

# Diseño e implementación de un programa de *coaching* ejecutivo

El artículo tiene como propósito analizar brevemente los aspectos contextuales, de diseño y de implementación que hacen al éxito de un programa de *coaching* ejecutivo. El autor busca brindar un panorama, lo más general posible, sobre las distintas opciones y dilemas que se presentan al momento de diseñar e implementar un programa de *coaching* ejecutivo.

■ Por Raúl Lagomarsino

**Raúl Lagomarsino.** *Ph.D. in Management, IESE, Universidad de Navarra; Máster en Economía y Dirección de Empresas, IESE, Universidad de Navarra; Licenciado en Relaciones Internacionales, Universidad de la República; Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IEEM, Universidad de Montevideo.*

✉ [rlagomarsino@um.edu.uy](mailto:rlagomarsino@um.edu.uy)

**E**N LOS NÚMEROS ANTERIORES de nuestra Revista publicamos los tres artículos de la “Tragicomedia del *coach light*”, en los que presentábamos ejemplos concretos de algunos de los errores más frecuentes al momento de implementar un programa de *coach* ejecutivo.

En el presente artículo, y para ser honestos con los lectores, ofrecemos el cuarto capítulo de la *tri-*

- *El efecto que tenga en la empresa la implementación de un programa de coaching, dependerá también, en gran medida, de la forma en que encaje en con el resto de las políticas de dirección de personal*

logía, para brindar brevemente nuestra opinión respecto de lo que implica el diseño y la puesta en práctica de un programa de *coaching* ejecutivo.

El artículo tiene como propósito analizar brevemente los aspectos contextuales, de diseño y de implementación que hacen al éxito de un programa de *coaching* ejecutivo. Nuestra intención no es profundizar en ninguno de estos aspectos, sino brindar un panorama lo más general posible sobre las distintas opciones y dilemas que se presentan al momento de diseñar e implementar un programa de *coaching* ejecutivo.

En primer lugar analizaremos qué requisitos debe tener el contexto donde vaya a implementarse el programa. Luego repasaremos las alternativas de diseño del programa, las distintas opciones que se presentan al directivo cuando está integrando las distintas piezas del programa de *coaching*. En tercer lugar

comentaremos los principales aspectos a considerar al momento de la implementación del programa. Por último, haremos una breve reflexión sobre lo que implica consolidar el *coaching* ejecutivo como parte de la cultura directiva de una empresa.

### Consideraciones de contexto

En primer lugar, es necesario tener en cuenta que el *coaching*, al igual que cualquier otra realidad organizacional, se da en un contexto específico. Así como sería una imprudencia diseñar un sistema de retribución en abstracto, un programa de *coaching* requiere ser ubicado en un preciso momento, lugar y circunstancias.

Dicho contexto está compuesto, en primer lugar, por unos requerimientos del negocio en cuestión, y las presiones competitivas que la empresa esté soportando. Este análisis se enfoca primaria-

mente a determinar el tiempo y los recursos económicos que la empresa puede dedicar al programa de *coaching*.

Igual que debe prestar atención al mercado competitivo a nivel general, hay que contemplar las características del mercado laboral. ¿Hay en el mercado laboral relevantes profesionales con el talento que necesitamos, o debemos desarrollarlo internamente? ¿Las empresas de la competencia siguen políticas agresivas de reclutamiento externo, y corremos riesgo que nos “roben” talento? ¿Tenemos tiempo y dinero para desarrollar internamente el talento que nos interesa obtener? ¿Qué políticas de gestión de talento están utilizando los competidores?

El efecto que tenga en la empresa la implementación de un programa de *coaching*, dependerá también, en gran medida, de la forma en que encaje en con el resto de las políticas de dirección

[continúa •••]

... *La primera incógnita a despejar es la del objetivo final del coaching; la pregunta clave a responder es: ¿Qué competencias nos interesa desarrollar?*

de personal. Desde los criterios para la selección del personal, hasta la integración de equipos de trabajo o el diseño del sistema de incentivos, las decisiones que la empresa tome en el diseño de las políticas de dirección de personal tendrán un impacto en el crear un entorno más fértil u hostil para la implementación de un programa de *coaching*. Por ejemplo, una empresa donde el trabajo en equipo y la integración entre departamentos juegue un rol primordial en el sistema de incentivos normalmente enfrentará menores resistencias a la implementación de un programa de *coaching* que una empresa donde los incentivos tienen un fuerte contenido individualista y de competitividad interna, como ser sistemas de promoción del estilo *up or out*, o fuertes comisiones ligadas a las ventas individuales.

Por último, la cultura organizacional jugará un rol primordial en el éxito o fracaso de cualquier

programa de *coaching*. La historia de la empresa, sus formas de hacer las cosas, y sobre todo el ejemplo de sus directivos determinarán qué alternativas son realistas y cuáles no al momento de implementar un programa de *coaching*.

Una vez despejadas estas incógnitas, la empresa podrá hacerse una idea más cabal del *tiempo* que llevará generar un terreno fértil para el *coaching*, las *resistencias* que va a enfrentar su implementación, y los esfuerzos que implicará *consolidarlo* como práctica habitual en la empresa.

### Consideraciones de diseño

En una segunda instancia, la empresa debe enfrentar el problema de diseñar el programa de *coaching* propiamente dicho.

La primera incógnita a despejar es la del *objetivo* final del

*coaching*. La pregunta clave a responder es: ¿Qué competencias nos interesa desarrollar?<sup>1</sup> Pese a parecer una pregunta sencilla, es crítica para el diseño del programa de *coaching*, y como se verá luego, para la elección del *coach*. El responder mal esta respuesta, o encarar mal la pregunta es una de las principales razones de fracaso de los programas de *coaching*. La respuesta debe ser el fruto de un cuidadoso análisis interno y externo de la empresa, sus capacidades competitivas actuales y el futuro al que quiere dirigirse, y el rol que los distintos profesionales cumplirán en esa transición. Un error muy frecuente a este respecto es que la empresa “delega” esta responsabilidad en fuentes externas como *rankings* de competencias, comparación de empresas similares,

<sup>1</sup> Sobre la relación entre *coaching* y resultados, que es una primerísima preocupación de la empresa, y un legítimo requerimiento del programa de *coaching* a largo plazo, no voy a ahondar en este artículo por haberse cubierto en publicaciones anteriores.

o el libro empresarial de moda, y el resultado es que el programa de *coaching* luego no se adecua a las necesidades reales de la empresa o del directivo en cuestión.

Una vez identificadas las competencias relevantes hay que contar con una herramienta capaz de medir la *evolución* de las mismas. Desarrollar un indicador del avance (o retroceso) del profesional en el *coaching* es necesario tanto para quienes administran el programa, como para el propio profesional. El diseño de dicha herramienta es un tema delicado, porque la evaluación de competencias necesariamente incorporará elementos subjetivos, que luego tendrán un fuerte impacto en la carrera de los profesionales a quienes se aplique. Al tiempo que se diseña la herramienta de gestión de las competencias, habrá que considerar el encaje de la misma con los sistemas de monitoreo de objetivos de

negocio que la empresa tenga en vigor.

Un tema clave a considerar en el programa de *coaching* es la forma de evaluar y retribuir al *coach*. Si bien es lógico que la evaluación del *coach* tenga en consideración el desarrollo de competencias por parte del profesional que se trate, ligar la *retribución* del *coach* a la evolución del profesional tiene puntos complejos a solucionar, tanto por consideraciones de tiempo, de fiabilidad de la medida o de resistencia de la persona al aprendizaje. De todas formas, ya sea que se pague al *coach* por objetivos o no, lo importante es realizar un monitoreo cercano de la evolución del proceso de *coaching*.

Finalmente, dado que todo aprendizaje implica cambios, y todo cambio conlleva riesgos, un aspecto de suma importancia a considerar es el asegurar el establecimiento de un *entorno* favorable para la toma de riesgos.

Implantar una serie de medidas que disminuya los motivos de resistencia en aquellos a quienes el *coaching* está dirigido es vital para que el *coaching* prospere. Si la empresa va a pedirle al profesional que deje de hacer las cosas como sabe hacerlas y comience a intentar hacerlas de una forma que aún no conoce, tiene que darle mínimas seguridades, que el riesgo de “experimentar” sea relativamente bajo. A este respecto los mensajes (explícitos e implícitos) de la dirección tienen una importancia primordial.

### Consideraciones de implementación

Al momento de iniciar la fase de implementación del programa de *coaching*, es crítico considerar el *nivel* y el *tipo* de *coaching* que se aplicará.

El *nivel* de *coaching* viene determinado por cuáles sean las competencias que se pretende desarrollar. De esta forma, si

- *Un coach externo, por ejemplo, puede no tener los conocimientos necesarios sobre el negocio y la estrategia de la empresa, y por lo tanto resultar un mal coach para desarrollar competencias estratégicas*

se trata de competencias de tipo *estratégico*, como ser la visión de negocio, capacidad de análisis sectorial y pensamiento estratégico, el *coaching* deberá enfocarse en conocimientos, el *coach* tendrá una actuación puntual y tendrá un énfasis muy marcado en la capacidad de evaluar información.

Si por el contrario se trata de desarrollar competencias de relacionamiento *interpersonal*, como ser el trabajo en equipo, la delegación o la comunicación, la actuación del *coach* debe ser más continuada, con énfasis en el entrenamiento.

Por último, si se debe trabajar a un nivel de eficacia personal, en competencias como la gestión del tiempo, la creatividad, el autocontrol o la gestión del estrés, el *coach* se debe centrar en la autorreflexión, y tener un ritmo más continuo.

A este respecto, Cardona y García-Lombardía<sup>2</sup> han desarrollado un modelo de cómo debe adaptarse el nivel del *coaching* tomando en consideración las distintas categorías de competencias.

El *tipo* de *coaching*, por el contrario, está determinado por el grado de autoconocimiento del

profesional a quien se hará el *coaching*. De esta forma, la medida en que la persona conozca cuáles son sus verdaderas áreas fuertes y áreas de mejora, y estas coincidan con la evaluación que realizan terceras personas de dichas competencias, el *coaching* deberá tomar diferentes características.

## Clasificación de competencias

### Estratégicas

- Orientación al cliente
- Visión de negocio
- Negociación
- Red de relaciones
- Orientación interfuncional
- Gestión de recursos

### Intratégicas

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Delegación
- Coaching
- Comunicación
- Dirección de personas

### De eficacia personal

#### EXTERNAS

Proactividad	{	Iniciativa
		Creatividad
		Optimismo
Gestión personal	{	Gestión del tiempo
		Gestión del estrés
		Gestión de la atención

#### INTERNAS

Aprendizaje personal	{	Autocrítica
		Autoconocimiento
		Mejora personal
Autogobierno	{	Toma de decisiones
		Equilibrio emocional
		Autocontrol
		Integridad

© CECAD, IESE 2004

<sup>2</sup> Cardona, P., y García-Lombardía, P. *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*. EUNSA, 2005.

[continúa •••]

## Niveles de coaching



En el trabajo de Cardona y García-Lombardía también se ofrece un valioso esquema de cómo pueden combinarse la autoevaluación, y las evaluaciones de terceros, respecto a cuáles son los puntos fuertes y débiles del profesional.

Si la autoevaluación y la evaluación de terceros coinciden en lo que son las áreas débiles de la persona, el *coaching* deberá centrarse en evitar el conformismo o quizá vencer el pesimismo respecto de las oportunidades de mejora. Si por el contrario, lo que la persona considera sus puntos débiles son en realidad consideradas sus fortalezas por los evaluadores externos, el trabajo del *coaching* tendrá un gran componente de mejora del autoconocimiento.

Luego, si la persona coincide con los evaluadores externos respecto a lo que son sus fortalezas, el *coach* deberá evitar que el profesional caiga en la autocomplacencia, e inculcarle la responsabilidad de sacar fruto de sus fortalezas. Por último, el tipo más complejo de *coaching* se da cuando lo que la persona cree que son sus fortalezas son en realidad sus áreas de mejora. Aquí el *coach* debe romper esa falsa visión indulgente, y motivar a enfrentar el desafío de mejora.

Un punto crítico al momento de la implementación del programa de *coaching* es la elección del *coach*. A este respecto es importante considerar el análisis del tipo y nivel de *coaching*, ya que nada implica que quien pueda ser un buen *coach* al momento de ayudar a desarro-

[continúa ●●●]

... El que una empresa considere en profundidad la totalidad de los dilemas que hemos expuesto no asegura el éxito del programa de coaching; por el contrario, el no considerarlas, prácticamente asegura el fracaso

llar competencias de trabajo en equipo sea bueno también al momento de desarrollar competencias estratégicas o viceversa. Un *coach* externo, por ejemplo, puede no tener los conocimientos necesarios sobre el negocio y la estrategia de la empresa, y por lo tanto resultar un mal *coach* para desarrollar competencias estratégicas.

También puede darse el caso que no haya en la empresa una persona capaz de entrenar eficazmente a sus colegas en el trabajo en equipo, o la gestión del estrés.

La tecnología que se emplee para apoyar al proceso de *coaching* es también de fundamental importancia. Con los sistemas de información actuales, el incorporar mecanismos de seguimiento y recordatorios es técnicamente sencillo y brinda una ayuda sustancial al trabajo del *coach*, al posibilitar el segui-

miento permanente, incluso de forma remota.

Finalmente, el desarrollo del programa de *coaching* se centrará muy fuertemente en una sucesión de entrevistas personales entre el *coach* y el profesional. La correcta administración de dichas entrevistas es de importancia vital para el programa de *coaching*, lo que de-

termina que el *coach* deba tener un conocimiento muy profundo de las técnicas de entrevistas individuales.

**Consideraciones finales: la consolidación del coaching en la cultura de la empresa**

En numerosas ocasiones se diseña el programa de *coaching* de



forma tal que el mismo se perpetúe en el tiempo, de forma tal que quienes reciben el *coaching* en un primer momento se conviertan a su vez en *coaches* de sus colegas en una segunda fase.

Esta alternativa es sumamente interesante en empresas que requieran un alto grado de compromiso por parte de sus empleados, ya que el *coaching* es una forma muy eficaz de fortalecer la cultura interna y desarrollar vínculos entre las distintas personas, y entre estas y la organización.

Al momento de consolidar el *coaching* en la cultura de la empresa tiene una fuerza determinante el mensaje y el ejemplo que la organización reciba de la alta dirección. Si la alta dirección presta atención al programa de *coaching*, monitorea su avance, y envía mensajes positivos respecto a la importancia de seguirlo fielmente, las chances de éxito

son infinitamente mayores que si no se preocupa por su evolución, no ofrece un entorno de relativa seguridad para el directivo en cuestión, que reduzca su aversión al riesgo y lo anime a intentar realizar un cambio. De igual forma, no hay mensaje más potente para apoyar un programa de *coaching* ejecutivo, que ver a la propia dirección haciendo (o recibiendo) *coaching*.

El lector debe comprender que este artículo se complementa con los tres capítulos anteriores de la “Tragicomedia del *Coach light*”. En esta última entrega nos hemos centrado, y de forma muy esquemática, en los detalles técnicos de implementación del *coaching*. Sería un error interpretar que el *coaching* se reduce a estas consideraciones de sistemas, o que incluso estos son la parte más importante del *coaching*.

Nuestra intención con el presente artículo no es más que

exponer, de forma sintética, los principales aspectos que implica el diseño de un programa de *coaching* ejecutivo, y los riesgos ocultos en las distintas opciones que se presentan. Si bien entendemos que no hay una mejor forma de hacerlo bien, sí hay muchas formas de hacerlo mal. El que una empresa considere en profundidad la totalidad de los dilemas que hemos expuesto no asegura el éxito del programa de *coaching*. Por el contrario, el no considerarlas, prácticamente asegura el fracaso. 🙄