

Cómo construir una cultura de coaching en su organización

Dr. Jonathan Passmore, Universidad de East London, Reino Unido.

Existe un debate importante sobre lo que es coaching y un considerable interés en cómo las organizaciones pueden desarrollar una cultura de coaching. Mientras la evidencia de las investigaciones sugiere que el uso del coaching dentro de las organizaciones se está extendiendo por toda Europa, su transformación de las culturas de coaching está siendo menos investigada. Pocas han evaluado realmente el potencial de convertir sus organizaciones en compañías con cultura de coaching.

Como todavía no se ha llegado a un acuerdo para definir qué es una organización con cultura de coaching, voy a plantear primero lo que entendemos nosotros por tal. Yo sugeriría que una organización lo es cuando el coaching se utiliza de forma consistente, por todos los empleados y socios clave, para fomentar el entendimiento, las visiones compartidas y la responsabilidad personal de cuantos son responsables de los resultados. Aunque no es la única forma en que la organización lidera y gestiona los recursos humanos o colabora con

sus socios, sí es el principal estilo de liderazgo, desarrollo y aprendizaje utilizado en la organización.

En su andadura hacia la consecución de una cultura de coaching, las organizaciones avanzan a través de muchos estadios comunes, que resumo a continuación.

Nivel uno – Coaches externos

Muchas organizaciones piensan que si utilizan coaches externos disponen ya de una cultura de coaching. Sin embargo, desde nuestra experiencia trabajando con múltiples organizaciones y firmas de consultoría del Reino Unido, la selección y gestión de los coaches muestra que el coaching, comparado con otro tipo de intervenciones, está todavía en fase de desarrollo. Todavía es habitual en el Reino Unido que el coach externo sea elegido por el director mediante una recomendación personal de un contacto de negocio, o porque el coach y el director se han conocido en un evento de colegas. En estas elecciones personalistas

suele haber poco feedback a la organización, o pocos inputs de los Departamentos de Recursos Humanos o de otros sobre los que debería enfocarse el coaching para proporcionar el mayor beneficio posible a la organización (que paga por esta intervención). Por estas razones, consideramos esto como una cultura de coaching en el nivel del piso bajo o de nivel uno.

Nivel dos – Coaching externo profesionalmente seleccionado

En el nivel dos del viaje hacia una cultura de coaching, sugerimos que los coaches sean elegidos de una forma profesional, de manera similar a como se eligen consultores y formadores. El proceso puede implicar una selección formal de candidatos, así como claridad sobre cómo gestionar los coaches, cuáles son los criterios para la supervisión del coach, y cómo la organización utiliza la información acumulada en el ámbito directivo. Lo más importante en este nivel dos es que la organización considere a los coaches como parte de una estrategia de RRHH más amplia, y como un aspecto fundamental de su gestión del talento y de los objetivos de desarrollo de la organización.

Para el proceso de selección de coaches estamos empezando a ver un uso cada vez mayor de procesos de selección basados en sistemas y procedimientos formalizados. Para seleccionar el coach más adecuado la organización necesita establecer criterios claros y transparentes, de forma parecida a lo que hace en selección de personal. Como sean esos criterios depende de la organización. Nosotros animamos a las organiza-



El Dr. Jonathan Passmore es uno de los psicólogos, coaches y escritores más prestigiosos del Reino Unido. Entre sus libros están "La Excelencia en el Coaching", "Las pruebas psicométricas en Coaching" y "La supervisión en Coaching". Actualmente es editor del Wiley-Blackwell Psychology of Coaching & Mentoring Handbook. Es también investigador y sus trabajos han sido publicados en el Consulting Psychology, el International Review of Industrial y el Organizational Psychology. Sus estudios se centran en la supervisión en coaching, la formación en coaching y comportamientos efectivos desde el punto de vista de la ética; y la aplicación del coaching en la conducción, la pérdida de peso y el entorno educativo.

ciones a seleccionar ocho o diez criterios clave, incluyendo la formación que ha recibido el coach.

Una vez que los coaches han sido seleccionados, las organizaciones en el nivel dos tienen una manera más sofisticada de gestionar y revisar la misión asignada al coaching. Como hemos mencionado antes en el nivel uno, la mayoría de las organizaciones no están implicadas activamente en el proceso de gestionar la relación con los coaches. Esto podría resolverse con reuniones tripartitas de selección y revisión y supervisión, e instrucciones para los coaches, dentro de una agenda organizacional más amplia.

En primer lugar, las reuniones tripartitas, que se realizan al encargar el proyecto de coaching, y la revisión final ofrecen una oportunidad al coach, al cliente individual y al representante de la organización –que puede ser un directivo, de RRHH o no– para aclarar y acordar la agenda del proyecto de coaching. La agenda no debe referirse a asuntos ya discutidos con el cliente individual, sino a una mezcla de las prioridades de éste y las de la organización, establecidas sobre la base de una información valorada, un feedback y los futuros planes de desarrollo (gestión de talento) con esa persona. La agenda debe también estar alineada con la estrategia organizacional de RRHH, dentro de un marco de competencias, de forma que el progreso pueda ser medido. Al final del proceso, la reunión tripartita puede proporcionar una revisión de los logros y los próximos pasos para el desarrollo del cliente individual.

Un tercer aspecto en la fase dos es el uso de la supervisión del coaching proporcionada por la organización. Supone reunir a todos los coaches externos, para apoyarles en su desarrollo, poner en común asuntos organizacionales y temas que están emergiendo (sin romper la confidencialidad individual), y ofrecer la oportunidad al departamento de RRHH de informar a los coaches sobre el desarrollo organizacional en marcha y la estrate-

gia de Recursos Humanos. De esta forma, los coaches pueden entender las cambiantes dinámicas de la organización, y pueden dar feedback anónimamente sobre temas comunes y asuntos que pueden ayudar a RRHH en la gestión de personas.

**Construir
una cultura
de coaching,
enfocada a que
todo el mundo
contribuya al éxito
del negocio, será
un requerimiento
cada vez más
demandado
para el éxito**

Un gran reto común dentro del feedback es que el coaching es confidencial para la persona. Creemos que el coaching no es un beneficio personal, sino una herramienta para fortalecer el desempeño del individuo y, por tanto, de la organización. El feedback, cuando se gestiona mediante un supervisor independiente y externo, proporciona mucha información relacionada con la presión en el trabajo, la moral o el acoso laboral. Puede servir para que la organización considere una respuesta adecuada. Incluso, ofreciendo información a los coaches, estos pueden comprender los planes futuros de la organización y enfocarse en aspectos específicos que puedan impulsar y fortalecer la estrategia de desarrollo de la organización.

Nivel 3 – Coaching interno

El tercer nivel en la construcción de una cultura de coaching implica hacer coaching para toda la plantilla, no sólo para los seniors managers o los ejecutivos. En este punto, las organizaciones tienden a moverse ha-

cia la preferencia de crear un cuadro interno de coaches, ya que coaches externos para toda la plantilla es caro y para la mayoría de las organizaciones está fuera de su alcance.

El primer paso en este proceso es construir un pool de coaches internos. Esto significa seleccionar y entrenar a individuos de la organización. Nuestra experiencia nos dice que es muy eficaz pedir voluntarios, ya que como tales están más dispuestos a implicarse en el futuro programa y dedicarle tiempo que aquellos que no lo desean pero han sido reclutados para ser coaches internos. En segundo lugar, a la hora de seleccionar voluntarios hay tres factores que las organizaciones deben considerar. Se trata de las habilidades de comunicación de los voluntarios, su vida útil dentro del pool de coaching y el tiempo que tienen para emprender el coaching como parte de su rol.

A veces se ofrecen voluntarios que carecen de habilidades básicas de comunicación, que se pueden entrenar. Si el individuo es extremadamente introvertido y tiene dificultad para mantener contacto visual, en nuestra opinión esto le hace inadecuado para el entrenamiento en coaching, al menos hasta que haya podido desarrollar sus habilidades básicas de comunicación. Además, las organizaciones algunas veces eligen personas que están a punto de jubilarse o que van a despedir. Mientras que esto puede ser un buen regalo de despedida para el individuo, lo cierto es que disminuirá rápidamente el pool de coaches internos. En un programa del que uno de nosotros formaba parte, el 40% de los coaches internos voluntarios ser marcharon (y algunos de ellos para ejercer como coaches por su cuenta) dentro de un periodo de unos 12 meses que conformaban su entrenamiento. Esto tuvo como consecuencia la costosa puesta en marcha de una segunda generación de coaches internos en un periodo de tiempo mucho más corto y antes de haber obtenido algún beneficio.

En términos de entrenamiento, nosotros aconsejamos algo formal pero menos riguroso que el entrenamiento de coaches externos profesionales. Una posibilidad es que los coaches internos completen 5-10 días de entrenamiento cada tres o cuatro meses, con alguna forma de trabajo práctico independientemente evaluado.

La supervisión y el apoyo constante son importantes también para ellos, y aconsejamos un modelo similar al descrito arriba cuando la organización contrata a un coach independiente para supervisar, dar apoyo, desarrollar y dar información al coaching pool.

Nivel 4 - Coaching para todos

El cuarto nivel para las organizaciones que han iniciado el viaje hacia una cultura de coaching es utilizar el coaching como el estilo de gestión principal. Esto normalmente supone entrenar a los managers en habilidades de coaching, así como en otras habilidades de gestión, para ayudarles a reconocer sus actuales estilos de liderazgo y ofrecerles ambas opciones y habilidades utilizando diferentes maneras de liderar dependiendo del individuo y de la situación. Hay una gran variedad de modelos de liderazgo sobre los cuales pueden trabajar las organizaciones (ver Passmore, 2010). Un modelo puede ser el de los seis estilos de liderazgo de Goleman (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2003).

La meta de un estilo de liderazgo de coaching es que los empleados sean capaces de resolver sus propios problemas. Cuando un empleado aparece con un problema, el estilo de liderazgo de coaching le ayuda a explicar el problema, sus riesgos, sus beneficios para así identificar una solución. A través del uso repetido de este estilo de liderazgo, los empleados desarrollan las habilidades para resolver sus propios problemas y el directivo puede delegar tareas de mayor responsabilidad en los individuos. No queremos sugerir que el estilo de liderazgo de coaching sea

la solución para todos los temas de gestión. La investigación de Goleman (2003) identifica claramente que los mejores directivos son capaces de utilizar una gran variedad de estilos para adecuarse a todos los individuos y situaciones.

Sugerimos que los coaches sean elegidos de una forma profesional, de manera similar a como se eligen consultores y formadores

Para alcanzar este nivel de competencia en coaching, los directivos tienen que ser entrenados en habilidades básicas de coaching, incluyendo gestionar una conversación de aprendizaje, construir el entendimiento, mantener a un empleado en un puesto incómodo para provocar una reflexión más profunda y el pensamiento crítico, utilizar el silencio para empujar al individuo a tener sus propias ideas. Y para mantener la eficacia del coaching, cada cuatro ó seis meses la organización debe convocar reuniones donde se proporcione feedback y apoyo relevante.

Un aspecto final a tener en cuenta es cómo la organización buscará espacios para conversaciones de coaching. En la pasada década ha habido un crecimiento en oficinas de diseño abierto con zonas de oficinas interconectadas. Las

organizaciones necesitan contar con espacios para conversaciones de coaching. Esto puede involucrar áreas de descanso, lugares informales para sentarse cerca del agua o de la máquina de café, etc. Tienen que estar listos para hacer florecer conversaciones de coaching.

Nivel 5- Coaching con socios y accionistas

El quinto nivel es expandir el coaching más allá de los límites tradicionales de la organización hacia los proveedores y socios. El éxito de muchos negocios se basa en su cercana relación con un selecto grupo de proveedores clave. Pueden ser fabricantes de componentes, franquiciados o socios que forman parte de algún servicio de la organización (como un call center). En este nivel se trata de animar a los accionistas a introducir el coaching en sus propias organizaciones o equipos que trabajan con la organización. Esto puede conllevar el implicar a los accionistas en una gran conversación a través de métodos tales como la Investigación Apreciativa. Y puede tener que ver con que las organizaciones partners y las franquicias entrenen a su propia plantilla en habilidades de coaching y adopten prácticas similares con sus propios equipos de la plantilla.

Avanzando

En el actual clima financiero, emplear las habilidades de toda la plantilla así como las de los socios, es importante para sobrevivir. Construir una cultura de coaching enfocada a animar a todo el mundo a contribuir al éxito del negocio será un requerimiento cada vez más demandado para el éxito futuro.

- Goleman, D., Boyatzis, R. E. and McKee, A. (2003). **The New Leaders: Transforming the Art of Leadership**. London: Time Warner Books
- Passmore, J. (2010). **Leadership in coaching**. London: Kogan Page.
- La **Universidad de East London** ofrece cursos de coaching a distancia.