

Ovidio Peñalver, socio director de ISAVIA Consultores

Coaching a medida del cliente: ¿cuántos tipos de coaching hay?

Tanto el coaching como el mentoring se están imponiendo en los últimos años como fórmulas muy eficaces dentro de la formación y el desarrollo del talento. Sea de manera aislada o como complemento a programas formativos (presenciales o virtuales), el coaching y el mentoring aportan un componente de concreción y aterrizaje a la realidad personal de su usuario al que no suelen llegar otros modelos de desarrollo de habilidades y competencias.

Las nuevas fórmulas para desarrollar el talento ponen el foco en las necesidades individuales, necesitando adecuarse a distintos ritmos y diferentes desafíos para cada participante. Es así cómo los procesos de coaching ejecutivo dan respuesta a la demanda de "individualización" del desarrollo.

El coaching es un proceso de acompañamiento (a personas, equipos u organizaciones) donde el coach (mediante preguntas, fundamentalmente, y ejercicios) provoca la reflexión y anima a la acción para conseguir los retos y desafíos definidos.

Reflexiones

Sea para el desarrollo de competencias concretas o para trabajar determinados escenarios (como enfocar un cambio de función o un desplazamiento a un nuevo lugar), el coaching permite que el cliente o coachee reflexione sobre cómo lo está haciendo, qué quiere conseguir (a medio y largo plazo), a qué modelos puede imitar, qué situaciones se puede encontrar, qué necesita aprender o pedir y a quién, así como qué pasos va a dar.

El coach es un profesional acreditado y formado para ello, que suele ser externo, dado el componente de confidencialidad y pericia que requiere. Cierto es que cada vez hay más organizaciones que disponen de coaches internos (tanto de dentro como fuera del área de Personas) que realizan procesos de coaching a sus compañeros, sea a tiempo parcial o incluso durante toda su jornada.

Tipos de coaching

Cuando los procesos son a una persona (lo que llamamos **coaching ejecutivo**), suelen durar unos cinco meses, realizándose una media de seis sesiones de unos 90 minutos cada tres semanas.

También se puede trabajar a la vez con varios profesionales que tienen una situación similar (por ejemplo, comerciales o nuevos responsables de equipo) haciendo **coaching grupal**. Es como hacer coaching individual en grupos de unas seis personas, donde las sesiones duran unas 2,5 horas. Aunque cuesta algo más que se sinceren los participantes, la potencia del grupo hace que sea igual o más eficaz que los procesos individuales, siendo además más económicos (me refiero al coste por persona).

Quiero destacar el gran crecimiento que últimamente está teniendo el **coaching de equipo**, donde el cliente es el equipo natural (por ejemplo, el comité de dirección, un equipo de proyecto o el departamento de Marketing) entendido como un "sistema".

Se trata de trabajar retos concretos o la situación en general que tiene un equipo, trabajando qué quiere conseguir, de dónde parte y qué van a hacer para conseguirlo. En estos procesos, además de tener sesiones de unas horas con todo el equipo, se les puede acompañar en sus reuniones naturales, haciendo lo que llamamos coaching de sombra (*shadow coaching*).

Quiero incluir otra modalidad incipiente de coaching que es lo que algunos llaman el **coaching de vínculo o relación**. Se trata de sesiones donde dos personas trabajan un tema que les afecta a ambas. El coach hace de "mediador" y trabaja la relación o vínculo entre ambas personas. A veces, son procesos de cuatro o seis sesiones, aunque también puede ser una única sesión para un tema muy puntual (p.ej. socios que no se ponen de acuerdo en cómo enfocar el ne-



gocio, pareja o amigos que necesitan tomar una decisión importante).

La magia del proceso

Llevo ya más de 20 años haciendo coaching a directivos, mandos intermedios y equipos y doy fe de la magia de estos procesos. Es muy emocionante y gratificante observar cómo los profesionales se abren y te cuentan sus anhelos, necesidades, retos y frustraciones; como, a poco que les escuches y les des tiempo en un entorno protegido para expresarse, se comprometen y desarrollan ideas y planes creativos e ilusionantes...

El coaching tiene su correlato personal, donde se trabajan aspectos más personales (no tanto organizacionales) y donde el que paga es el mismo (usuario y cliente a la vez), aunque quiera trabajar aspectos profesionales. A esto lo conocemos como **life coaching** o coaching de vida, con sus variantes: coaching de pareja, para un grupo de amigos o incluso coaching de familia.

Todas estas fórmulas de desarrollo, incluido el mentoring, son muy poderosas y complementarias. En muchas organizaciones la misma persona puede ser mentor, por ejemplo, y a su vez tener un coach. Querido lector, te animo a que participes de estas fórmulas de desarrollo, a que liberes todo tu talento, desplegando tus habilidades desde la pasión y el desafío. ¡Feliz viaje de descubrimiento! ■

tipos de coaching

	individual	relacional	equipo	grupal
duración sesión	60 minutos	60/90 minutos	reuniones o talleres	150 minutos
duración proceso	4/8 sesiones	1/2 sesiones	5/10 meses	4/6 sesiones
dónde (lugar)	sala	sala	entorno / sala	sala
a quién (cliente)	coachee	vínculo	equipo	grupo (6)
Nº de coaches	1	1	1 / 2*	1* / 2
formación del coach	coaching ejecutivo	coaching ejecutivo + vínculo	coaching ejecutivo + equipo	coaching ejecutivo