



# Coaching Ejecutivo: Estudio de Caso – El Potencial del ‘Coaching Breve’

# El Potencial del Coaching Breve

## Coaching de Liderazgo: Un estudio de caso sobre el potencial del 'Coaching Breve'

**1. Antecedentes:** En Junio del 2012 inicié una formación intensiva para incorporar el Coaching Profesional a mis servicios profesionales. Mi principal motivación al hacer la formación fue aprovechar mis más de 26 años de experiencia corporativa (como líder y directivo en una variedad de ámbitos operativos, comerciales y de gestión de personas) para apoyar a individuos y corporaciones comprometidos con el desarrollo y la mejora del liderazgo. En los últimos años encontré muchas situaciones donde las oportunidades para mejorar la alineación y motivación de las personas fracasaban, en una gran parte, porque los directivos no reconocían deficiencias en sus propias habilidades y comportamientos. Como parte de un equipo ejecutivo, o como Consultor, mi capacidad de influencia estaba limitada. Como Coach, sin embargo, el proceso y el compromiso que pueden establecerse a nivel individual, basado en la creación un espacio seguro y productivo, pueden producir resultados extraordinarios para superar esas limitaciones.

**2. Situación actual:** Para completar mi formación, he desarrollado mi propio modelo de Coaching: el modelo 'LeadER'. Este modelo se basa en la premisa de que se pueden abordar cambios efectivos cuando las personas asumen el papel de líder para crear, dirigir y alcanzar metas en sus ámbitos personales o profesionales. El modelo LeadER define una estructura donde se escucha al Cliente, se aprende a partir de las preguntas potentes, se evalúan, contrastan y reformulan perspectivas. Este conocimiento se transforma en planes de acción, con pasos claros para construir un puente entre el estado actual, el estado deseado y se enfatizan las fases de Ejecución y Revisión de estos planes. Al final del viaje, el cliente es capaz de experimentar un cambio positivo y sostenible en cuanto a comportamientos y habilidades, y comprende que las aptitudes del líder pueden ser útiles para descubrir y aprovechar potenciales no conocidos.

En la propuesta de Coaching, al cliente se le informa que para desarrollar el conocimiento adecuado de la situación actual, definir el cambio deseado, marcar los objetivos y asegurar una ejecución exitosa de los planes de acción, necesitara dedicar tiempo, esfuerzo y demostrar un compromiso sincero. En este sentido un proceso 'normal' de Coaching puede abarcar unas 12 sesiones, programadas entre 3 a 6 meses, con el fin de materializar las acciones en resultados. Con esto en mente, comencé a buscar alternativas que pudieran añadir valor al cliente mediante la reducción del tiempo para obtener resultados, para casos específicos donde fuera apropiado. Ya que deseo enfocar mi práctica del Coaching hacia líderes y directivos en puestos de gran responsabilidad, y por experiencia propia como ejecutivo, creo que una propuesta concentrada en el tiempo pero no menos potente en cuanto al éxito de las acciones, puede resultar muy atractiva.

A finales de octubre de 2012 asistí a una conferencia patrocinada por ICF ('Internatioanl Coaching Federation) en Barcelona, España. Quería aprovechar este foro para iniciar una estrategia de 'networking' con la comunidad de Coaches en mi mercado natural, conocer la situación actual de este servicio, y promover mi 'marca personal'. Otro objetivo era conocer cualquier tendencia novedosa, que estuviera incluida en las ponencias principales. Fue en ese contexto donde tome contacto por primera vez con el 'Coaching Breve', presentado por uno de sus principales creadores, el Dr. Peter Szabó de Suiza.

**3. El Coaching Breve:** Según publicaciones del propio Dr. Szabó y su ponencia, el Coaching Breve es un producto del 'Paradigma Basado en Soluciones' y se ha desarrollado, documentado y practicado ampliamente a través de su trabajo. Se puede consultar un excelente catalogo de artículos y estudios de caso en la pagina web profesional del Dr. Szabó: [www.solutionsurfers.com](http://www.solutionsurfers.com). Aquí pude conocer mejor el origen de este enfoque particular, y avanzar desde sus orígenes a través del trabajo del Dr. Szabo, así como las investigaciones realizadas por los sociólogos **Steve de Shazer** e **Insoo Kim Berg**.

# El Potencial del Coaching Breve

De forma resumida, el Coaching Breve se puede explicar de la siguiente manera:

- Los Coaches pueden ser útiles para sus clientes de diferentes formas, dependiendo de cómo se aborda el proceso de identificar una situación actual, un resultado deseado y los pasos requeridos para alcanzar metas y objetivos. Para representar estos enfoques uno puede formular preguntas tales como: "¿Cómo te puedo ayudar a desbloquear esta situación?", o "¿Cuáles son los pasos en los que puedo ayudarte para conseguir resultados?", que son preguntas asociadas con una relación más tradicional de Coaching. O, desde un 'Paradigma Basado en Soluciones', uno puede preguntarse: "¿Qué has hecho ya para avanzar hacia la situación deseada?". Es decir, centrarse en lo que el cliente ya ha podido formular como soluciones, en lugar de invertir tiempo en analizar el problema.
- Este enfoque sustenta y representa muy bien uno de los principios de la ICF cuando dice: "los clientes son individuos capaces, con habilidades y conocimientos suficientes, para abordar sus intenciones de crecimiento e introducir cambios positivos en sus vidas". El Coaching Breve incluye elementos esenciales tales como: la escucha profunda, las preguntas poderosas, la reformulación de la perspectivas, el desarrollo de acciones y compromisos. Pero a la vez propone, simplemente, desarrollar estas fases en un período mucho más corto de tiempo aprovechando las ventajas que ofrecen las soluciones que el cliente ya tenga en mente o en marcha. El Dr. Szabó explica que en este enfoque hay tres fases que distinguen al Coaching Breve de un proceso más orientado a descubrir y analizar el problema<sup>[1]</sup>:
  - Explorar el futuro, o 'estado deseado de ser'
  - Explorar signos de que ya hay soluciones en marcha hacia el objetivo
  - Fase experimental

El Dr. Szabó demostró el enfoque utilizando un ejemplo donde su propia hija de 12 años se convirtió en un 'Cliente de Una Sola Sesión': el 'problema' estaba en la elaboración de un trabajo de investigación académico, que su hija tenía que preparar dentro de un plazo que también incluía un calendario exigente de actividades escolares y personales. Después de escuchar la descripción del problema, el Dr. Szabó hizo su primera pregunta: "en una escala de 1 a 10, donde el 10 representa la entrega del trabajo final en plazo, ¿dónde te encuentras?". Su hija respondió: "en un 3". Luego explicó que las dos preguntas siguientes fueron fundamentales para que su Cliente avanzara y representan la esencia del Coaching Breve: "¿qué has hecho ya para estar en un 3". Su hija relato varios pasos entre los que había incluido una primera recopilación de fuentes y datos, y el compartir el proyecto con otra compañera para repartirse parte del trabajo. La siguiente pregunta del Dr. Szabo fue simplemente "¿Qué más?". Después de repetir esta pregunta varias veces, su cliente reflexionó que ya había hecho mucho más de lo que originalmente había pensado y afirmó que su posición actual en la escala "era más un 4 que un 3". Con este conocimiento llegó una sensación de mayor confianza y control sobre todo el proyecto, y después de sólo 15 minutos el proceso de Coaching llegó a su fin. La hija del Dr. Szabó no solicitó más sesiones, e informo a su padre tras unas semanas de esa conversación, que ya se encontraba "en un 7" en la escala y finalmente entrego el trabajo en plazo y con resultados positivos.

Este concepto me impresiono mucho, y pensé que probablemente me había encontrado con la primera verdadera 'tendencia novedosa' en el campo del Coaching, ya completada mi formación y después de haber consultado distintas publicaciones sobre diferentes modelos y alternativas.

Al consultar la pagina web del Dr. Szabó encontré más casos interesantes donde se aplicaba el concepto del 'Coaching Breve' a situaciones reales donde intervenían lideres y directivos en situaciones complejas. En la mayoría de estos casos el Coaching repetía las técnicas y proceso que demostró el Dr. Szabó en la conferencia: preguntar al cliente lo que ya ha logrado para alcanzar una posición inicial en una pregunta de escala, y dar seguimiento a ese nivel de consulta. En la mayoría de veces, los clientes requieren solo una o dos sesiones para

# El Potencial del Coaching Breve

darse cuenta de que ya hay soluciones significativas en marcha, que consiguen mejorar la posición inicial dentro de la escala, y que están facultados para abordar la parte restante del viaje por sus propios medios.

**4. Coaching Breve – un estudio de caso:** Con toda la información anterior, emplee algunas de las técnicas básicas del Coaching Breve en algunas conversaciones específicas donde pensé que podrían agregar valor, aportando un resultado más rápido y más visible. Por ejemplo, dentro de una sesión en la que una de mis clientes expresaba cierto grado de preocupación hacia su capacidad para elaborar una estrategia de desarrollo de negocios. En una sesión de una hora, utilizando la pregunta tipo escala, los tres pasos del proceso descrito por el Dr. Szabó, y haciendo uso frecuente de la pregunta “y qué Más?” la cliente pudo desarrollar una estrategia bastante elaborada, con acciones y plazos concretos, dándose cuenta que ya había formulado en su mente más pasos de los que creía originalmente.

Con mayor confianza sobre el potencial del método, propuse a mi próximo Cliente un formato de Coaching Breve. Elegí esta vía, simplemente porque nuestro acuerdo comercial solo contemplaba tres sesiones. A continuación resumo la información relevante de cómo se desarrollo este proceso, el contenido de cada sesión, y los resultados finales.

El Cliente es un diseñador gráfico profesional de 37 años. Trabaja desde hace 5 años en una pequeña empresa que diseña, programa y comercializa videojuegos. En el tiempo que lleva contratado, ha sido promovido dos veces: de diseñador ‘junior’ a ‘senior’, y más tarde como Jefe de Equipo responsable de 2-3 personas con responsabilidades y tareas específicas dentro de la empresa. Cuando el Cliente me contacto, había sido promovido al puesto de ‘Jefe de Estudio’, reportando al Director General y propietario de la empresa. En esta función el cliente es responsable de todos los aspectos operativos, comerciales y administrativos de la empresa, incluyendo el liderazgo de un equipo de 22 profesionales.

Se trata del primer puesto de responsabilidad significativa para el Cliente, y buscaba un proceso de Coaching para adquirir ideas, conocimientos y seguridad en el desempeño de sus nuevas responsabilidades. Accedí a ser su Coach planteando un proceso de tres sesiones intensas. Antes de iniciar el Coaching, conversamos durante una hora para repasar el método, el calendario de las sesiones, y ahondar en la esencia de lo que propone el Coaching vs. otras alternativas de apoyo como la consultoría o formación.

**La Primera Sesión:** Aunque conocía al Cliente con anterioridad, por algunos encuentros sociales breves, enfocamos esta sesión para poder conocer con más detalle su perfil y situación actual tanto en lo personal como lo profesional. También conversamos de lo que el Cliente esperaba del proceso de Coaching. Expresó dos objetivos específicos: cómo influir de manera significativa en la estrategia global de negocio, ya que el propietario y Director General había comunicado un plan de negocio para el siguiente ejercicio sobre el cual mi Cliente tenía ciertas reservas y diferencias de enfoque. El segundo objetivo trataba de cómo gestionar las relaciones con su equipo, sin desaprovechar el contacto y la confianza que había adquirido antes de ser promovido con Jefe. Al Cliente le preocupaba como articular su nueva autoridad y responsabilidad, dentro de un clima laboral que normalmente es distendido y poco formal.

Ya que los objetivos se habían identificado con bastante claridad, aproveche el resto de la sesión para preguntar y obtener más información sobre el negocio: el estilo de liderazgo, la cultura laboral, la forma de comunicar hacia y dentro del equipo, etc. Fue evidente en este proceso de descubrimiento, que la visión y principios del Cliente sobre estas cuestiones difieren a las de su jefe inmediato, lo cual podría dificultar el logro de sus objetivos.

Para gestionar las sesiones, me he propuesto no solo utilizar elementos del Coaching Breve, sino también aprovechar mi propio modelo, ‘LeadER’. En concreto, las partes sobre la Ejecucion y Revision Continua de los planes y acciones para conseguir resultados. Concluimos la primera conversación con estas reflexiones sobre la metodología, y programamos el siguiente encuentro.

# El Potencial del Coaching Breve

**La Segunda Sesión:** Comenzamos con una pregunta tipo escala, para conocer la posición inicial del Cliente en cuanto a sus dos objetivos. Di seguimiento con preguntas para identificar los pasos y acciones que el Cliente ya ha tomado y que le hacen situarse en esa primera posición de 1 a 10. Tal como había comentado el Dr. Szabó, la mayoría de personas suelen situarse en un 3, y este fue el caso de mi Cliente. Después de una conversación muy productiva de una hora, el Cliente acepto preparar un documento que incluyera estos pasos iniciales, añadiendo sus propias ideas sobre lo que requiere para avanzar en el alcance de sus objetivos, y los plazos de tiempo para concretar las mismas.

Entre la segunda y tercera sesión el Cliente preparo dos documentos detallados: uno describe los principales retos y oportunidades para implantar una estrategia alternativa a la que había comunicado el propietario/Director General, dividido en aspectos comerciales, administrativos, operativos, y laborales. Cada apartado incluye los posibles riesgos y beneficios, en caso de adoptarse la estrategia alternativa.

El segundo documento incluía acciones concretas e inmediatas, enfocadas a mejorar el clima laboral, en cuanto a comportamientos y actitudes, y de poca inversión económica, expresando en dichas acciones algunos de los principios y valores del Cliente como líder.

El Cliente preparo ambos documentos bajo el escenario de "¿Qué haría si fuera mi propio negocio, y solo tengo tres meses para asegurar su continuidad o cerrar operaciones?".

Antes de la tercera sesión, revisé ambos documentos y tome notas para preparar nuestra última conversación. Mi objetivo era llegar a validar con el Cliente si toda esta información le será útil para alcanzar ambos objetivos, concretando acciones para ejecutar y medir el progreso, y evaluar la satisfacción general del Cliente con todo el proceso.

Mi impresión es que el contenido y detalle de los documentos eran excelentes, y mostraban ya una actitud más firme y segura que la que observé durante nuestra primera sesión, apenas un par de semanas antes.

**La Tercera y Última Sesión:** Habiendo tenido una semana de tiempo para revisar los documentos, abordamos esta sesión con mucho rigor para poder concluir el proceso de manera satisfactoria. Para poder alcanzar los dos objetivos originales, el Cliente reflexiono que debía mantener reuniones estructuradas, tanto con su jefe inmediato como con su equipo, a nivel individual y colectivo. Estas reuniones se identificaron con una filosofía 'CREO': ¿Cuáles son los Compromisos, Responsabilidades, Expectativas y Objetivos que deben ser suscritos entre todas las partes, sobre la estrategia empresarial, la cultura corporativa, la forma en que las personas y el equipo ejecutan el plan de negocios y resuelven las diferencias existentes o futuras?. Uno de los objetivos de las reuniones 'CREO' es identificar los elementos donde todos los interlocutores principales (el propietario/Director General, el Jefe de Estudio y el equipo) ya demuestran tener consenso, aprovechando y partiendo de esa alineación para abordar aquellas otras cuestiones que en las que difieren.

El Cliente se siente muy motivado, con energía y capacidad para gestionar esta estructura. Es consciente de que el cambio no ocurrirá por arte de magia, ni que resolverá automáticamente todas las cuestiones que pueden crear conflicto en la marcha del negocio. Pero tiene confianza en que el proceso puede aportar un acuerdo claro, documentado, y propiciar un debate constructivo sobre cómo avanzar.

Además de descubrir el enfoque básico para enmarcar y formular las cuestiones, acciones y acuerdos que planea realizar con sus interlocutores más importantes, también conversamos sobre una acción secundaria encaminada a identificar, evaluar y mejorar sus competencias de liderazgo y gestión.

Para esta acción compartí con el cliente un catalogo de competencias estándar que describe 36 comportamientos específicos que un líder y gestor pueden desarrollar para alcanzar un alto grado de rendimiento y eficacia en la gestión de un negocio. El cliente se ha comprometido a revisar este catalogo e identificar dos grupos de dos competencias: uno que incluya comportamientos y habilidades en los que se siente

# El Potencial del Coaching Breve

capaz, pero debe reforzar; y otro donde necesita incorporar formación y apoyo adicional para alcanzar un mayor grado de dominio.

**Evaluación Final:** para esta última sesión acordamos ampliar el horario para disponer de 30 minutos adicionales y conversar sobre las sensaciones e impresiones del Cliente, tanto del proceso de Coaching como de las acciones a emprender:

- **Sobre la experiencia del Coaching:** En general, un alto grado de satisfacción. El Cliente ha desarrollado un nivel de seguridad, confianza en si mismo, y energía positiva para abordar esta transición compleja. En particular comenta lo 'liberador' de poder hablar, expresando incluso alguna vulnerabilidad, sin sentirse sometido a juicios de valor o críticas, que son habituales con otros interlocutores.
- **Sobre el papel del Coach:** Valora mucho el poder disponer de alguien que le puede escuchar, sin otro interés que el éxito del Cliente, y con quien puede debatir, proponer ideas, y aceptar sugerencias de manera abierta. Esto lo contrasta con la manera habitual en la que otras personas de su entorno prestan apoyo, normalmente indicándole "lo que debes hacer" o "si estuviera en tu lugar, lo que yo haría".
- **Sobre las Soluciones Concretas:** El Cliente se siente facultado y confiado en el proceso 'CREO'. Entiende que este es un enfoque muy profesional para poder debatir de manera constructiva los pros y contras de la estrategia, cómo formular una mejor cultura corporativa y cómo gestionar la relación con equipo desde su nuevo puesto de responsabilidad. Esta muy satisfecho además por haber desarrollado sus propios documentos y reflexiones, que le proporcionan claridad y detalle sobre los pasos a seguir.
- Otro elemento de satisfacción radica en el nivel de experiencia del Coach, que le han permitido acceder a ideas y conocimientos adicionales. Para mantener la integridad del proceso, y cuando la oportunidad surgía, le comunicaba al Cliente que deseaba 'suspender temporalmente' la conversación entre Coach y Cliente, para poder compartir mis perspectivas y sugerencias. En todo momento, tras estas interrupciones, enfatizaba que la riqueza y el potencial del Coaching se multiplica siempre que sea el Cliente quien lleve la iniciativa por descubrir y aplicar sus soluciones.
- Un aspecto interesante en esta ultima conversación, y que quería comprobar de acuerdo a los artículos que ha publicado el Dr. Szabó, fue preguntar como se posicionaba el Cliente con respecto a la pregunta inicial de la escala. En la primera sesión el Cliente indico encontrarse en un '3' sobre el estado deseado de cumplimiento en sus dos objetivos. Después de sólo tres sesiones y aproximadamente 4 horas de Coaching, en un intervalo de tres semanas, el cliente expresó con orgullo que ahora se encontraba entre un '5 y un 6'. Reconoce que hay mucho trabajo por hacer, bajo presión y con circunstancias difíciles, pero ahora tiene una visión más clara de lo que seria alcanzar el éxito, las herramientas para construir ese camino, y cómo resolver algunas de las cuestiones que le preocupaban al poco tiempo de haber sido ascendido.

**Conclusiones:** Como Coach estaba muy motivado y confiado en que esta solución se adaptaría muy bien a mi Cliente. Pude desarrollar las sesiones combinando la esencia del Coaching Breve con mi propio modelo 'LEADER'. Después de cerrar la ultima sesión, me sentía igualmente satisfecho y muy inspirado por el desarrollo y nivel de progreso, en tan poco tiempo. Además de esta sensación, deseo compartir algunas de mis conclusiones generales:

- Las personas en puestos de liderazgo y dirección, que además tengan la capacidad de adoptar procesos de mejora continua en sus habilidades y comportamientos, encontraran una solución magnifica en el

# El Potencial del Coaching Breve

Coaching. Pero quizá se desaniman por no asociar el proceso con una solución rápida, de 'llave en mano', para la mayoría de sus problemas o iniciativas.

- Para ciertos casos, estoy seguro que una propuesta concentrada en tiempo pero no menos efectiva o potente en cuanto a resultados, puede darle a los posibles Clientes la confianza que necesitan para contratar a un Coach. Esta debería ser una propuesta de valor comercial más frecuente en el mercado.
- Como indicaba el Dr. Szabó, una de las 'preocupaciones' entre los profesionales del Coaching en cuanto al Coaching Breve pasa por la posible disminución de ingresos y oportunidades comerciales. El Dr. Szabó asegura, tanto en la ponencia como en sus artículos, que su método tiene un alto nivel de satisfacción, y por tanto un efecto multiplicador para su negocio y práctica profesional. De hecho, se puede pensar en una prima aplicada a las tarifas por sesión, en tanto se consigan resultados más inmediatos.
- A partir de estas experiencias, he contactado con el Dr. Szabó para expresarle mi satisfacción con el método, y poder reflexionar sobre posibles colaboraciones para difundir la esencia del Coaching Breve y el 'Paradigma Basado en Soluciones' al mercado de habla hispana.
- Reflexionando sobre mi Cliente, he pensado que de haberse dado otras circunstancias, por ejemplo: si se hubiera encontrado en una etapa más madura y estable en su puesto, y sin la presión del tiempo en cuanto al desarrollo de la estrategia de negocio, probablemente hubiera sugerido un proceso más convencional, con más sesiones. A pesar de ello, creo que pude ofrecerle un proceso ajustado a sus necesidades, expectativas, y con un alto nivel de integridad y cumplimiento con los estándares profesionales y éticos del Coaching.
- El Coaching, como todas las actividades en nuestros ámbitos personales y profesionales, esta en constante evolución. Ahora tengo mayor confianza en mis habilidades como Coach, en mi modelo, y dispongo de una experiencia más desarrollada para incorporar nuevos métodos o herramientas, en beneficio a mis futuros Clientes.

## Lectura Adicional:

[www.solutionsurfers.com](http://www.solutionsurfers.com) la pagina web del Dr. Peter Szabó

<http://interviewscoertvisser.blogspot.com.es/2011/03/interview-with-kirsten-dierolf.html> Una entrevista con Kirsten Dierolf, Formadora y Coach del método enfocado a soluciones

*Brief-Coaching for Lasting Solutions.* Insoo Kim Berg / Peter Szabó. W.Norton 2005

[www.thesolutionsfocus.com](http://www.thesolutionsfocus.com) Una pagina con contenidos relacionados al enfoque de soluciones, aplicado a entornos corporativos

**Hector Sandoval**

**Noviembre 2012**