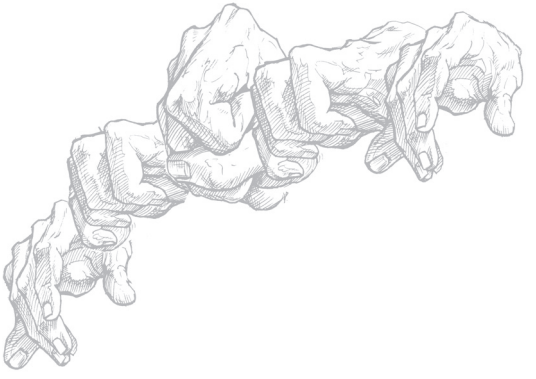
Francisco Yuste Pausa

HERRAMIENTAS DE COACHING EJECUTIVO



Desclée De Brouwer

Índice

1. Introducción al coaching ejecutivo 13
   1.1. ¿Qué es coaching? 15
   1.2. ¿Una herramienta nueva? 18
   1.3. ¿Qué no es coaching? 19
   1.4. La figura del coach 21
   1.5. La figura del coachee 24
   1.6. La sesión de coaching 25
   1.7. Coaching personal, coaching ejecutivo 28
   1.8. Éxito 28
   1.9. Tomar conciencia 29

2. La empresa 35
   2.1. La empresa 36
   2.2. El ejecutivo 44

3. Liderazgo 47
   3.1. Antecedentes 48
   3.2. Círculos de la Dirección 53
   3.3. Herramientas 61
      3.3.1. Maslow 61
         3.3.1.1. Maslow-1 61
         3.3.1.2. Maslow-2 70
      3.3.2. *Fastfood* 75
      3.3.3. *Goodfood* 81
         3.3.3.1. *Goodfood* en la empresa 81
         3.3.3.2. *Goodfood* al trabajador 85

3.3.4. Fórmula del Valor 88
3.3.5. Cuadrante de Scott 92

4. Motivación 111
4.1. Herramientas 115
4.2. Herramientas de coaching aplicadas a casos 123

5. Conflictos 129
5.1. Conflicto 129
5.2. Problemas 137
5.3. Estrés 139

6. Asertividad 147
6.1. ¿Qué es asertividad? 147
6.2. Material complementario 153

7. Negociación 159
7.1. Apéndice: Test de Thomas Killmann. 172

8. Delegación 185
8.1. ¿Qué es delegar? 185
8.2. Delegar con eficacia 188
8.3. Control 190

9. Gestión de reuniones. 193
9.1. Reuniones genéricas 194
9.2. Reuniones especiales: entrevistas 199

10. Feedback 360º 203
10.1. Definición 204
10.2. Construcción del informe 205
10.2.1. Definición de visión, misión y propósito de la empresa 207

10.2.2. Consensuar las competencias y agrupar en bloques los ítems relativos a cada competencia. Elección de evaluadores 209
10.2.3. Comunicación formal a la organización. 212
10.2.4. Rellenado del cuestionario y envío 212
10.2.5. Tratamiento estadístico de datos 213
10.2.6. Edición del informe. Entrega personal y confidencial al evaluado 213
10.2.7. Edición y entrega a la dirección de un informe consolidado 217
10.2.8. Análisis estadístico 217
Informe de Feedback 360º 223

Coaching ejecutivo en el cine. 245

Bibliografía 249

Introducción al coaching ejecutivo

1

Es agradable volver a encontrarme en el papel de compartir con personas desconocidas el interés por acercarse al coaching. Quizás usted, lector, tenga su interés enfocado en la curiosidad, quizás en la ampliación y contraste de conceptos que ya conoce, o quizás en el aprendizaje o la investigación. Agradecido, en cualquier caso: compartir supone una íntima satisfacción para mí.

Sepa usted que «Nada de lo que digo es **la verdad**».

Sí, es la frase con la que me gusta comenzar los cursos. El auditorio deja de ser un oyente pasivo y se siente en la obligación de ponerse en el papel de evaluador activo. Es como una alarma que les avisa de un peligro inminente: *¿No es verdad lo que dice? ¿Y por qué nos lo cuenta, entonces? Pero… ¿qué no es verdad?* Cuando les observo puedo leer en sus gestos cierta incomodidad y contrariedad.

A partir de ahí la información supone una responsabilidad compartida con el auditorio, como parte del proceso de coaching. En mi opinión, les dispone a no sentirse satisfechos con lo que les pueda trasmitir, les lleva a sospechar de la autenticidad de lo que digo. Les invito a buscar alternativas, lecturas y debates para contrastar opiniones y terminen aceptando, modificando o desechando lo que les cuento.

Esta vuelve a ser la intención con el texto que tiene usted delante. Le invitaré a que no sea usted un lector pasivo. Añadiré que no me siento con más mérito en lo que le ofrezco que la composición, interpretación e implementación, desde mi experiencia, de teorías que son por lo demás conocidas, buscando la facilidad de comprensión y aplicación práctica de la disciplina del coaching.

Quiero recordar aquí y ahora, específicamente, lo que siento sobre el coaching ejecutivo y que ya publiqué anteriormente. Cuando empecé con la profesión de coaching a finales de los noventa solo diferenciábamos dos tipos de sesiones: las que tienen por objeto una meta de carácter personal y, en consecuencia, diríamos que el coaching es personal; y aquellas que tienen una meta de carácter profesional, y entonces hablamos de *coaching ejecutivo.*

Hemos de decir que socialmente está más prestigiado el coaching ejecutivo, por las dificultades añadidas que conlleva y el nivel de exigencia en el cumplimiento de los resultados. Si bien esto es relativamente cierto, no lo comparto. No deberíamos olvidar que debajo del profesional hay una persona y que, por tanto, la diferencia puede ser grande en lo formal, pero no en lo esencial.

En la sesión de presentación oficial a la prensa del master en coaching de la Escuela de Inteligencia, adscrita a la Universidad Camilo José Cela de Madrid en aquel entonces, los periodistas preguntaban sobre coaching; les respondíamos Marta Williams, Pilar Gómez-Acebo y yo como coachs, Javier Mañero como Director de la Escuela de Inteligencia y el Vicerrector de la Universidad, Enrique Fernández. Un periodista me pidió que clarificara el punto de vista expuesto en los párrafos precedentes sobre el coaching personal y ejecutivo. Le hablé de las festividades veraniegas de los pueblos de España, donde se suele utilizar a los gigantes y cabezudos, personajes entrañables, que atemorizan a los niños más pequeños y asombran a los niños más mayorcitos. Eso es para mí el coaching ejecutivo: un gigante con adornos, oropeles y boatos, con la congelada expresión ausente de cartón piedra; que asusta a los más pequeños y asombra a los más mayorcitos. Cuando te fijas en el faldón del gigante, una oquedad permite ver la cara de la persona que lo soporta. Sola, sudando, y que a duras penas sujeta el peso del andamiaje sobre el que se viste al muñeco, bailando al son de una música que él no toca, por un camino que él no elige.

Marta Williams, sentada a mi lado, que es la persona más veterana haciendo coaching ejecutivo en España que yo conozco, rompió el protocolo del acto para quedarse mirándome unos segundos, ausente de la situación, asintiendo en silencio entre sorprendida y regocijada. Al terminar el acto y mientras la

acompañaba a la salida del hotel, me susurraba «bueno, muy bueno», con sus pasitos cortos y sus brazos en jarras.

No deberíamos hacer coaching solo al muñeco. La persona, hasta donde yo conozco, lo necesita tanto o más. Cuando abordamos temas como la autoestima, autoconfianza, automotivación, culpabilidad, resentimiento, victimismo, control económico, financiero, emocional, relaciones personales o sociales, etc., se dice que tienen el carácter personal. Cuando abordamos temas como la motivación, el liderazgo, gestión del tiempo, gestión de equipos humanos, reuniones de trabajo, cambios organizacionales, cultura de empresa, comunicación y otros análogos, suelen tener el carácter profesional.

Un análisis más detallado permite descubrir al observador avanzado que para proponer motivación se requiere estar automotivado, que para liderar es bueno saber liderarse… y así sucesivamente; por lo que el coaching ejecutivo yo no lo concibo sin la base del coaching personal. Voy más allá, el coaching ejecutivo es la aplicación, específica y práctica, de un proceso de coaching personal que es más amplio y generoso.

En consecuencia y en mi opinión, el coaching ejecutivo tiene sentido aplicarlo sin perder la referencia de base del coaching personal.

Para aquellos de ustedes que deseen introducirse en mi visión del coaching les invito a que lean el siguiente apartado. A aquellos que hayan leído mi anterior libro *Herramientas de coaching personal* les sugiero que se lo salten, puesto que sería una lectura repetida.

1.1. ¿QUÉ ES COACHING?

Imaginemos una persona cuando llega tarde, estado de ansiedad asociado, al cine (proceso de coaching). Saca su entrada (meta) en la ventanilla y se dirige precipitadamente hacia la sala que está a oscuras. Su deseo es ver la película, su necesidad es encontrar su lugar en la fila tal, butaca cual. Tiene cierta sensación de angustia por no quererse perder más de la película, y está detenido en la puerta de acceso a la sala, sin saber adónde dirigirse. De la oscuridad surge el acomodador (coach) que, linterna en mano, acompaña al espectador (coachee)

al lugar adecuado. El acomodador se adecúa en el trayecto al paso del espectador; le acompaña y le ilumina a él (apoyo), no a sí mismo; circunstancialmente puede abrir la butaca (ayuda) o como es más habitual, indicarle (apoyo) cómo se hace. Sería sorprendente que el acomodador, en un exceso de celo profesional, tomara en brazos al espectador (ayuda) y le llevara a su butaca (¿?). Esto no significa que teniendo el espectador alguna discapacidad se limitase a apoyarlo si este precisase de ayuda. Se adecuaría a sus necesidades, brindándose, siguiendo las propias indicaciones del cliente, pero dejando que este lidere la situación, para que sea autónomo y no dependiente.

Para mí esta metáfora encierra el proceso de coaching. Aunque no siempre ha sido así, el coaching ha sufrido en estos años de ejercicio profesional una trasformación, adecuándose a los tiempos e incorporando disciplinas que lo han enriquecido y consolidado.

Cuando yo lo descubrí en la década de los noventa no era conocido en España. El primer coach que conocí, Esteban Ruiz, se había preparado en Estados Unidos y vendía el proceso de coaching recogido en cinco carpetas, editadas en hojas intercambiables con las lecciones necesarias y acompañadas de una sexta carpeta con cintas de casete donde se verbalizaban las sesiones. Este proceso, cuya paternidad se debía a John Paul Meyer del SMI, se parecía, metafóricamente hablando, a una línea de autobuses convencional. El autobús hacía siempre el mismo recorrido, y tú te subías en él para poder pasar por la parada que era de tu interés. Quisieses o no, recorrías lección tras lección, parada tras parada, la línea de autobuses hasta llegar a la tuya. Cuando esto ocurría, aun siendo útil, echabas de menos más información para atender tus necesidades pero… Cuidado, el autobús se ponía en marcha y tenías que volver a subir, con la esperanza de encontrar en paradas sucesivas más información que pudiera serte complementaria.

En la actualidad, el coaching es más un taxi que un autobús. El taxi te lleva personalmente a tu meta, por el camino más oportuno y sin paradas intermedias innecesarias.

¿Cómo definiríamos el proceso de coaching entonces? Veamos las definiciones de algunos autores. José Luis Menéndez y Christian Worth, en su libro *Abre el melón* proponen como definición de coaching:

Definición 1ª En términos generales el coaching es una serie de técnicas y procesos que te **ayudan** a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde deseamos.

Por su parte, Talane Miedaner en su libro *Coaching para el éxito* lo define así:

Definición 2ª Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.

Por último, John Withmore en su libro *Coaching* lo define:

Definición 3ª Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en **ayudarle** a aprender en lugar de enseñarle.

He querido subrayar la palabra «ayudarle» respetando la definición original, aunque no comparto el término empleado. Entiendo que en un proceso de coaching lo que se requiere fundamentalmente es apoyo y en situaciones excepcionales ayuda. Me explico: imagínese a una madre atando los zapatos de su hijo de dos años. ¿Tiene la imagen en su mente? Parece razonable que la madre ayude a su hijo, puesto que este aún no es capaz de hacerlo por sí solo. La ayuda aquí es necesaria. Ahora bien, cuidado con la ayuda, puede convertirse en un proceso pervertido si se abusa de ella, creando una relación perniciosa entre ayudado y ayudador. ¿Se imagina a esta madre haciendo lo mismo con su niño de… treinta años? Pues ocurre. No con los zapatos, claro, sí con la cama, la ropa, la comida. La relación ha desembocado en un proceso de pereza e incompetencia por parte de una de las partes y de sacrificio por la otra.

En cualquier caso, un buen proceso de coaching puede y debe llevar al individuo más allá de las limitaciones tanto del coachee como del propio coach, como diría el propio Withmore.

El objetivo del coach es hacer tomar conciencia al coachee, hacerle dueño de su responsabilidad, para encarar su meta, más allá de sus limitaciones actuales. ¿Cómo? Sin dar respuestas, haciendo preguntas y dejando al coachee que busque sus respuestas, las que se adecúen a su entorno e intorno.

1.2. ¿UNA HERRAMIENTA NUEVA?

Ahora el coaching es más conocido. En los noventa, cuando quise comprar algún libro que ampliase mi interés, fui a unos grandes almacenes de Madrid y la señorita que me atendió me hizo escribir el término, para terminar reconociendo que no tenía libro alguno al respecto. La situación se repitió en librerías especializadas. En la actualidad la prensa, particularmente la económica, lo divulga; artículos y libros hacen que hoy no sea algo extraño, del todo.

Con el título de coach quizás no conozca a nadie aún, pero personas que han apoyado a otros a la consecución de sus metas, en mi opinión las ha habido en todas las épocas. Algunos reconocidos y otros en el más completo anonimato. Veamos algunos ejemplos.

Sócrates (Atenas 469 a.C. a 399 a.C.)

Adoptó una actitud crítica que, en su caso, consistía en buscar el medio para llegar al saber cierto y a la verdad. Su método era el dialogo, consistente en formular preguntas acerca de los términos que estaban en discusión y confrontar las opiniones hasta llegar a una idea adecuada y válida. El método de clarificación, cuyo primer paso era la ironía, es el reconocimiento de la propia ignorancia («solo sé que no sé nada») para llegar a saber algo, destruyendo todo saber aparente. El segundo paso, la *mayéutica*, **consistía en esclarecer las ideas en la mente de los demás** para dar a luz las verdaderas ya que, según él, solo así se puede acceder a los valores absolutos.

Baltasar Gracián (Belmonte 1601, Tarazona 1658)

Jesuita español de ideas claras y expresión locuaz. En su obra *El arte de la prudencia* recoge en trescientos aforismos los consejos necesarios para todo hombre de bien.

Hablando de jesuitas, ¿acaso la iglesia católica no lleva más de dos mil años haciendo coaching, mentoring y counseling?

Nicolás Maquiavelo (Niccolo Machiavelli - Florencia 3 Mayo 1469, 22 Junio 1527)

En su obra *El príncipe* recoge una serie de consejos políticos, base de la cultura de los modernos Estados europeos. Fue asesor personal de la familia Medicis, ocupando diversos puestos dentro de la administración de esta en Florencia. Esta obra es especialmente interesante para leer y en la que apoyarse en el coaching ejecutivo. Sustituir ciertos términos, como «príncipe» por «ejecutivo», o «Estado» por «departamento» o «empresa», le dan una lectura de fácil aplicación práctica.

Shun Tzu (China siglo v a.C.?)

Militar que escribió *El arte de la guerra,* libro que ha sido traducido, reescrito e interpretado, buscando la aplicación más adecuada no solo al ámbito para el que fue escrito, sino también al ámbito empresarial. Otra referencia clave de apoyo al proceso de coaching ejecutivo.

¿Cuántos autores podríamos citar más? A cualquiera de ustedes se les podrían ocurrir otras personas eminentes o que, sin serlo, han contribuido a que otros lo sean, sirviéndoles de coach.

1.3. ¿QUÉ NO ES COACHING?

El proceso de coaching tiene la clave en la actuación del coach, quien provoca en el coachee el despertar de sus propias habilidades, apoyándole a reducir o incluso eliminar sus limitaciones internas, permitiendo que aflore su propia capacidad; todo ello en un proceso continuo que se desarrolla en reuniones periódicas (sesiones) a lo largo de un lapso temporal previamente acordado.

Mentoring. Siendo un proceso análogo, el mentoring sí supone una enseñanza explícita sobre temas técnicos. De tal forma que el mentor primero informa

y luego sugiere propuestas específicas de actuación. En las primeras fases del proceso, tutela al cliente hasta el extremo de llegar a usurpar la capacidad de decisión de la persona mentorizada. La propia etimología del nombre se debe al personaje de Homero, al que Ulises cede la tutela de su hijo Telémaco durante su ausencia, Mentor.

Counseling. Es el trabajo propio del consejero. Requiere, por parte del asesor, de importantes conocimientos técnicos específicos sobre la materia en que asesora, aunque no tiene la capacidad última de decisión, que sigue en manos del cliente.

Terapias. Este es un punto complicado de abordar, dado que hay similitudes muy próximas entre las terapias y el coaching.

Nos parecemos en la relación emocional que nace entre terapeuta y paciente. También en el desarrollo de la sesión (reunión), en un bis a bis, confidencial. Aunque en este punto, las terapias son más oficiales, se desarrollan en lugares clásicos adecuados, donde el entorno invita al recogimiento y la serenidad. Las sesiones de coaching se hacen en lugares semejantes, pero no excluyen otros posibles entornos.

Aunque el terapeuta está capacitado profesionalmente para tratar a personas con o sin trastornos mentales, el coach solo puede dirigirse a personas sin trastornos. Podría asimilarse al coach con un psicólogo o con un terapeuta, y sin embargo *su labor es diferente,* no puede centrarse en personas con graves problemas psicológicos.

La psicoterapia tiene a mí entender un enfoque sobre el cliente; su objetivo es facilitar un cambio en la personalidad del sujeto patológico, trabajando con sus conductas. El abordaje se hace desde un punto de vista mental (mente).

Psiquiatría. Estudio, diagnóstico, tratamiento y prevención de los trastornos mentales, emocionales y de la conducta. El abordaje se hace desde un punto de vista médico (cuerpo), esto implica que un psiquiatra es primero médico, luego especialista. Aceptan la existencia de una relación psicosomática (mente-cuer-

po), opinión que comparto al cien por cien, utilizando además las medicinas como soporte a su trabajo terapéutico.

Neurología. Médicos especialistas en cirugía que tratan enfermedades del sistema nervioso, de su funcionamiento, incluso de su estructura microscópica (la enfermedad de Parkinson, por ejemplo).

1.4. LA FIGURA DEL COACH

Es el término anglosajón que identifica al profesional que se dedica a realizar coaching. No existe en castellano un término que pueda traducirse y que recoja el significado completo. La propia traducción literal coach = entrenador, solo asume una de las –al menos cinco– facetas del coaching.

Imaginemos que en una probeta introducimos las cualidades de una serie de personajes. Las cualidades de un entrenador deportivo: disciplina, carácter, conocimientos técnicos, motivación y orientación a resultados; de un sacerdote: disciplina, espíritu de servicio, espíritu de sacrificio, amor al prójimo, indulgencia y capacidad de escucha; de un psicólogo: conocimientos de la mente, la conducta y las motivaciones del ser humano, su saber observar; de un filósofo: conocimientos del ser humano, sus valores, creencias, principios… Y de un sociólogo, en tanto que el hombre es un ser social. Todo ello lo agitamos y el resultado obtenido sería un magnífico coach.

¿Un superhombre? No. Alguien que sabe apoyar a los demás, dando de sí mismo lo mejor, **sin ego**.

En el texto de Talane Miedaner se hace mención explícita a los rasgos que deberían poseer un buen coach, según Sandy Vilas, presidente de la Coach University, que aquí reproduzco:

Son entrañables, amables y solícitos, de forma intimista, sin alharacas. Esta profesión está relacionada con el desarrollo individual, no se trata de dar simple información. El proceso de asesoramiento que se propone fluye sin problemas, gracias a la actitud entrañable del coach. Una actitud educada y **orientada a las necesidades del cliente**.