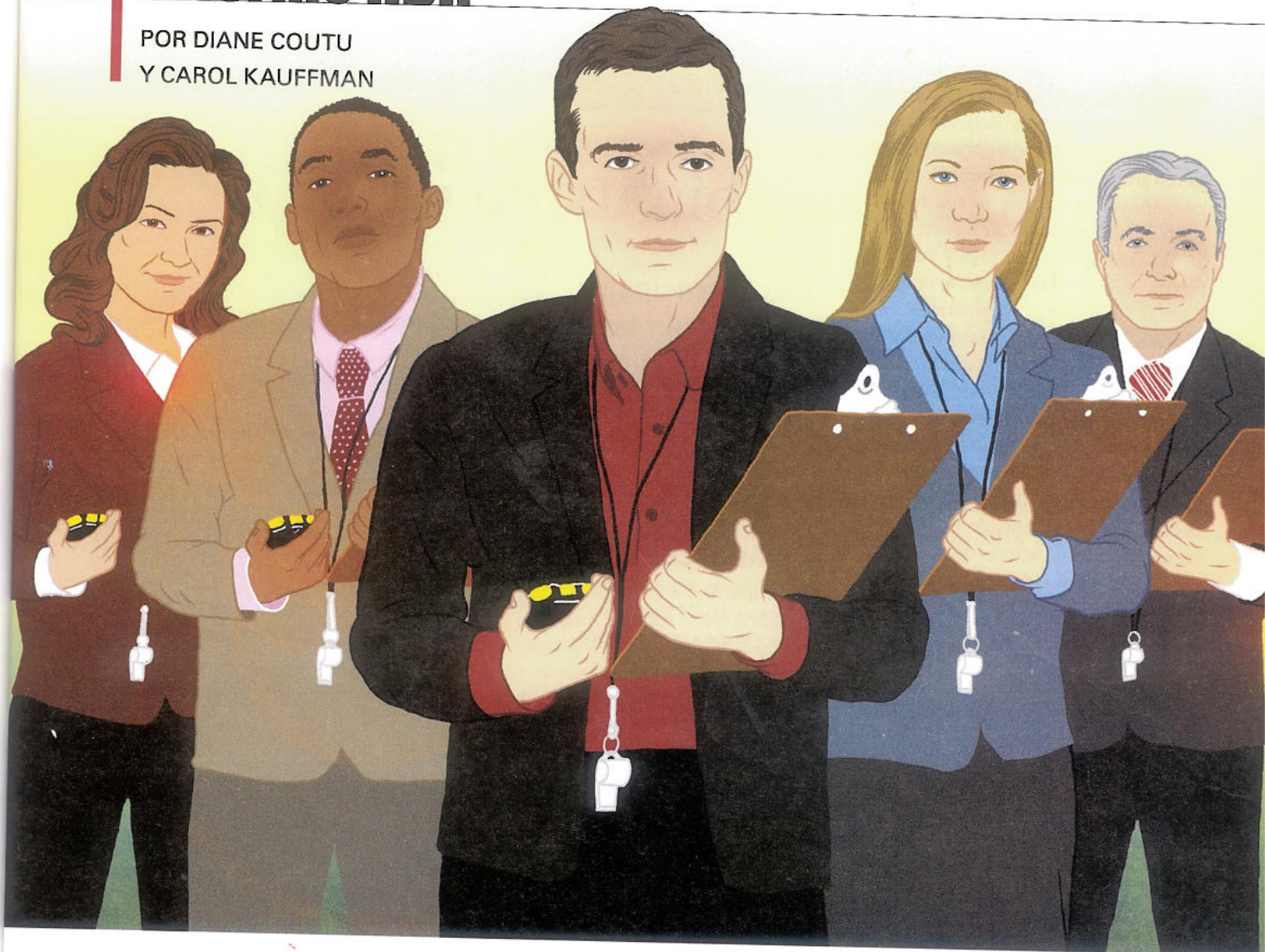


POR DIANE COUTU
Y CAROL KAUFFMAN



¿Qué puede hacer un coach por usted?

El mundo del coaching está lleno de contradicciones. Los coach mismos no concuerdan respecto de por qué son contratados, qué hacen y cómo medir el éxito. Aquí está lo que usted debe saber.

Joshua Gorchov

EN EL SIGLO DIECISIETE, el estadista francés, cardinal Richelieu, se apoyaba bastante en los consejos del padre François Leclerc du Tremblay, conocido como *l'éminence grise* de Francia por su hábito de monje gris. Al igual que el famoso cardenal, los líderes de empresas actuales tienen sus eminencias grises. Pero estos consejeros no son monjes obligados a un voto de pobreza. Lo normal es que sean conocidos como coach ejecutivos y que ganen hasta US\$ 3.500 la hora.

Para entender qué hacen para merecer ese dinero, HBR realizó una encuesta de 140 coach líderes e invitó a cinco expertos para que comentaran las conclusiones. Como usted verá, los comentaristas tienen visiones encontradas acerca de la

dirección que está tomando el coaching –y la dirección que debería tomar–, lo que refleja las contradicciones que surgieron entre quienes respondieron. Tanto los comentaristas como los coach señalaron que la vara debe alzarse en varias áreas para que el sector pueda madurar, pero no hubo consenso respecto de cómo hacerlo. Sin embargo, en general estuvieron de acuerdo en que las razones por las cuales las empresas contratan a los coach han cambiado. Hace diez años, la mayoría de las empresas que contrataban a coach querían que éstos ayudaran a poner fin a los comportamientos tóxicos de algunos líderes. En la actualidad, la mayor parte del coaching está destinado a desarrollar las capacidades de actores de alto potencial. Como resultado de esta misión ampliada, existe una mayor ambigüedad en torno a esos temas en relación a cómo definen los coach el alcance de los compromisos, cómo miden e informan el progreso, y los criterios que una empresa debería usar para elegir a un coach.

¿Las empresas y los ejecutivos obtienen valor de sus coach? Cuando les pedimos a los coach que explicaran el saludable crecimiento de su sector, señalaron que los clientes vuelven una y otra vez porque el “coaching funciona”. Sin embargo, los resultados de la encuesta también sugieren que el sector está cargado de conflictos de intereses, poca claridad entre la competencia de los coach y lo que debería dejarse en manos de los profesionales de la salud mental, y mecanismos muy básicos para monitorear la eficacia del compromiso de un coaching.

Conclusión: el coaching como una herramienta de negocios sigue ganando legitimidad, pero las bases del sector todavía están en un estado de cambio. En este mercado, al igual que en tantos otros, el viejo dicho aún es aplicable: ¡Qué se cuide el comprador!

Diane Coutu (*dcoutu@harvardbusiness.org*) es editora senior en HBR. **Carol Kauffman** (*carol_kauffman@hms.harvard.edu*) es coach ejecutivo, psicóloga y profesora clínica asistente en Harvard Medical School en Boston.

LO QUE DICEN LOS COACH

Sabía usted que:

Las 3 principales razones por las cuales se contrata a los coach

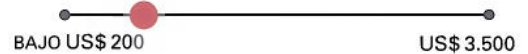
Ya no se contrata a los coach principalmente para despedir líderes tóxicos.

- 1 Desarrollar ejecutivos de alto potencial o facilitar una transición **48%**
- 2 Actuar como caja de resonancia **26%**
- 3 Lidiar con conductas descontroladas **12%**

Cuánto cuesta

Usted debería esperar pagar alrededor de US\$ 500 la hora, lo mismo que a un renombrado psiquiatra en Manhattan.

Costo medio por hora de coaching **US\$ 500**



¿Es personal el coaching?

Aunque las empresas normalmente no contratan a los coach para atender temas de la vida personal de los ejecutivos, por lo general los temas personales igual aparecen.

¿Es usted contratado frecuentemente para abordar asuntos personales?



¿Ha ayudado alguna vez a los ejecutivos en asuntos personales?



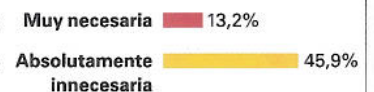
¿Qué debe buscarse en un coach?

Los encuestados tuvieron diversas opiniones sobre qué requisitos son importantes.

¿Cuán necesaria es la certificación?



¿Cuán necesaria es la formación psicológica?



La industria del coaching: una obra en curso

POR RAM CHARAN

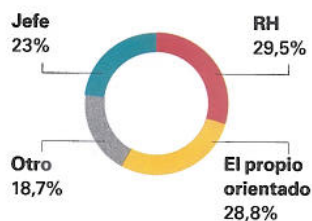
NO HAY DUDA de que los líderes del futuro requerirán un coaching constante. A medida que los negocios se vuelvan más complejos, ellos recurrirán cada vez más a los coach para que les ayuden a comprender cómo actuar. Los coach a los que me refiero harán algo más que influir en las conductas; serán esenciales en el proceso de

y creen una reputación merecida. Algunos grupos están evolucionando en esta dirección, pero la mayoría todavía son pequeñas empresas boutique que se especializan, por ejemplo, en aplicar e interpretar evaluaciones de 360 grados. Para ir más allá, el sector requiere un líder que sea capaz de definir la profesión y crear una empresa seria, como

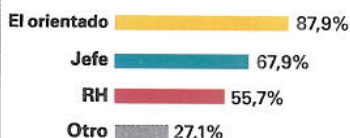
¿Quién está involucrado?

Aunque reconocieron que la confidencialidad era fundamental para un coaching exitoso, los encuestados dijeron que en la mayoría de los casos, ellos informaban sobre el progreso del orientado por un coach a los otros stakeholders en la organización.

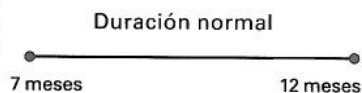
Normalmente, ¿quién inicia la relación de coaching?



¿Quién se mantiene informado del progreso?



Tiempo que demora



El sector requiere urgentemente **un líder que sea capaz de definir la profesión**, como lo hizo Marvin Bower para la consultoría de gestión.

aprendizaje del líder, dando conocimientos, opiniones, y juicios en áreas clave. Estos coach serán CEO jubilados o expertos provenientes de las universidades, centros de investigación y del gobierno.

Esto no es una descripción de lo que la mayoría de los coach hace actualmente, tal como dice la encuesta. Lo que entendemos por coaching suele ser un servicio dirigido a los ejecutivos de mediano rango proporcionado por gente con experiencia en consultoría, psicología o recursos humanos. Esta clase de coaching se ha hecho popular en los últimos cinco años debido a que las empresas se enfrentaron a una escasez de talento y estaban preocupadas por la rotación entre empleados clave. Las empresas querían dar señales de su compromiso con el desarrollo de sus ejecutivos de alto potencial, así que comenzaron a contratar a coach. Al mismo tiempo, las personas de negocios se vieron obligadas a desarrollar no sólo sus capacidades cuantitativas, sino que sus habilidades orientadas a las personas, y muchos coach saben cómo ayudarles en eso. A medida que el coaching se ha masificado, cualquier estigma por el hecho de recibirlo a nivel individual ha desaparecido. Incluso es considerado como una señal de prestigio.

El sector del coaching seguirá fragmentado hasta que algunas asociaciones construyan una marca, reúnan a personas estelares, saquen a los que no son tan buenos

lo hizo Marvin Bower cuando creó la consultoría moderna de gestión profesional; es decir, McKinsey & Company.

Uno de los grandes problemas que tendrá que resolver la empresa de coaching del futuro es la dificultad para medir el desempeño, tal como señalan los coach en la encuesta. No conozco ningún estudio que haya hecho un seguimiento a largo plazo de ejecutivos que hayan recibido coaching; la mayor parte de la evidencia relativa a la eficacia sigue siendo anecdótica. Me parece que las historias positivas superan a las negativas, pero a medida que madura el sector, las empresas de coaching deberán ser capaces de demostrar cómo dan lugar al cambio, además de ofrecer una clara metodología para medir resultados.

A pesar de la recesión, concuerdo con los encuestados que señalan que la demanda de coaching no se contraerá en el largo plazo. Las grandes economías en desarrollo tendrán un deseo tremendo de ponerlo en práctica, ya que sus ejecutivos son muy jóvenes. Los graduados de las universidades están entrando a trabajar a los 23 años, y se encuentran con que todos sus jefes tienen 25 años, con una experiencia similar.

Ram Charan ha sido coach de CEO y otros altos ejecutivos de empresas de *Fortune* 100. Es autor de 14 libros, incluyendo *Leadership in an Era of Economic Uncertainty* (McGraw-Hill, 2009).

¿Su coach vale lo que cobra?

POR DAVID B. PETERSON

HACE 40 AÑOS, nadie hablaba del coaching ejecutivo. Hace 20 años, el coaching estaba básicamente dirigido a ejecutivos talentosos pero agresivos que serían despedidos si algo no cambiaba. En la actualidad, el coaching es una solución popular y potente para asegurar el mejor desempeño del talento clave de una organización. Casi la mitad de los

equilibrio vida/trabajo. Es inusual que las empresas contraten a los coach para que aborden temas no relacionados con el trabajo (sólo 3% de los encuestados dijo haber sido contratado para abordar esos asuntos); sin embargo, más de tres cuartos de los coach señaló que en algún momento entró en el ámbito personal. En parte, esto refleja la extensa experiencia



Menos de un cuarto de los encuestados señaló que proporciona **datos cuantitativos** de cualquier tipo respecto de los resultados para la empresa derivados de las sesiones de coaching.

coach encuestados señaló que se les contrata principalmente para trabajar con ejecutivos el lado positivo del coaching; es decir, desarrollar el talento de alto potencial y facilitar la transición de un nuevo ejecutivo o uno recién ascendido. Otro 26% dijo que lo más frecuente es que sean requeridos como cajas de resonancia respecto de ciertas dinámicas organizacionales o asuntos estratégicos. Fueron pocos los coach que señalaron que las organizaciones los contratan para abordar alguna conducta descarriada.

La investigación también arrojó información importante sobre lo que las empresas piden a los coach y lo que ellos hacen en realidad. Considere el tema del

de los coach en esta encuesta (sólo 10% tenía cinco años o menos de experiencia). También resalta el hecho de que para la mayoría de los ejecutivos, los temas relacionados con el trabajo y la vida personal no se pueden separarse totalmente. Esto es así sobre todo en el caso de altos ejecutivos que dedican muchas horas a su trabajo, y que viajan seguido y pasan mucho tiempo fuera del hogar. Muchos sienten algo de tensión en su vida personal. No es de extrañar que mientras más influyan los coach en la motivación de un líder para mejorar su vida personal, mayor y más duradero será el impacto del coaching en el trabajo.

El problema surge cuando las organizaciones piden una cosa y reciben otra. A

menudo las empresas no tienen idea de lo que los coach están haciendo realmente.

Una razón parece ser que los coach pueden ser muy poco estrictos cuando evalúan el impacto de su trabajo y comunican los resultados. Si bien 70% de los coach señaló que proporciona una evaluación cualitativa del progreso, menos de un tercio entrega feedback cuantitativo sobre las conductas, y menos de un cuarto proporciona datos cuantitativos de cualquier tipo respecto de los resultados para la empresa a partir de las sesiones de coaching. Incluso esto podría parecer un panorama demasiado optimista: la información proviene de los mismos coach.

Si bien es difícil vincular explícitamente la intervención de un coach y el desempeño del ejecutivo, no es difícil obtener información básica acerca de las mejoras en las conductas relacionadas con la gestión de ese ejecutivo. El coaching es un compromiso costoso en dinero y tiempo, y las organizaciones que lo pagan deberían insistir en que se les entreguen evaluaciones regulares y formales del progreso, aunque sean cualitativas. A juzgar por los resultados de esta encuesta, las empresas no las recibirán a menos que las exijan.

David B. Peterson (david.peterson@personneldecisions.com) es vicepresidente senior en Personnel Decisions International en Minneapolis y dirige la práctica de coaching ejecutivo de PDI.

LO QUE DICE LA ENCUESTA Ingredientes de una relación de coaching exitosa

¿Está el ejecutivo altamente **motivado a cambiar?**

SÍ

Los ejecutivos que aprovechan al máximo el coaching tienen un deseo intenso de **aprender y crecer**.

NO

No se comprometen con un coach para corregir problemas de conducta. Quienes responsabilizan a los demás, se hacen las víctimas y los individuos con sistemas rígidos de creencias, no cambian.

¿Tiene el ejecutivo una **buena química** con el coach?

SÍ

Un **buen calce** es absolutamente clave para el éxito de la experiencia de coaching. Sin esto, la confianza requerida para el desempeño óptimo del ejecutivo no se desarrollará.

NO

No contrate a un coach basándose en su reputación o experiencia sin asegurarse de que haya buena química.

¿Existe un fuerte **compromiso por parte de la alta dirección** para desarrollar al ejecutivo?

SÍ

La empresa debe tener un deseo verdadero de **retener y desarrollar** al ejecutivo que está recibiendo coaching.

NO

No contrate a un coach si su verdadero objetivo es provocar el despido del ejecutivo o arreglar asuntos sistémicos más allá del control del individuo que recibirá el coaching.

Los peligros de depender de los coach

POR MICHAEL MACCOBY

TODOS LOS COACH RECONOCEN que deberían hacer que usted sea más competente e independiente. Si el coaching no está logrando eso, lo más probable es que usted se está haciendo demasiado dependiente. La dependencia no siempre es negativa; la dependencia que tienen los amigos entre sí, por ejemplo, es positiva. Pero todos sabemos de casos de personas que no pueden tomar una decisión sin primero hablar con sus psicoterapeutas, y algunos ejecutivos establecen esa misma relación con sus coach. Conversan con el coach lo que deberían conversar con otros altos ejecutivos o con sus equipos.

Esta encuesta muestra que más de la mitad de los encuestados cree que sus clientes no se vuelven demasiado dependientes de ellos. Creo que esto es poco realista. Los coach tienen un aliciente económico que los impulsa a obviar el tema de la dependencia, lo que crea un posible conflicto de intereses. Es lógico que quieran expandir su negocio, pero los mejores coach, y los mejores terapeutas, ponen los intereses de sus clientes en primer lugar. Harry Levinson, el padre del coaching, trabajó con los ejecutivos más destacados de su época. Él decía que si un coach no estaba consciente de la dinámica de la dependencia, entonces no tenía derecho a ser un coach. Esto significa que antes de contratar a un coach,

usted debería preguntarle cómo aborda la dependencia en las relaciones.

Una conclusión relacionada con la encuesta merece especial atención: aunque casi 90% de los encuestados informó que fija un margen de tiempo antes de comenzar las sesiones, todos menos ocho dijeron que el enfoque de su misión terminaba alejándose del propósito original. La encuesta no arroja datos sobre cómo cambian esos servicios, pero durante mis 35 años de experiencia he observado que habitualmente se debe a que los coach renuevan los contratos con los ejecutivos. Los coach que son esencialmente consultores pueden



Los coach tienen un aliciente económico que los impulsa a obviar el problema de la dependencia, lo que crea un **posible conflicto de intereses**.

tener un contrato con usted para ayudarle a establecer una estrategia, por ejemplo, y luego podrían ofrecer quedarse para ayudarle con la implementación. O si usted contrata a un coach para que le ayude a ser un mejor jugador de equipo, éste podría sugerir que usted necesita trabajar más sus capacidades para gestionar hacia arriba, o para trabajar con subordinados difíciles pero creativos. Todo esto requiere más tiempo y, por cierto, dinero. Extender

un contrato no es necesariamente una acción poco ética. Pero de todos modos usted debe estar consciente de que su coach podría estar invitándole a renovar el contrato para ofrecerle más de lo que usted había presupuestado o de lo que necesita.

No obstante, existen dos tipos de cambios en el enfoque que son peligrosos y que deben ser evitados. Uno es cuando un coach conductual (mi término para describir a quien monitorea su conducta) lo seduce hacia un tipo de psicoterapia sin hacerlo explícito. Por ejemplo, el coach podría decirle que usted está listo para explorar asuntos más profundos que impiden el desarrollo de todo su potencial. El otro es cuando los coach personales se transforman en consejeros de negocios. En estos

casos, su coach se transforma en una especie de socio con voz, alguien con quien usted puede discutir ideas estratégicas. Eso puede ser igualmente peligroso porque es raro el coach poco que tiene un conocimiento profundo sobre su empresa.

Michael Maccoby es presidente de The Maccoby Group en Washington, DC, y autor de *Narcissistic Leaders: Who Succeeds and Who Fails* (Harvard Business School Publishing, 2007).

LO QUE DICE LA ENCUESTA ¿Cambia el foco durante el periodo de coaching?

Todos, menos ocho de los 140 encuestados, dijeron que el foco de lo que originalmente fueron contratados para hacer cambia con el tiempo.

“¡Absolutamente! Comienza con una tendencia hacia los negocios e inevitablemente migra hacia ‘temas más grandes’ como el sentido de la vida, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y convertirse en un mejor líder”.

“Generalmente, no. Si la tarea se establece correctamente, los asuntos normalmente están muy claros antes de comenzar el trabajo”.

¿Cómo elegir a un coach?

POR P. ANNE SCoulAR

EXISTEN DOS REGLAS BÁSICAS para contratar a un coach. Primero, asegúrese de que el ejecutivo esté listo y dispuesto para el coaching. En segundo lugar, permita que el ejecutivo elija a su coach. Los resultados de la encuesta respaldan esto: una buena disposición y una buena química fueron los ingredientes más citados para un coaching exitoso. No obstante, los encuestados sostuvieron opiniones fuertes y muy diferentes respecto de qué es lo más importante cuando se contrata a un coach.

Los coach encuestados concordaron



Si un coach no es capaz de explicarle qué metodología utiliza –es decir, qué hace y qué resultados usted puede esperar– **entonces descártelo de inmediato.**

en que las empresas deben buscar a un coach con experiencia en situaciones similares, aunque no necesariamente tenía que haber trabajado en ese entorno. Las organizaciones también deben considerar si el coach tiene o no una metodología clara. Según la encuesta, distintos coach valoran distintas metodologías. Algunos comienzan con una evaluación de 360 grados, mientras que otros dependen más del feedback psicológico y las entrevistas en profundidad. Desde la perspectiva de una organización, la metodología es una buena

forma de afinar la búsqueda de un coach. Si un candidato a coach no es capaz de explicarle qué metodología utiliza –es decir, qué hace y qué resultados usted puede esperar– entonces descártelo de inmediato. Los mejores coach son capaces de ser tan claros respecto de lo que no hacen como de lo que pueden entregar. Por ejemplo, un buen coach será capaz de decirle inmediatamente si está dispuesto a actuar como caja de resonancia en temas estratégicos.

Es significativo que los coach estuvieron divididos equitativamente respecto de la

importancia de la certificación. Aunque algunos encuestados señalaron que el sector está lleno de charlatanes, muchos de ellos no creen que la certificación por sí sola sea suficiente. Parte del problema es que existen muchos tipos de certificados: sólo en Reino Unido hay unas 50 organizaciones que certifican; evidentemente esto genera confusión acerca de cuáles son creíbles. Actualmente hay una tendencia de alejarse de la autocertificación emitida por empresas de capacitación, y hacia la *acreditación*, a través de la cual organismos internacio-

nales confiables someten a los proveedores a auditorías rigurosas y acreditan sólo a los que cumplen con altos estándares.

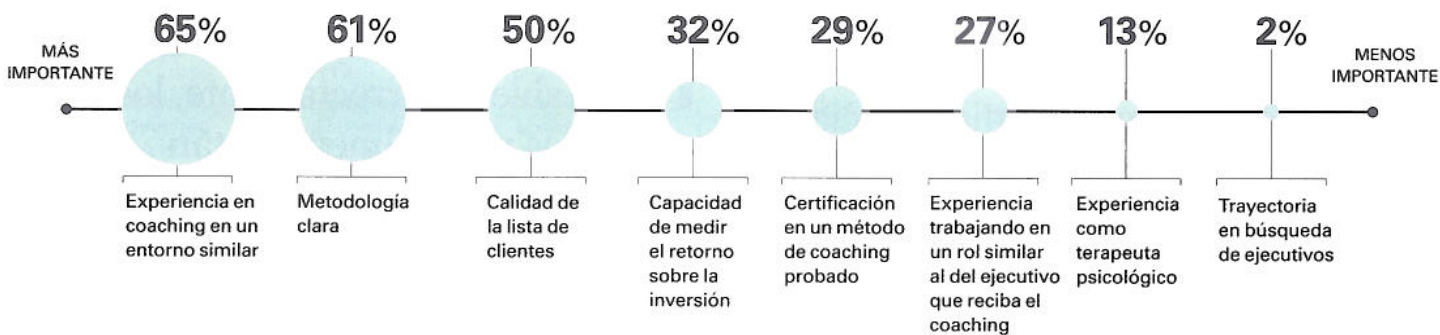
¿Cuál debería ser el enfoque de esa acreditación? Una de las conclusiones inesperadas de esta encuesta es que los coach (incluso algunos de los psicólogos encuestados) no valoran mucho la experiencia como psicólogo; la clasificaron penúltima en una lista de credenciales posibles. Eso es sorprendente; algunas organizaciones con que he trabajado *sólo* contratarían a psicólogos como coach. Es posible que la mayoría de los encuestados perciba sólo una muy tenue relación entre la capacitación formal como psicólogo y el conocimiento de negocios. Esto último, en mi experiencia como entrenador de coach, es el factor más importante en el coaching exitoso.

Aunque la experiencia y las metodologías claras son importantes, la mejor credencial es un cliente satisfecho. En total, 50% de los coach señaló que las empresas se basaban en las referencias personales para su selección. En consecuencia, antes de firmar un contrato con un coach, asegúrese de haber consultado con algunas personas que lo hayan tenido como coach.

P. Anne Scoular (annesoular@meyler-campbell.com) es directora ejecutiva de Meyler Campbell, un proveedor a nivel mundial de capacitación para coach ejecutivos. También es profesora de coaching en London Business School en Inglaterra.

LO QUE DICE LA ENCUESTA Guía para el comprador

Se preguntó a los coach qué es lo que las empresas deberían buscar al momento de contratar a un coach. Señalaron varios requisitos según el grado de importancia.



(Porcentajes de encuestados que calificaron estos requisitos como "muy importante")

¿Coach o terapeuta?

POR ANTHONY M. GRANT

EL COACHING DIFIERE MUCHO de la terapia. Eso dice la mayoría de los coach de nuestra encuesta, quienes citan distinciones como que el coaching se enfoca en el futuro, mientras que la terapia se enfoca en el pasado. La mayoría de los encuestados sostuvo que los clientes ejecutivos



Las organizaciones deberían requerir que los coach tengan cierto grado de capacitación en temas de salud mental.

suelen ser mentalmente "sanos", mientras que los pacientes de terapias exhiben problemas psicológicos. En opinión de los encuestados, el coaching no busca tratar los problemas como la depresión o ansiedad.

Es cierto que el coaching no intenta ni debería intentar curar problemas mentales. Sin embargo, la noción de que los candidatos para el coaching suelen tener una buena salud mental contradice los resultados de la investigación académica. Estudios de University of Sydney han descubierto que entre 25% y 50% de las personas que buscan coaching exhiben niveles clínicos altos de ansiedad, estrés o depresión.

No estoy sugiriendo que la mayoría de los ejecutivos que buscan coaching padecen trastornos mentales. Pero algunos sí podrían tenerlos, y hacer coaching a quienes

tienen problemas mentales no reconocidos puede ser contraproducente e incluso peligroso. La gran mayoría de los ejecutivos probablemente no solicitará tratamiento o terapia, y puede incluso no ser consciente de que tiene problemas para solicitarla. Eso es preocupante porque, contrario a la creencia popular, no siempre es fácil reconocer la depresión o ansiedad sin una capacitación apropiada. Es mucho

no es psicólogo puede, desde el punto de vista ético, trabajar con un ejecutivo que tiene un trastorno de ansiedad.

Dado que existirán algunos ejecutivos con problemas de salud mental, las organizaciones deberían requerir que los coach tengan cierto grado de capacitación en ese ámbito. Por ejemplo, el coach debe comprender cuándo es necesario derivar a un cliente a terapia profesional. De hecho, las empresas que no exigen que los coach que contratan tengan este tipo de capacitación formal no están cumpliendo con su obligación ética de cuidar a sus ejecutivos. □

Anthony M. Grant (anthonyg.@psych.usyd.edu.au) es el fundador y director de Coaching Psychology Unit en University of Sidney, en Australia.

Reimpresión R0901H-E
Para pedidos, vea página 95
o www.hbrl.com

más probable que un ejecutivo se queje de problemas de gestión de tiempo, de comunicaciones interpersonales o de no encajar en el lugar de trabajo, que de problemas de ansiedad. Esto genera preguntas importantes para las empresas que contratan coach como por ejemplo, si un coach que

LA ENCUESTA

Metodología y encuestados

Este análisis se deriva de una encuesta online desarrollada por los editores senior de *Harvard Business Review* y Carol Kauffman de Harvard Medical School. Recopilaron una lista de posibles participantes mediante sus contactos directos, referidos de altos ejecutivos y autores de HBR, y organizaciones que capacitan a coach para ejecutivos. Se distribuyeron por email cerca de 200 invitaciones para la encuesta, y los datos recopilados corresponden a 140 encuestados.

- Los encuestados contaban con igual cantidad de hombres y mujeres.
- Los coach en su mayoría eran de EE.UU. (71%) y Reino Unido (18%).
- 66% de los encuestados dijo que el coaching es su principal fuente de ingresos.
- El grupo tiene mucha experiencia: 61% lleva más de diez años en el negocio.
- 50% de los encuestados proviene de la consultoría de empresas.
- 20% de los encuestados proviene de la psicología.

LO QUE DICE LA ENCUESTA

El coaching toma elementos de la consultoría y de la terapia

