real del *coachee* de aspirar a un futuro mejor, así como un compromiso de aprendizaje. A partir de ahí, y a lo largo de un período que puede durar entre seis meses y un año, profesional y ejecutivo comparten entrevistas privadas estructuradas, de carácter confidencial, en las que el *coach* intentará resolver problemas de desempeño o desarrollar gente de alto potencial.

A su vez, se hacen entrevistas a las distintas personas vinculadas con el *coacheo*, para definir las habilidades en las que debe trabajar.

“Se realizan evaluaciones de 360°, que incluyen la visión de su jefe, de sus pares y de las personas a cargo. Esa información, más la que brinda el ejecutivo durante las reuniones, ayuda a fijar el objetivo”, apunta Marcos Ordóñez, socio fundador de Integra Coaching Ejecutivo.

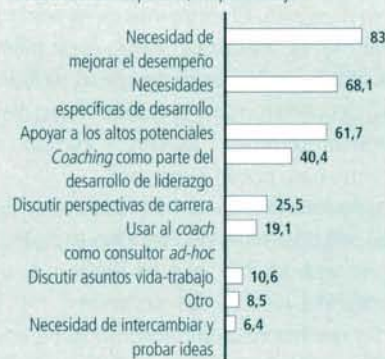
## Mix de habilidades

Para *coachear*, sostiene Ordóñez, es necesario saber escuchar y efectuar las



### ¿Por qué razones se inician intervenciones de *coaching* en su organización?

Frecuencia de respuesta, en porcentaje.

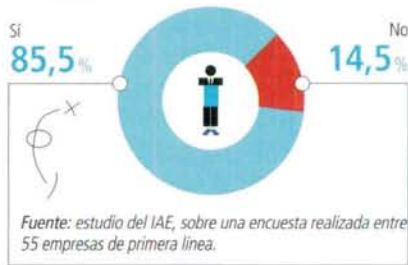


Fuente: estudio del IAE, sobre una encuesta realizada entre 55 empresas de primera línea.

preguntas correctas, para hacer reaccionar al ejecutivo y destrabar su desarrollo, a fin de conducirlo hacia el cambio. Por eso, además de conocimientos específicos duros y de la dimensión humana, destaca la importancia de la experiencia corporativa.

“Para mí, trabajar en Recursos Humanos fue la mejor escuela. A los ejecutivos, les genera más confianza hablar de los problemas que tienen en su empresa con alguien que entiende cómo funciona una organización”, señala Ordóñez, abogado de formación, quien, antes de fundar Integra, en 2009, trabajó 15 años en grandes corporaciones. Fue gerente Corporativo de Desarrollo de Nobleza Piccardo y director para América latina Sur de esta misma área en Monsanto, en donde, por primera vez, tuvo contacto con el *coaching*. Pero, ade-

**¿Organizó intervenciones de *coaching* para personas de su empresa durante el presente año (por 2010) o el pasado (2009)?**



más, hizo un posgrado de Negocios en la Universidad Torcuato Di Tella y otro en Psicología Organizacional, en la Asociación Gestáltica de Buenos Aires (AGBA). También la experiencia corporativa es fundamental para Ubierna, quien ocupó cargos ejecutivos en áreas industriales, logísticas y comerciales de Esso y dentro del Grupo Techint.

A pesar de la carga personal de las sesiones, los expertos prefieren no encasillar la actividad dentro de la psicología. “El *coaching* no es terapia. Es ayuda para auto-conocerse más, corregir y lograr un mejor desempeño”, argumenta Franichovich. Según explica, uno de los problemas es que existe una enorme dispersión en la calidad de *coaches*. “Hay algunos que se adjudican el título con tres días de formación. Cuando se elige un *coach*, lo importante es a quiénes *coacheó* y en qué problemas”, distingue el profesor del IAE.

¿Quiénes suelen solicitar un *coaching*? Los profesionales con alto potencial, por lo general, de mandos medios. “En los niveles más altos de la empresa, el *coach* hace las veces de interlocutor para ayudar a pensar al directivo. No se trabaja sobre habilidades específicas, sino en reflexiones sobre las decisiones que debe

Rafael Pastor, CEO de Vistage

## “El gran desafío de los CEOs hoy es hacer más con menos”

Lo llaman CEO de CEOs y dirige una organización que reúne a 15.000 números uno, cuyas empresas tienen ventas anuales

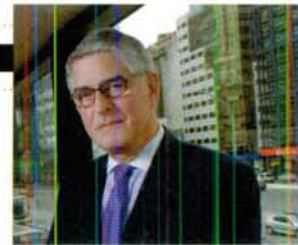


Foto: Gabriela Demunper

por más de US\$ 200.000 millones en 15 países –en América latina participan 500 firmas, de las cuales 250 son argentinas–. El objetivo: que los CEOs aprendan compartiendo sus experiencias con sus pares, a través de reuniones mensuales en las que se analizan los casos, o del *coaching one to one*.

Así, según un estudio propio, en los Estados Unidos, durante el período de la recesión, los miembros de Vistage crecieron un 6 por ciento en una economía muy difícil, mientras que compañías similares que no forman parte de la organización cayeron 10 por ciento. “Es decir que el diferencial fue del 16 por ciento”, señala Rafael Pastor, quien agrega: “Quizá por esto, en 2009, se incorporaron 1600 miembros nuevos sólo en los Estados Unidos”.

El ejecutivo con nombre español, pero de origen húngaro y nacido en Israel (no habla castellano), cuenta cuáles son las preocupaciones de los que lideran las organizaciones y qué temas tienen en agenda.

**Los tiempos cambian y también las agendas de los CEOs ¿Cuáles son los *issues* más importantes hoy?**

Uno de los problemas es la falta de certeza, la incertidumbre. Qué va a pasar con la economía, cuáles son las nuevas oportunidades en el marco de la post recesión. O puede ser una incertidumbre política: quién va a ser el líder. Y, por supuesto, las incertidumbres sobre el negocio propio. Cómo se va a adaptar a un nuevo ambiente. Es difícil planear a futuro con incertidumbre y, más aún, asumir riesgos.

**¿La incertidumbre cambió con respecto a otros tiempos?**

Siempre hay incertidumbre. Y aquí en la Argentina lo saben bien. Pero, a nivel global, sí creo que hay más incertidumbre. Hoy, el gran desafío es cómo se puede hacer más como menos. El desempleo subió en muchos países, el crédito, sobre todo el *cash*, bajó. Y también hay menos presupuesto. No se puede invertir tanto cuando pierde la compañía. Y los clientes también invierten menos que antes. Pero uno quiere seguir creciendo. ¿Cómo se hace? Los factores que ayudan a hacer más como menos son la *Web* y las oportunidades a nivel internacional. La *Web* permite comercializar bienes y servicios globalmente.

En los EE.UU. un 60 por ciento de nuestros miembros usan la *Web* para promover sus servicios, incluyendo marketing *online*. Y un 56 por ciento de las PyMES ahora está afuera de los EE.UU., 25 por ciento en China. Esa es una cifra enorme para una PyME.

**¿Esto significa mayor presión para el número uno?**

Sí, creo que la tarea de un líder hoy es más difícil. Pero también son mayores las oportunidades de ser imaginativo, creativo, de pensar de manera amplia. A aquellas firmas más abiertas en su forma de pensar les va mejor que a las que son más estrechas.

**Hoy es más común que los CEOs compartan sus experiencias. ¿Hace algunos años estaban más solos?**

Nosotros decimos que en la cima, arriba, uno está bastante solo. Creo que se está solo en la cima no porque sea una soledad verdadera, sino porque hay tanta gente que uno está solo en la cima. En mi caso, muchas personas me están diciendo lo que tengo que hacer: los empleados, que tienen ideas; los clien-

tes, los dueños, los competidores tienen ideas, los consultores. Cada uno que le da un consejo tiene agenda propia. Entonces, como CEO, la tarea es hacer lo que sea bueno para la empresa.

Lo bueno de las organizaciones como Vistage es que se puede consultar a un grupo en el cual nadie tiene intereses: las recomendaciones se hacen sobre la base de la experiencia de otro.

**¿Qué consejos piden más los números uno hoy en día?**

Tienen muchos *issues* relacionados con la competencia global. Hoy, la competencia es un tema global. Todos buscan oportunidades en todo el mundo. Buscan, por ejemplo, mano de obra por menos precio. Y todos van a Vietnam, como antes iban a China. Buscan talento en el mundo y compiten por el mismo talento.

Sin embargo, el liderazgo lo tienen que desarrollar dentro de sí mismas, a nivel local. Cuanto más global es el mercado, más culturalmente distintas quieren ser. Quieren tener una identidad nacional aunque hay un solo mercado a nivel económico. ■ Juliana Monferrán.



Jugadas de pizarrón

- 1 De dirigir un equipo mediante el dominio y control a hacerlo desde la influencia y el compromiso mutuo con un propósito significativo.
- 2 De climas laborales de miedo y amenaza a ambientes donde impera el entusiasmo y la confianza.
- 3 De una cultura de queja improductiva a una cultura de iniciativa resolutoria.
- 4 De decidir pensando sólo en sí mismo y a corto plazo a tomar decisiones atendiendo las implicancias que mis decisiones pueden tener en otros y en el largo plazo.
- 5 De una autoestima basada en la imagen pública a una autoestima basada en la construcción de valor, aprendizaje e integridad.
- 6 De buscar culpables fuera de los problemas propios a asumir una elección libre y responsable de forma incondicional.
- 7 De la confrontación destructiva para resolver conflictos a la colaboración creativa.
- 8 De la imposición de la razón propia de las diferencias al entendimiento mutuo.
- 9 De considerar el éxito sólo si se logra el resultado a perseguir el resultado honrando los valores como único camino a un éxito que valga la pena.

Fuente: Puerto Managers.



**Marcos Ordóñez, Integra.**

"A los ejecutivos les genera más confianza hablar con alguien que entiende cómo funciona una organización."

tomar", señala Franichevich. "Le devuelve la pelota. Hace las veces de frontón. Lo ayuda a resolver situaciones, a tomar decisiones. O a resolver problemas personales", agrega. El *rol playing* es algo común en esos niveles: por caso, prepararlo para una presentación ante el directorio o los accionistas.

La oratoria, en especial, acciones de *media training* y relaciones con la prensa es uno de los temas en los que se especializa Marcela Gola, directora y fundadora de Gola & Asociados, consultora en Comunicación Política y Empresarial. "Es una de las principales necesidades. Las personas saben lo que quieren decir pero no cómo", especifica la especialista, psicólogo-

ga de la UBA, con un posgrado en Comunicación Gubernamental de la Universidad Austral. Su metodología, además de aspectos académicos y prácticos, es trabajar sobre presentaciones reales, tanto para ejecutivos del ámbito privado como para candidatos y líderes públicos.

En el segundo nivel, el de los directores de área, suele ser común que el pedido de *coaching* venga del propio ejecutivo porque quiere mejorar algún aspecto de su desempeño. En esos casos, su par de RR.HH. le presenta una terna, para que él elija qué *coach* le parece el más indicado, sin que suene a imposición. En los niveles más privados, el contacto es directo, sin la mediación de la empresa. "Cuando es el mismo ejecutivo el que llama al *coach* y no la empresa, en general, lo que sucede es que esta persona tiene un presupuesto que evalúa trimestralmente. Si esas evaluaciones le dan mal, él sabe que eso le pega en su *bonus*. Ahí es cuando dice: 'Necesito mejorar'", aclara Ubierna.

**Entrenamiento interno**

Hoy, la tendencia más avanzada entre las empresas es formar a sus directivos en



**Andrés Ubierna, Factor Coaching.**

"El *coaching* ayuda a personas con muchos conocimientos técnicos pero con competencias humanas muy pobres."

habilidades de *coaching* para que sean ellos mismos quienes se ayuden a crecer entre sí, sin la necesidad de un apoyo externo. "Es lo que se denomina una cultura interna de *coaching*. El número uno no se enfoca tanto en decir qué es lo que hay que hacer, sino en ayudar a los demás a que lo concreten. Eso fomenta un modelo organizacional menos dependiente y mucho más interdependiente. No hay uno que entrena a otros 10: todos lo hacen entre sí", dice Franichevich. ¿Qué empresas están en ese nivel? Las filiales de algunas multinacionales, como Procter & Gamble o Unilever, cuentan los expertos. Pero la mayoría de las firmas locales, aún, se encuentran en un estadio infe-

rior: apelan a los *coaches* para resolver problemas puntuales.

La introducción de la práctica en las universidades es otra característica que crece. Como responsables del Programa de Desarrollo Profesional de la UTDT, Gola y Ordóñez trabajan con alumnos del MBA de esa casa. "Hace tres años, detectamos que los estudiantes estaban muy preparados académicamente pero, en la práctica, hacían agua", sostiene Gola. Su foco está puesto en la inserción laboral de egresados que, tras la experiencia de un MBA, tienen miedo a encasillarse en un solo rubro, sienten que deben ocupar un mejor puesto y quieren encontrar la manera para alcanzarlo, o llegan con el planteo de lanzar el emprendimiento propio. "Cada vez, hay más consultas por el lado del auto emprendimiento. Ya nadie se imagina trabajando en una empresa hasta los 50 años", comenta Ordóñez.

En definitiva, el *coaching* se impone. "Una de las razones por las que cobró importancia es que las compañías son muy multiculturales y multinacionales. Eso genera que los líderes tengan necesidades muy diferentes. El aspecto interpersonal



**Alberto Franichevich, IAE.**

"El *coaching* no es terapia. Es ayudarse a auto-conocerse más, corregir y lograr un mejor desempeño."

cobra más importancia", explica Habig, del Center for Creative Leadership, entidad que trabaja en conjunto con el IAE. "El 40 por ciento de la demanda de capacitación, por parte de las compañías, tiene que ver con temas de personas. En el mundo de hoy, desarrollar el talento y el liderazgo es prioridad. Antes, sonaba a lujo. Hoy, los directivos están convencidos de que es imprescindible", agrega Franichevich. "En el último trimestre, registramos un 83 por ciento más de horas de trabajo que en el anterior. Y esto se repite", sentencia Ubierna. Los profesionales del *coaching* arman el camino de una herramienta que se expande en el mundo corporativo. ■ Clara Gómez Carrillo.