Coaching y empresa
Alcance y límites

Dra. MERITXELL OBIOLS

Responsable del Área de Ciencia AECOP
Coach ejecutiva certificada máster por AECOP
Profesora de la Universidad de Barcelona
Coach, formadora y escritora.
Especialista en Inteligencia Emocional, Coaching y Liderazgo
www.meritxellobiols.com

Coaching es una palabra polisémica en inglés, con un significado parecido a coche o autocar, donde coaching es: "instrumento que sirve para transportar a una persona importante de donde está a donde quiere llegar". Este mismo significado tiene actualmente, pero en la dimensión de desarrollo profesional y personal. Por tanto, es una metodología que facilita a una persona o grupo ir de donde están a donde quieren llegar.

En todo momento hablamos de coaching como un proceso continuado y sostenido en el tiempo, donde habrá mejora, desarrollo de habilidades y autoconocimiento. Durante el proceso, **el coach realiza un acompañamiento a su coachee** (cliente, el directivo) en una relación de iguales, una relación adulto-adulto.

"Durante el proceso, el coach realiza un acompañamiento a su coachee (cliente, el directivo). No le da consejos. Es una relación de iguales, una relación adulto-adulto"

Un proceso de coaching organizacional suele contener alrededor de seis a diez sesiones, preferiblemente quincenales de dos o tres horas. **Para un proceso de coaching individual**, suelen darse entre seis y diez con una duración de una hora y media o dos horas, con procesos que se extienden a lo largo de cuatro a seis meses.

Coaching ejecutivo

El coaching dirigido a empresarios, directivos, ejecutivos y mandos intermedios pretende que adquieran las herramientas del buen coach y puedan realizar cambios positivos y dispongan de recursos para facilitar la gestión del cambio. **En coaching individual, podemos encontrar diferentes tipos de demandas usuales:**

- **Coaching para el desarrollo competencial:** se desarrollan habilidades.
- **Coaching de plan de carrera:** se potencian actitudes y se prepara para un plan de carrera.
- **Coaching estratégico:** favorece la anticipación y la toma de distancia.
- **Coaching para la gestión del cambio:** se asume una nueva función ante un cambio de cualquier tipo en la empresa.

En las culturas en transición se puede dar una fase aguda de resistencia, en la cual entre el desconcierto y el miedo, podemos encontrar presión por diferentes motivos, desmotivación, cierre de expectativas, huida, cansancio, sentimientos contradictorios, desorganización de prioridades o hipersensibilización.

En este sentido, **¿qué pide la empresa a un coach ante una aceleración brusca de cambio cultural?** Le pide que intervenga para preparar y acompañar a

las personas para afrontar retos, convertir las amenazas en oportunidades, buscar salidas constructivas ante el cambio y crear una dinámica orientada al compromiso, la acción y la autoevaluación de logros.

El coaching consigue nuevas actitudes por parte de los líderes, como cercanía con los empleados y facilita construir fortalezas individuales y reconocer y sobreponer debilidades. **Las sesiones de coaching ejecutivo se llevan a cabo en un espacio de confianza, sin interrupciones,** a lo largo de cuatro a ocho sesiones, de unos 60-90 minutos de duración cada dos, tres o cuatro semanas.

Algunos objetivos típicos de las sesiones de coaching ejecutivo son:

• Gestión del tiempo y priorización de tareas.
• Delegación de tareas y responsabilidades.
• Organización del trabajo y planificación.
• Autoconfianza. Seguridad, autoestima y confianza en las propias posibilidades.
• Sentirse en la posición/rol de forma legítima y capaz.
• Transmitir la información y mensajes de forma adecuada.
• Desarrollo de reuniones de trabajo, exposiciones en público y comunicación oral/escrita.
• Desarrollo de asertividad.
• Gestión emocional. Afrontar situaciones de estrés y nerviosismo. Relajación, positivismo, tranquilidad.
• Disfrutar. Adecuado descanso.
• Ejercer estilo de liderazgo adecuado. Acompañamiento de personas.
• Reconocimiento y motivación de los miembros del equipo.
• Generación de sentimiento de equipo y clima de confianza.
• Mejora y construcción de relaciones efectivas.
• Apertura y cercanía.
• Definición de objetivos de desarrollo profesional.
• Automotivación y compromiso con la empresa.
• Actitud hacia el aprendizaje, los cambios y la incertidumbre.

"Las sesiones de coaching ejecutivo se llevan a cabo en un espacio de confianza, sin interrupciones, a lo largo de cuatro a ocho sesiones de unos 60-90 minutos"

En las sesiones de coaching ejecutivo se busca que el coachee acceda a su propias capacidades y recursos que ya tiene para fomentar su aprendizaje, la creatividad y la acción, potenciando el conocimiento que no es transferible y que emerge de forma innata desde el interior del individuo.

Coaching de equipos

El objetivo del coaching de equipos es acompañar el desarrollo del rendimiento colectivo de un equipo, viendo al equipo como sistema o entidad con personalidad propia y única. El coaching de equipos impacta en la autonomía, responsabilidad y rendimiento tanto a nivel individual como colectivo, poniendo especial atención a las relaciones entre los miembros del mismo.

Algunas prácticas del coaching de equipo incluyen la supervisión de las reuniones del equipo, donde el coach está presente y acompaña a un equipo durante sus reuniones, o el desarrollo de talleres organizados en jornadas de trabajo durante los cuales el equipo recibe un acompañamiento. En las sesiones de coaching

de equipo, el coach normalmente debe asumir un papel secundario y puede ir acompañado parcialmente de una serie de dinámicas metafóricas donde se experimenta cómo funciona el equipo ante un objetivo dado, para luego hacer un ejercicio de reflexión para la toma de conciencia sobre áreas de mejora, limitaciones, fortalezas y compromisos adquiridos. En todo caso, el foco del coaching de equipos se pone en los procesos reales.

Un proceso de coaching de equipos incluye típicamente:
(1) la recopilación de información inicial para establecer unas prioridades y objetivos a trabajar; (2) el lanzamiento del programa con el establecimiento de una alianza de todos los participantes; (3) el desarrollo de un conjunto de sesiones y talleres de coaching con impacto sobre el desempeño del equipo y; (4) un cierre donde se revisa el cumplimiento de objetivos y se instaura una cultura constante de renovación y mejora continua.

Una intervención de coaching de equipos se lleva a cabo por uno o dos coaches y suele tener una duración entre cinco y diez meses.

Los objetivos típicos de los procesos de coaching de equipos suelen incluir:

- Favorecer cambios estratégicos y organizativos.
- Cohesión del equipo.
- Transformación del clima y cultura de equipo.
- Cambio o mejora de la emocionalidad del equipo.
- Potenciar el desempeño, productividad y creatividad del equipo.
- Superar momentos difíciles, crisis o problemas y limitaciones presentes.
- Resolver conflictos de forma que permitan hacer crecer al equipo.
- Impulsar el compromiso de los miembros con los objetivos del equipo.
- Mejorar las dinámicas de comunicación existentes.
- Aumentar la rentabilidad y eficacia del equipo.
- Incrementar los niveles de satisfacción de los miembros del equipo.

Para finalizar, apuntar que el coaching se erige como un **magnífico recurso al servicio de los líderes** que quieren ampliar o reforzar sus competencias para atender de forma eficaz la gestión de los cambios que viven en sus empresas, así como atender con destreza la amplia diversidad de los equipos que maneja.

Las empresas del S. XXI requieren de líderes con mentalidad abierta que estén dispuestos a nutrirse de todo aquello que facilite alcanzar la excelencia y el liderazgo de su vida y su carrera profesional. **Y el coaching contribuye exclusivamente a ello.**

"El coaching ejecutivo es un magnífico recurso al servicio de los líderes que quieren ampliar o reforzar sus competencias"

Bibliografía

Ballesteros, L.I. Coaching empresarial. Guía práctica desde una mirada científica. 1ª ed. Madrid: Síntesis; 2020.
BisquerraAlzina, R., & Obiols, Meritxell, et al. Gimnasia emocional y coaching. 1ª ed. Barcelona: Horsori; 2016.
Bisquerra, R., & Obiols, M. Historia del coaching. 1ª ed. Madrid: Síntesis; 2019.
Fiol, A., & Obiols, M. Coaching para todos: herramientas para el cambio personal y profesional. 2ª ed. Barcelona: Plataforma; 2013.
Gallwey, W. T. The inner game of tennis. 3º ed. London: Jonathan Cape; 1975.
Herreros, C. Neurocoaching. La neuroplasticidad dirigida. 1ª ed. Madrid: Síntesis; 2020.
Obiols, M. & Martínez- Cosentino, I. Revolución soft. Preparar al líder para un mundo cambiante.1ª ed. Madrid: Síntesis; 2019.
Vázquez, S. & Lorenzo Farrapeira, J. Coaching emergente. Psicología positiva para un nuevo Liderazgo. 1ª ed. Madrid: Síntesis; 2021.
Whitmore, J. Coaching for performance. A practical guide to growing your own skills. 5ª ed. San Diego: Pfeiffer& Company; 1992.