

»» Carreras & capital humano.



Más economía social en tiempos de crisis

PÁGINA 46

Ponga un entrenador en su empresa

El objetivo del 'coaching' es conseguir que los ejecutivos sean la mejor versión de sí mismos

BORJA VILASECA

Cuanto más poder, mayor es la responsabilidad. En el ámbito de la empresa, por ejemplo, las personas que llegan a lo más alto suelen verse obligadas a convivir con la incertidumbre, la ansiedad y el estrés. Y si estos factores intangibles no se gestionan adecuada-

mente, pueden terminar contaminando el estilo de liderazgo y afectar a la gestión empresarial y a la cuenta final de resultados.

No en vano, "cuando no sabemos cómo preservar la calma frente a la adversidad, solemos padecer mucho malestar, que a su vez nos hunde en un círculo vicioso", señala la *coach* Maite Barón, directora de Building Visionary Organizations. "Está demostrado que cuanto más sufrimos, más caemos en el egoísmo y el egocentrismo, lo que nos lleva a reaccionar negativamente cada vez que sucede algo que no se adapta a nuestros deseos y expectativas", añade Barón, especializada en desarrollo directivo, con clientes como Reuters, BT, Carat, Warner Bros y L'Oréal.

En su opinión, "detrás de este modo tan nocivo de vivir se encuentran la ignorancia y la inconsciencia, los dos mayores enemigos de aquellos directivos que pretenden gestionar un proyecto verdaderamente productivo y sostenible". De ahí que cada vez más ejecutivos españoles estén cambiando de mentalidad. Muchos de ellos "empiezan a darse cuen-

Gallwell descubrió que la calidad técnica de los tenistas de élite era básicamente la misma y que, en última instancia, el éxito dependía de "la calidad psíquica o mental", que este especialista denominó "juego interno".

Esta teoría enseguida fue extrapolada al ámbito de la empresa por sir John Whitmore, pionero en la práctica del *coaching* ejecutivo, que ayuda a los directivos a que "se conozcan y comprendan mejor a sí mismos, siendo dueños de su mente y de sus pensamientos", lo que puede generar "un profundo cambio en la manera de verse a sí mismos, así como de concebir la gestión de otras personas", explica el *coach* Manuel Seijo, presidente de la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (Aecop).

Eso sí, si bien el *coaching* y la psicología comparten su afán por escuchar a las personas para descubrir las causas de los efectos que pretenden modificar, la diferencia radica en que mientras el psicólogo se centra más en el problema, el *coach* pone su mirada en la oportunidad de crecimiento. Y no sólo eso. "El buen *coach* no da respuestas ni toma decisiones, sino que actúa a modo de espejo para que sea el propio ejecutivo quien descubra la solución por sí mismo", sostiene Seijo.

Así, no sería descabellado afirmar que el filósofo griego Sócrates, con su método mayéutico, fue uno de los primeros *coaches* que ha pasado a la posteridad. Su filosofía era simple; su impacto, muy profundo. Se dedicaba a hacer las preguntas pertinentes en el momento oportuno, permitiendo que su interlocutor descubriera la solución que estaba buscando.

Según la Aecop, España cuenta con cerca de 150 *coaches* o entrenadores personales para ejecutivos, pero la mitad de ellos no están oficialmente acreditados. Sea como fuere, se trata de una cifra "muy escasa", sobre todo si se compara con países como Estados Unidos (que cuenta con unos 40.000 profesionales) o Gran Bretaña (unos 8.000), donde hace años que esta figura está plenamente integrada en las empresas más competitivas, según datos de esta asociación.

Aunque las principales escuelas de negocios y diversas universidades españolas tienen programas formativos en materia de *coaching* e inteligencia emocional —en estos momentos hay más de 450 alumnos estudiando para

La ignorancia y la inconsciencia son 'enemigos internos' de los directivos

El 'coach' ayuda a afrontar con más objetividad los desafíos del líder

ta de que su bienestar y equilibrio internos son la base de un liderazgo eficiente e inspirador", concluye.

Y prueba de ello es que desde principios del siglo XXI ha comenzado a profesionalizarse el *coaching*, una disciplina que promueve el autoconocimiento y el desarrollo personal de altos directivos, de manera que puedan afrontar con serenidad y más objetividad las adversidades y desafíos inherentes a su cargo.

Lo curioso es que la figura del *coach* o entrenador personal apareció en la década de los ochenta del pasado siglo para asesorar y desarrollar jugadores de tenis más maduros emocionalmente. El experto norteamericano en entrenamiento deportivo Timothy

ESADE
Business School

ESADE

► Consultoría y Coaching para el cambio. Creación: 2008.

Precio: 6.890 euros.

Duración: 105 horas.

Requisitos: no tiene requisitos específicos, pero sí proceso de admisión.

Realización: Barcelona.

IESE
BUSINESS SCHOOL

IESE

► Liderazgo y Dirección de Personas: Programa de Coaching. Creación: 2005.

Precio: 6.500 euros.

Duración: 49 horas.

Requisitos: profesionales de RR HH con experiencia y directivos con necesidad de ejercer *coaching* a su equipo.

Realización: Madrid.

ie
business school

IE

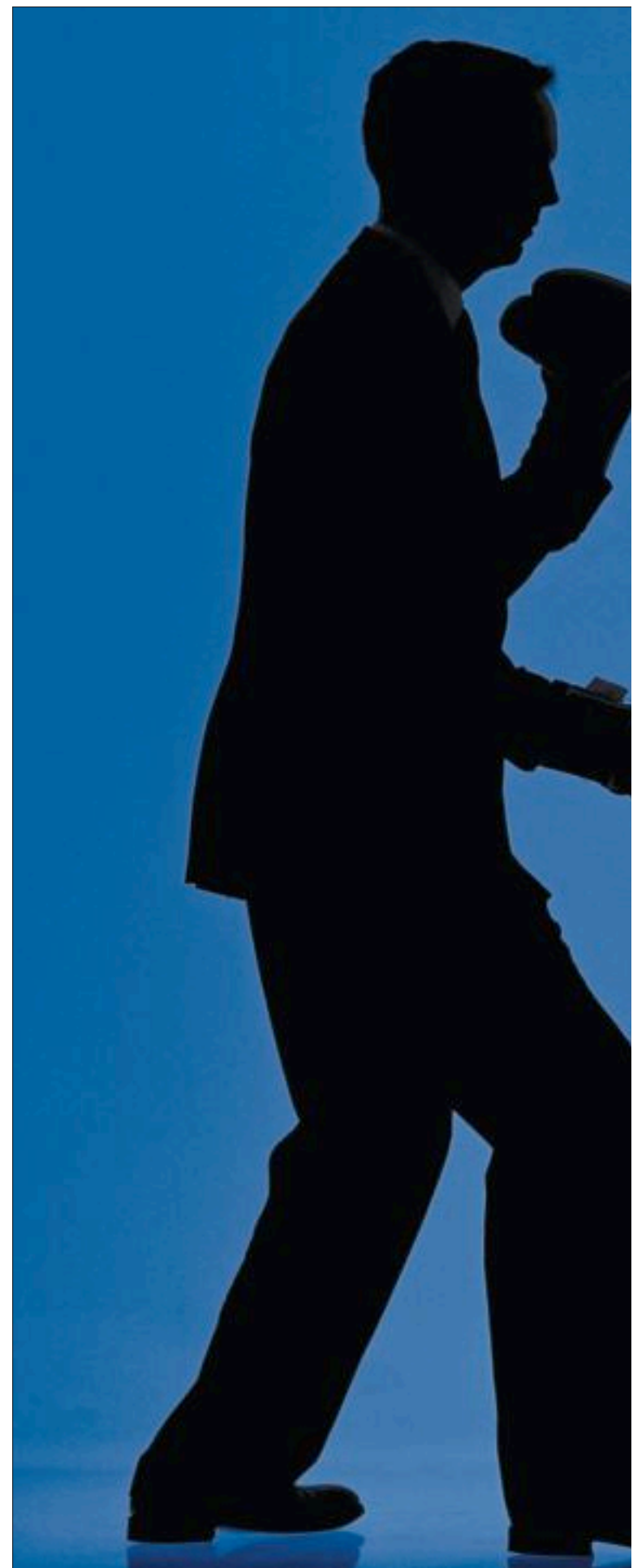
► Programa Superior en Coaching Ejecutivo y Management. Creación: 2008.

Precio: 14.500 euros.

Duración: 200 horas.

Requisitos: cinco años de experiencia y superar el proceso de admisión.

Realización: Madrid.



Primero trabajar con nosotros mismos

Cada día hay más profesionales que se aventuran a ejercer de *coach* para directivos, pero no todos son aptos para desempeñar esta función. Más que nada porque "requiere alcanzar un grado de maestría sobre la condición humana, conociendo y comprendiendo

la manera de llevar una vida equilibrada y plena", sostiene la *coach* Maite Barón, directora de Building Visionary Organizations.

Es decir, que "antes de trabajar sobre los demás, primero hemos de haber trabajado sobre nosotros mismos". En su opinión, "si



Directivos
frente a una
estrategia

PÁGINA 47

»» Carreras & capital humano.



no nos transformamos a nosotros mismos, aprehendiendo la sabiduría que nos libera del sufrimiento y nos aporta paz interior, nuestro espejo no estará lo suficientemente limpio para que los otros vean las causas de su malestar reflejadas nítidamente”.

Así, no basta con adquirir conocimiento; para enseñar es necesario encarnar lo que se sabe. “Si no hay coherencia entre la teoría y la práctica es que todavía no comprendemos

la información que conocemos”. Por tanto, “lo que hemos logrado con nosotros mismos, es decir, lo que se manifiesta en nuestras propias vidas, es lo único que podemos ofrecer a los demás”, apunta Barón.

Entonces, ¿cómo se sabe si una persona es apta para ejercer esta profesión? “Observando los resultados que obtiene en su día a día en el ámbito personal y profesional”, responde esta experta. Y para ello “hay que ser muy sincero

con uno mismo. Si no estará engañando a sus clientes”.

En este sentido, Maite Barón señala que se debe verificar si el aspirante a *coach* “se siente feliz y en paz con su vida, lo que le permite dejar de reaccionar impulsivamente, manteniendo siempre la serenidad”. No en vano, “si verdaderamente goza de este equilibrio interno, mantendrá en todo momento la humildad necesaria para servir a los directivos con los que trabaja”. ■

ejercer esta disciplina—, la demanda es muy superior a la oferta. La Aecop revela que el 40% de los directivos de las empresas que forman parte del Ibex 35 ya cuenta con los servicios de un *coach*. Y todo apunta a que las solicitudes van a ir a más.

Entre los entrenadores personales más reconocidos en este país destaca Juan Carlos Cubeiro, director de la consultora Euro-talent y *coach* de 30 “pupilos”, nombre que reciben los ejecutivos que deciden contratar este tipo de asesoramiento. “Después de establecer una estrecha relación de confianza, nuestra función consiste en promover ciertos cambios en la conciencia del directivo, de manera que pueda abandonar el liderazgo centrado en el yo para trabajar en pos del liderazgo basado en el nosotros”, apunta Cubeiro.

Como consecuencia de esta relación personal y profesional, que es totalmente confidencial, “los directivos suelen gestionar mucho mejor sus emociones, lo que les lleva a tomar conciencia de la importancia de alinear la cultura organizacional de su empresa con el bienestar de sus empleados”, reconoce Cubeiro. “Nosotros les mostramos cómo desarrollar nuevas habilidades para conseguir nuevos resultados, pero el trabajo de verdad sólo lo pueden hacer ellos”, añade.

Para lograr que esta evolución llegue a buen puerto, *coach* y pupilo suelen reunirse tres horas cada tres semanas. Entre sesión y sesión, intentan mantener el contacto a través del móvil y el correo electrónico. Por un proceso de seis meses, los entrenadores

bre todo porque estoy aprendiendo a ver las cosas desde otra perspectiva”, reconoce.

“Ya no pierdo tiempo ni energía en quejarme por lo que ha sucedido ni en temer lo que todavía no ha pasado”, explica. “Me he dado cuenta de que siendo dueña de mis pensamientos puedo centrarme más en el momento presente, que es donde realmente puedo actuar y generar un verdadero valor añadido”, asevera.

Y esta afirmación está avalada por la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid, que el año pasado la galardonó como *ejecutivo del año*. Eso sí, González-Molero recomienda a los directivos que no se aventuren “a iniciar el viaje que propone el *coaching* a no ser que realmente tengan ganas de transformarse a sí mismos para ser personas más maduras y, en consecuencia, profesionales más competentes”. ■



Universidad de Barcelona

► **Máster en coaching y liderazgo personal.**

Creación: 2006.

Precio: 3.200 euros.

Duración: 320 horas.

Requisitos: licenciatura o diplomatura.

Realización: Barcelona.



Universidad Camilo J. Cela

► **Máster en Coaching.**

Creación: 2006.

Precio: 9.800 euros.

Duración: 600 horas.

Requisitos: titulado universitario y entrevista personal.

Realización: Barcelona, Valencia, Sevilla, Málaga y Madrid.

En EE UU hay
unos 40.000
entrenadores y en
España sólo 150

Los profesionales
de primer nivel
cobran unos 6.000
euros a sus pupilos

españoles de primer nivel cobran unos 6.000 euros. Y lo cierto es que los directivos suelen ser fieles: tan sólo el 5% abandona el proceso, según datos de la Aecop.

Entre los directivos conocidos que reciben este tipo de servicio se encuentran Rosa García, presidenta de Microsoft Iberia; César González, consejero delegado de ING Direct, y Laura González-Molero, presidenta de Merck, que en España tiene una plantilla compuesta por 1.000 personas. En opinión de González-Molero, “debido a la enorme carga de trabajo y las numerosas presiones y tensiones del día a día, no solemos dedicar suficiente tiempo a reflexionar detenidamente para tomar las mejores decisiones”. Así, “gracias al *coaching* estoy creciendo y evolucionando como persona, so-



AECOP

► **Programa Internacional de Coaching Ejecutivo.**

Creación: 2006.

Precio: entre 4.000 y 5.200 euros, según el número de alumnos.

Duración: 206 horas.

Requisitos: profesionales de RR HH con experiencia, y directivos y psicólogos.

Realización: Madrid.