



El coaching o la búsqueda del equilibrio en la empresa

A través de esta figura se ayuda a los empresarios a que aflore en ellos todo el potencial personal y profesional, ayudándoles a aprender, para que el discípulo aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas.

Como se ha venido demostrando a lo largo de estas páginas son numerosas las situaciones complicadas que pueden surgir en el día a día de una empresa de tipo familiar. Contra todo lo que se piense en muchas ocasiones los conflictos que surgen son mucho más difíciles de resolver que en caso de entidades de otro tipo. Por ello han surgido y surgen empresas y profesionales que se dedican exclusivamente a resolver estas situaciones de crisis, que en muchos casos hacen peligrar la empresa hasta el punto de llevarla al cierre.

Uno de estos profesionales es Carlos Herreros, “Facilitador” de Procesos de cambios empresariales, y “entrenador en procesos grupales y de liderazgo”, que es como se suele definir, el cual participó en la pasada Asamblea General de Socios de la Empresa Familiar, que tuvo lugar a finales del mes de junio.

Herreros, que cuenta con una extensa trayectoria y un intenso conocimiento del mundo empresarial, ofreció a los socios una interesante charla sobre una de las temáticas más abordadas en los últimos años en los foros familiares. Se trataba del denominado “*Coaching Directivo*”, término con el que se conoce a una corriente en la que se abordan cuatro aspectos básicos para el correcto desarrollo de una empresa familiar. Para el “facilitador o entrenador” estos aspectos son el autoconocimiento, las habilidades cognitivas, la capacidad para aceptar los errores y ser preactivos, es decir, asumir riesgos partiendo de la seguridad en uno mismo.

El término “Coaching Directivo” es un concepto del cual se viene hablando desde principios de los noventa, aún cuando en nuestro país el término se comenzó a utilizar o masificar hacia finales de esa década, pese a que la pronunció hace más de 2.500 años el filósofo griego Sócrates. Sócrates invirtió la trayectoria de la historia de la filosofía y con su aportación también determinó para el futuro las funciones de un “coach” o entrenador para directivos. El arte de la mayéutica –del ayudar a dar a luz o “la comadrona de las almas”- era el método que utilizaba Sócrates para sacar de sus discípulos el conocimiento que tenían dentro y que aún no habían desarrollado. Esto mismo es lo que hacen los consultores de “coaching” con los directivos: les ayudan a que aflore en ellos todo el potencial personal y profesional, ayudándoles a aprender, para que el discípulo aprenda a encontrar por sí mismo la solución a sus problemas. Sin embargo, no hay que pensar en el “coach” como el responsable del desarrollo directivo, sino como aquella persona que ayuda al directivo a desarrollarse: el “coach” ni dice qué ni cómo hay que ejercer la dirección. Lo que sí que hace un “coach” es hacer preguntas que permitan la reflexión crítica de su discípulo con el objetivo de que él mismo responda y tome conciencia de lo que hace mal y de lo que hace bien y qué hay que cambiar en su estilo de dirección.



Existen dos tipos básicos de Coach, el externo y el interno. El externo es un consultor, un proveedor más de la empresa. Tiene como particularidad el poseer una visión o perspectiva externa, su externalidad le hace garante de una gran neutralidad. La variedad de sus experiencias en distintas empresas le aporta puntos de referencia que le guían en el acompañamiento de la persona. Una de las limitaciones de esta forma de coach, “es cuando la empresa que costea el proceso se encuentra demasiado ausente del contrato establecido, es decir cuando no participa en la determinación de los objetivos y no se encuentra presente en el seguimiento o evaluación, lo que puede llevar a que el receptor del coaching afloje y suspenda el coaching en curso sin que el coach pueda apoyarse en alguien dentro de la empresa para ayudar al receptor a volverse a movilizar”, lo que implica, según Herreros, pérdida de recursos, ya que este tipo de consultoría suele ser costosa. En cuanto al interno es un asalariado de la propia empresa, sujeto a sus reglas internas. Su fortaleza estriba en conocerlas a fondo y su punto débil en el mismo hecho de haberlas internalizado. Puede tener a veces dificultades para ayudar al receptor adquirir perspectiva en situaciones difíciles, al estar confrontado a las mismas restricciones. Otro aspecto a considerar es la proximidad relacional del coach con los superiores y compañeros de la persona receptora, lo que puede dificultarle garantizar una verdadera neutralidad afectiva, ya que por fuerza tiene personas que aprecia y otras que no tanto. Un elemento positivo del coaching interno es su presencia en el tiempo

Por otro lado también existe la figura del Directivo Coach. Al igual que el coach interno se trata de una persona asalariada y sujeto a las reglas y cultura y juegos políticos de la empresa, pero a diferencia de este el directivo coach es superior jerárquico y coach de sus colaboradores, en este sentido posee un doble rol. Se centra además en los resultados a corto plazo y al mismo tiempo es socio de su desarrollo, es decir se centra en su acompañamiento, ello implica mucho cuidado para no confundir los roles, en este sentido para un colaborador puede ser muy confuso la intervención del coach. Según Herreros en este caso puede surgir la siguiente pregunta, ¿quién me habla mi jefe coach o mi jefe evaluador? No obstante lo anterior, la verdadera riqueza de la práctica del coaching para el directivo es que le permite gestionar de manera real y comunicarse de forma diferente, proporcionándole otro sentido a su papel habitual al situar como prioridad a la persona en desarrollo y generar un marco de confianza recíproca entre el directivo y sus colaboradores.