

## &gt;&gt; EMPRENDEDORES &amp; EMPLEO

## &gt; GESTIÓN DE CARRERA

## NECESITAS UN AMIGO, NO UN 'COACH'

El 'coaching' es un proceso de desarrollo a través del que descubrirás tu potencial; no es el elixir que pondrá fin a tus dudas profesionales. Por Montse Mateos

Piensa por un momento en cualquier disciplina deportiva. Entrenador y jugador son los protagonistas en esta historia que sólo tendrá un final feliz si su relación va encaminada a un objetivo común, en este caso, ganar. Vicente del Bosque ha hecho historia con la selección española de fútbol, pero él no ha marcado ni un gol. Los futbolistas, de manera individual y en equipo, son los goleadores, ellos son los protagonistas ineludibles de la historia.

Si como profesional necesitas tu particular Del Bosque para hacer frente a tus desafíos profesionales, no pretendas que este coach -entrenador- sea tu amigo del alma, puede llegar a ser tu peor contrincante cuando te des cuenta que no está ahí para ser tu colega, sino para sacar lo mejor de ti. En esta relación entre coach y coachee -quien recibe el proceso- no valen las lamentaciones,

éxito de un programa está basado en un plan de acción concreto y el cumplimiento por ambos de la regla de las tres 'C': compromiso, confianza y confidencialidad. Y si no existe un desafío desde el inicio, nada tiene sentido», explica María García, socia directora de Seeliger y Conde Consultoría. «El coachee tiene que trabajar acciones que él mismo se va marcando», añade Carril.

«En manos del coach está realizar las preguntas adecuadas con un objetivo: que el cliente se descubra a sí mismo. Hay que parafrasear, captar el lenguaje de la persona que tienes enfrente y controlar el mensaje», afirma García. Por esta razón, Julen Ortiz de Murúa, experto en planificación estratégica de la innovación y coach, considera fundamental que estos entrenadores posean una formación en el ámbito del comportamiento humano y de las organizaciones: «Deben nutrirse de las aportaciones de la neurociencia, la psicología cognitiva, la sociología y la lingüística para hacer un diagnóstico del individuo».

También destaca este experto la confianza como uno de los pilares de cualquier programa: «El coaching es una opción para contar con alguien que acompañe a una persona en su desarrollo pero haciéndola responsable del mismo. Si nos hacemos cargo de su problema, eso no es coaching, y lo único que se consigue es estupidizar al cliente».

Los programas de coaching tienen una duración media de cuatro a seis meses -unas diez sesiones de una hora, aproximadamente-. María López Herranz, presidenta de International Coaching Federation (ICF), asegura que la clave del éxito está en que «el profesional se enfrente a sus retos y desarrolle las habilidades para asumir desafíos concretos. Se trata de hablar un momento, analizar el presente para diseñar el futuro».

Un amigo vale más que un tesoro. No intentes suplirlo con un coach si lo que realmente necesitas es un hombro en el que llorar. Ortiz de Murúa, concluye que «el ser humano necesita a los otros. Y a veces el ejecutivo busca en el coaching una salida para acabar con su soledad, y quizá lo que necesita es un amigo. Tener vínculos emocionales sólidos y consistentes es un lugar de apuntalamiento para el desarrollo del ser humano».

«Un coach plantea desafíos. El



Iniesta es el goleador. Su 'coach', un gafa para que logre ese reto. / EFE

## &gt; ASESORES, CONSULTORES Y MENTORES

El mejor consejo para desarrollar tu carrera es una bicocha que no obtendrás de un 'coach'. Cualquiera de estos profesionales pondrá a tu disposición su experiencia y su conocimiento empresarial, pero ellos no te harán ninguna sugerencia. Para eso tienes que buscar un mentor -figura habitual en muchas organizaciones para tutelar el desarrollo de los junior- o un asesor. A diferencia de los 'coach', ambos enseñan al 'aprendiz' o al profesional durante un periodo de tiempo que puede prolongarse años, hasta que el 'alumno' consigue ser un fuera de serie. El 'coaching' es un proceso encaminado a que el 'coachee' -el profesional- descubra por sí mismo cuáles son sus fortalezas, sus déficit y, en consecuencia, diseñe su carrera futura. Él es el responsable de su destino, su asesor y su mentor. El 'coach' es un espectador y nunca toma partido. Su misión es plantear preguntas abiertas que te ayuden a conocer tu potencial. Descubrirás cosas buenas y otras malas, que dañarán tu amor propio. Para desahogarte busca a alguien que escuche tus problemas y te dé una solución, para eso no sirve un 'coach'. Un amigo, un asesor o un consultor son algunas opciones. Plácido Fajardo, experto en recursos humanos y socio de Alto Partners Leaders Trust, apunta que no hay que confundir el 'coaching' «con sesiones de 'baño y masaje' que sirvan simplemente de alivio, para descargar tensiones y reconfortarnos. Para que sea útil, requiere un compromiso de cambio con esfuerzo, y un plan de acción para la mejora por parte de quien lo recibe, con objetivos concretos y seguimiento de la evolución». Por eso, si tras la primera conversación con tu 'coach' sales reconfortado, sospecha. El 'coaching' requiere tu compromiso y puede no ser una experiencia agradable, pero es uno de los métodos de desarrollo más poderosos.

## LA LETRA PEQUEÑA

El protagonista absoluto de un programa de 'coaching' eres tú. Desconfía si el 'coach' copa buena parte de la conversación.

El objetivo del 'coaching' es transformar a la persona o a un equipo -es una de las herramientas de desarrollo cada vez más solicitadas por los comités de dirección-, aunque los calificativos pueden resultar apabullantes: ontológico -desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas-, psicológico -para afrontar y resolver conflictos personales o profesionales-, 'life coaching' -pensado para diseñar el futuro-, deportivo -incide en la creatividad, capacidad e iniciativa para potenciar el talento deportivo-, etcétera...

Antes de iniciar el proceso, el 'coach' debe conocer tu trayectoria profesional y tienes que superar una evaluación. Si no conoce tus déficit y fortalezas el programa pierde todo el sentido. El 'coaching' se mide en origen.

Un programa completo no suele exceder los seis meses. Si en ese periodo no se han logrado los objetivos previstos en el inicio, el programa habrá fracasado.

El 'coach' no juzga ni se implica. Es un espectador. Sospecha si las reuniones se desarrollan en un ambiente demasiado cordial; no se trata de un colega a quien cuentas tus problemas.

El precio de una sesión oscila entre los 150 y los 1.500 euros por hora, si el proceso va dirigido a la alta dirección. Estas cifras varían en el caso de 'coaching' grupal.

Desconfía de preguntas cerradas. Los monosílabos no aportan información, no te hacen pensar más allá de mostrar tu conformidad o negativa. El 'coach' debe plantear cuestiones abiertas que animen al análisis, tiene que parafrasear para meterse de lleno en el lenguaje de su cliente.

En un proceso de 'coaching' no saldrás con la receta para conseguir objetivos, sino con deberes para la próxima sesión. Eres tú quien tienen que buscar la solución.

Pide referencias, experiencia profesional, en 'coaching' y certificación antes de contratar a un 'coach'. También conviene que recojas la opinión de sus clientes para más garantía.

## ESTOS PROGRAMAS TIENEN UNA DURACIÓN MEDIA DE CUATRO A SEIS MESES

ni confíes en encontrar al mejor consejero. Para eso ya están los amigos.

**EL FUTURO EN TUS MANOS.** «La gente tiende a pensar que un proceso de coaching le va a solucionar la vida sin ningún esfuerzo. Creen que es algo mágico y, a veces, los ejecutivos y los emprendedores que participan en estos programas carecen del compromiso que se requiere para lograr unos objetivos muy concretos», advierte Javier Carril, socio de Execoach. No esperes salir con la solución a tus problemas de la primera ni de la segunda reunión. Es un camino que tienes que recorrer tú.

«Un coach plantea desafíos. El