

Cultivar una cultura de coaching

Mayor Christine S. Chang, Ejército de EUA



El mayor Don Kim (*derecha*), oficial de operaciones del Equipo de Combate de la 2ª Brigada de Infantería, 4ª División de Infantería, escucha los consejos del coronel Scott Knight mientras participa en un ensayo de armas combinadas durante el programa de entrenamiento de liderazgo de la brigada el 23 de julio de 2019 en Fort Polk, Luisiana. Durante el ensayo de armas combinadas, los planificadores principales discutieron la participación de su unidad o sección de personal durante cada fase de una operación en relación con el resto de las unidades. (Foto: Mayor Richard Barker, Ejército de EUA)

La 2018 *Center for the Army Profession and Leadership Annual Survey of Army Leadership* (CASAL) [Encuesta Anual de Liderazgo del Ejército del Centro para la Profesión y Liderazgo] captó que «el asesoramiento sobre el desempeño es aplicado de manera inconsistente por los líderes del Ejército y tiende a ser percibido como de escaso o nulo impacto en el desarrollo de los líderes»¹. Esta observación demuestra la idea errónea común del Ejército de que «asesoramiento» es sinónimo de «desarrollo de líderes». El estudio también recomienda que los mentores cubran el vacío existente entre el asesoramiento y la eficacia del desarrollo de líderes y que el fomento de las relaciones informales de mentorazgo puede ayudar a mitigar la falta de asesoramiento². El estudio pasa por alto las diferencias fundamentales entre el asesoramiento y el mentorazgo y no considera el coaching como una solución. La diferencia fundamental entre el coaching y el asesoramiento es que el coaching se centra en el arte del liderazgo y promueve cambios de comportamiento para mejorar el rendimiento. Por el contrario, el asesoramiento evalúa el desempeño «en comparación con los criterios establecidos»³. El asesoramiento es un aspecto crítico del desarrollo de los líderes y debería ser el enfoque principal de la formación de líderes en el Ejército.

El Manual de Campaña del Ejército (FM) 6-22, *Leader Development*, destaca que el asesoramiento, el coaching y

el mentorazgo son las «principales formas en que los líderes proporcionan a otros conocimientos y retroalimentación»⁴. El asesoramiento es definido como «el acto de los líderes sentarse con los subordinados para hablar sobre su desempeño y potencial» y el coaching como «el acto de guiar el desarrollo de otro en habilidades nuevas o existentes durante la práctica de esas habilidades»⁵. Dicho de otra manera, el asesoramiento se convierte en una evaluación del desempeño del líder y el coaching explora qué y/o cómo necesita cambiar un líder para ser mejor o llegar a convertirse en lo que quiere ser. Esta diferencia es lo que hace que el coaching sea un componente vital y necesario del desarrollo de líderes y lo que el Ejército requiere para desarrollar en realidad los líderes que está buscando.

Lamentablemente, los líderes no suelen reconocer el coaching como un método de desarrollo. La mayoría de la gente suele imaginarse el coaching deportivo, en el que un líder entrena a un grupo de atletas con el objetivo de ganar mediante el desarrollo de habilidades y el trabajo en equipo. El coaching para el desarrollo de líderes, sin embargo, se centra en el autoconocimiento, la reflexión, el debate y la ejecución guiada, donde el objetivo es convertirse en un líder más eficaz a través del cambio de comportamiento, abordando la mejora en el arte del liderazgo.

El Ejército no puede beneficiarse del coaching hasta que incorpore una amplia educación y formación sobre cómo llevarlo a cabo, aclare la doctrina sobre los diferentes métodos de desarrollo y aumente la exposición a lo que es el coaching y lo que puede lograr. Al redefinir el coaching y desarrollar una cultura que lo incorpora, el Ejército puede maximizar su enfoque de desarrollo de líderes y aumentar significativamente el compromiso, la competencia y el carácter de los líderes.

Lagunas en el desarrollo de líderes del Ejército

El *Handbook of Leadership Development* (Manual de Desarrollo del Liderazgo) del Centro para el Liderazgo Creativo (CCL) define el desarrollo de líderes como «la ampliación de la capacidad de una persona para ser eficaz en funciones y procesos de liderazgo»⁶. Sobre la base de esta definición, las prácticas actuales de desarrollo de líderes en el Ejército se centran en la mejora de sus capacidades, pero abordan principalmente la ciencia del liderazgo, teniendo

poco impacto en el crecimiento en el arte del liderazgo. En la actualidad, el desarrollo de líderes del Ejército adopta muchas formas diferentes según el líder o la organización, pero estas están limitadas por los aspectos del liderazgo que abordan, por la forma en que se aplican los métodos y por quién los aplica.

Los programas de desarrollo del Ejército se centran en la adquisición de conocimientos, ya sea estudiando tácticas y doctrinas o utilizando textos y estudios de casos para investigar ejemplos del buen y mal liderazgo. Estos programas se limitan a abordar los conocimientos técnicos y la ciencia, más que el arte, del liderazgo. Aunque la formación y los estudios también son esenciales, lo que falta es el puente que conecta el aprendizaje con el desarrollo individual a través de la reflexión interna o el cambio de comportamiento. Practicar el arte del liderazgo requiere algo más que el conocimiento de un experto; requiere el conocimiento de uno mismo. El estudio de las acciones de un líder histórico ofrece una visión del liderazgo eficaz, pero no enseña a ponerlo en práctica. Por mucho que se estudien las acciones del general Matthew Ridgway para revitalizar el Octavo Ejército en la Guerra de Corea, un líder no podrá aplicar las mismas técnicas de la misma manera para conseguir los mismos o similares resultados. Cada líder tiene puntos fuertes, debilidades, tendencias, inseguridades, experiencias e historias, todo lo cual contribuye a la capacidad de don de mando de una persona para lograr la autenticidad como líder. Sin aumentar la conciencia de sí mismo y explorar las percepciones que causan estos rasgos, si las acciones de una persona se alinean con la intención, o cómo las motivaciones subyacentes informan la toma de decisiones, un individuo nunca será capaz de lograr el cambio de comportamiento necesario para convertirse en un mejor líder.

La mayor Christine S. Chang, Ejército de EUA, es la oficial de transporte de la 4ª División de Infantería, en Fort Carson, Colorado. Estudió coaching y desarrollo de líderes como parte del Programa Eisenhower de Desarrollo de Líderes en la Academia Militar de Estados Unidos y en la Universidad de Columbia. Es licenciada por la Academia Militar de Estados Unidos, tiene una maestría en Psicología Organizacional por la Universidad de Columbia y una MPS por la Universidad Estatal de Pensilvania.

Otro obstáculo común está en la aplicación de los métodos de desarrollo de líderes. Los oficiales superiores deben impulsar el proceso de aprendizaje experimental creando las oportunidades adecuadas para desarrollar a cada subalterno. La falta de confianza de un líder subordinado puede provenir de la falta de conocimientos, una falta de experiencia o un nivel insano de dudas sobre sí mismo, cada uno de los cuales puede requerir diferentes planteamientos por parte del líder. Los líderes deben dar a los subordinados oportunidades a medida para desarrollar habilidades específicas o como una forma de que una persona se vea a sí misma. Por ejemplo, un líder puede colocar a un subordinado fuera de su zona de confort para aumentar la confianza. Si no hay un entrenamiento adecuado antes, durante y después de la experiencia, no se logrará el resultado previsto. En su lugar, el subalterno puede pensar que ha sido castigado por la experiencia, que se le ha puesto en bandeja el fracaso o que se le ha puesto a prueba de forma negativa.

A menudo, los líderes dan por sentado que los subordinados pueden conectar una determinada oportunidad con una necesidad de desarrollo individual. La suposición de que las lecciones son obvias y que los subordinados pueden sacar estas conclusiones por sí mismos se basa en un nivel de autoconciencia suficiente para facilitar el crecimiento. Mientras que el líder fue intencional al crear la oportunidad, lo que es menos intencional es el seguimiento para ayudar a darle sentido a todo. Aumentar el conocimiento de uno mismo y explorar las influencias y motivaciones para impulsar el cambio de comportamiento requiere algo más que una evaluación estándar o una sesión de asesoramiento orientada a los acontecimientos. Estas actividades no exploran por qué el líder subordinado tomó ciertas decisiones; solo se aborda lo que sucedió y cómo las decisiones deberían ser diferentes en el futuro —examinar el porqué más a fondo ayuda a los líderes a explorar lo que influye en su capacidad o estilo de liderazgo y su toma de decisiones, y si sus acciones se alinean con la forma en que se imaginan a sí mismos como líderes. El coaching aborda el porqué y logra un nivel de exploración que permite a los líderes subordinados descubrir sus comportamientos positivos y negativos e iniciar el cambio de comportamiento.

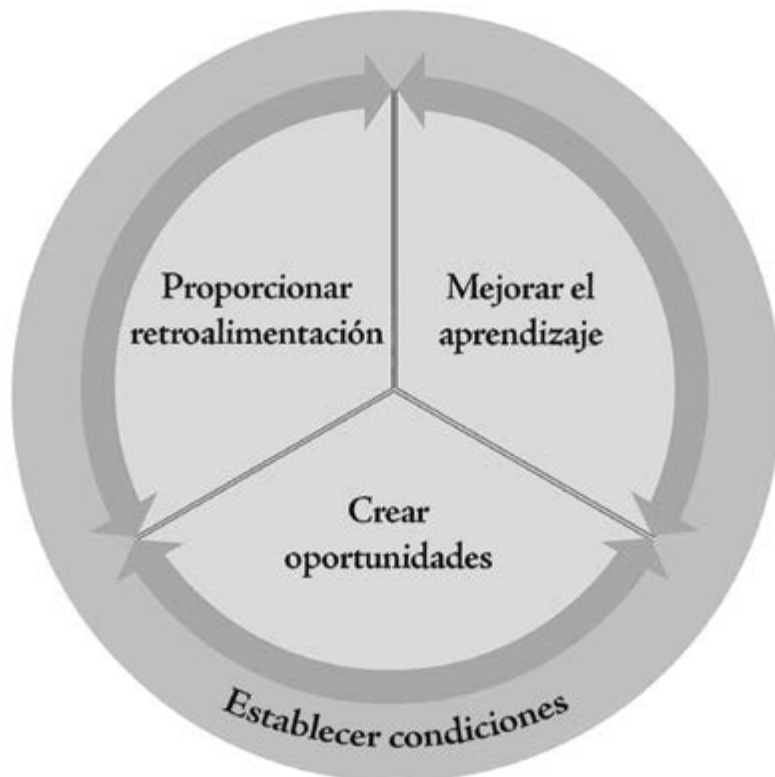
Lamentablemente, la educación militar profesional (PME) del Ejército no se centra en lo que es el

coaching y por qué es diferente, lo que pone de relieve la última deficiencia en el desarrollo de líderes en el Ejército: la falta de información y educación sobre el planteamiento de desarrollo de líderes del Ejército y sobre el papel del coaching y cómo mejora el programa de desarrollo. El coaching no se discute ni se enseña como un método de desarrollo, mientras que el asesoramiento se enfatiza demasiado como una interacción crítica y necesaria entre un supervisor y un subordinado. Esto puede atribuirse en parte al hecho de que la doctrina no define claramente las diferencias entre los métodos de asesoramiento, coaching y mentorazgo. Aunque se utilizan en todo el manual, los términos no se definen o delimitan específicamente hasta el último capítulo del FM 6-22, cuando se discuten las competencias de líderes. Incluso en los capítulos anteriores que hacen referencia a los programas de desarrollo de líderes y a los fundamentos del desarrollo, los términos asesoramiento, coaching y mentorazgo aparecen bastantes y no tienen una definición clara. Aclarar estos métodos y sus funciones permitiría a los líderes comprender y aplicar el mejor planteamiento para el desarrollo en función de la situación.

Sin embargo, los oficiales superiores no siempre se refieren a la doctrina cuando establecen programas de desarrollo de líderes. El informe CASAL de 2018 descubrió que «solo el 58 % de los líderes son calificados como eficaces o muy eficaces en el desarrollo de subordinados»⁷. Muchos líderes utilizan métodos de desarrollo profesional que han aprendido de sus antiguos superiores, de ideas compartidas por otros o de antiguos líderes sénior que han publicado libros o artículos sobre su planteamiento del desarrollo de líderes. A la mayoría no se les ha enseñado formalmente cómo desarrollar eficazmente a los subordinados mediante el coaching. No es que los líderes no quieran desarrollar a sus subordinados, sino que no tienen el entrenamiento adecuado para hacerlo.

La doctrina del Ejército sobre el coaching

El FM 6-22 esboza el modelo de desarrollo de líderes del Ejército que combina «educación, entrenamiento y experiencia» como los medios para formar a líderes capaces de dirigir a los soldados, tomar la iniciativa y ejercer el juicio y la toma de decisiones en situaciones críticas⁸. El Ejército defiende el



(Figura del Manual de Campaña 6-22, *Leader Development* [2015])

Figura 1. Fundamentos del desarrollo de líderes

aprendizaje experimental poniendo a los líderes en posiciones y roles de liderazgo o mediante la ampliación de oportunidades y experiencias que mejoren el aprendizaje y la preparación para el siguiente nivel de responsabilidad⁹. Estas ideas crean los fundamentos del Ejército para el desarrollo de líderes de FM 6-22 (como se muestra en la figura 1): establecer las condiciones, crear oportunidades, mejorar el aprendizaje y proporcionar retroalimentación¹⁰.

El *Handbook on Leader Development* del CCL también hace hincapié en el valor de la experiencia y afirma acertadamente que «el desarrollo de líderes es un proceso que requiere una variedad de experiencias de formación y la capacidad de aprender de la experiencia»¹¹. Su marco de desarrollo de líderes especifica que los tres elementos de evaluación, dificultad y apoyo son necesarios para que estas experiencias sean más significativas¹². Para relacionar directamente los fundamentos del Ejército con el marco de desarrollo de líderes del CCL: establecer las condiciones y proporcionar retroalimentación

representan la evaluación, crear oportunidades genera experiencia y mejorar el aprendizaje proporciona el apoyo necesario para dar sentido a una experiencia y promover el crecimiento. Si bien el Ejército logra el análisis a través del asesoramiento y las evaluaciones y entiende cómo desafiar a los líderes mediante la creación de oportunidades, podría hacer más para promover el apoyo a través del coaching de desarrollo.

Para apoyar el crecimiento a través de las experiencias, la sección de «mejora del aprendizaje» del Ejército consta de cinco partes: modelos de rol de líderes, mentorazgo, aprendizaje por descubrimiento guiado, coaching y estudio¹³. La figura 2 proporciona extractos del capítulo 3, «Fundamentos del desarrollo», en el FM 6-22 que muestran cómo el Ejército ve el desarrollo de líderes basándose en su terminología¹⁴.

Cabe destacar que, aunque el asesoramiento no figura como parte de la sección de mejora del aprendizaje, se incluye en la figura 2 para resaltar las similitudes y diferencias entre las diversas interacciones entre líderes y subordinados¹⁵. El asesoramiento

Tipo	Actividades	Resultados deseados	Notas
Asesoramiento (Establecer condiciones)	Proporcionar información clara, oportuna y precisa (retroalimentación) sobre el rendimiento individual en comparación con los criterios establecidos	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo Diseñar el plan de desarrollo individual (IPD) 	<ul style="list-style-type: none"> El IDP está orientado principalmente a los objetivos El asesoramiento se utiliza en gran medida para proporcionar retroalimentación y planes de desarrollo
Mentorazgo	Una relación voluntaria de desarrollo que existe entre una persona de mayor experiencia y otra de menor experiencia que se caracteriza por la confianza y el respeto mutuos (AR 600-100)	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda al desarrollo personal y profesional Ayuda a clarificar los objetivos personales, profesionales y de carrera Ayuda a desarrollar acciones para mejorar atributos, habilidades y competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Suele estar fuera de la cadena de mando No sustituye las responsabilidades del superior
Coaching	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda a otra persona o equipo a realizar una serie de tareas o a mejorar sus cualidades personales Un coach consigue que la persona o el equipo entiendan su nivel actual de rendimiento y los guía hacia el siguiente nivel 	<ul style="list-style-type: none"> Vincula la interpretación de la retroalimentación con las acciones de desarrollo Aconseja a la persona o al equipo sobre los niveles que puede alcanzar y lo que es necesario para hacerlo 	<ul style="list-style-type: none"> Puede recurrir a técnicas de aprendizaje por descubrimiento guiado El líder adapta la forma de utilizar la retroalimentación directiva y la orientación, dependiendo de la situación de los entrenados y del nivel de rendimiento
Modelos de roles de líderes	Proporcionar un modelo de rol que exhiba comportamientos de liderazgo que otros deberían emular	<ul style="list-style-type: none"> Un modelo de rol para los nuevos líderes para su recepción e integración Un modelo de rol para una habilidad particular o experiencia especial Un líder sin experiencia que sigue a un modelo de rol durante un período determinado 	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un modelo de rol para los nuevos líderes para su recepción e integración Un modelo de rol para una habilidad particular o experiencia especial Un líder sin experiencia que sigue a un modelo durante un período determinado
Aprendizaje por descubrimiento guiado	El líder superior interactúa con el subordinado en una comunicación bidireccional eficaz para proporcionarle observaciones sobre sus acciones y comportamientos	<ul style="list-style-type: none"> El subordinado descubre sus necesidades de aprendizaje a través del apoyo del líder superior El líder guía al subordinado mediante pistas, orientaciones, comentarios o ejemplos 	<ul style="list-style-type: none"> El líder utiliza preguntas abiertas, perspectivas múltiples, análisis de causa y efecto, etc. El líder evita el método prescriptivo y el aprendizaje por descubrimiento puro
Estudio	La expectativa de que cada líder dedique tiempo personal a buscar fuentes de conocimiento y oportunidades para desarrollarse y aprender	Los líderes deben desarrollar formas distintas de estudiar su profesión elegida e identificar formas de mejorar la unidad	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lectura profesional Programas de escritura profesional

(Figura de la autora; adaptada del Manual de Campaña 6-22, *Leader Development* [2015])

Figura 2. Extractos del Manual de Campaña 6-22, Capítulo 3

figura en el apartado «establecer las condiciones», que formaría parte de la evaluación, no del apoyo. También es importante señalar esto como parte de la distinción entre la práctica del asesoramiento y el coaching. En la actualidad, el Ejército se centra en el asesoramiento como medio principal de desarrollo de líderes. Reconocer que el asesoramiento se limita

a establecer las condiciones y sirve como mecanismo de evaluación y retroalimentación pone de manifiesto la necesidad de que el coaching sea el medio principal para apoyar y mejorar el aprendizaje.

He aquí algunos de los puntos críticos de debate basados en las definiciones de la figura 2 y en una visión holística de la doctrina:

1. Los términos se utilizan de forma incoherente en todo el manual, lo que hace que las definiciones sean indistinguibles.
2. La definición de coaching en el Ejército es una amalgama de la definición de coaching deportivo y de coaching de desarrollo, lo que hace que su propósito y sus beneficios sean poco claros.
3. La doctrina utiliza el término «asesoramiento» para describir el desarrollo individual entre supervisores y subordinados. Hace demasiado hincapié en el asesoramiento, a veces utiliza «asesoramiento» cuando en realidad quiere decir «coaching» y da a entender que el asesoramiento es el aspecto más importante del desarrollo.
4. El asesoramiento es una evaluación del rendimiento y el potencial que ofrece observaciones de los puntos fuertes y débiles del subordinado por parte del supervisor. El asesoramiento no siempre explora lo que debe cambiar y cómo realizar esos cambios de comportamiento.
5. El asesoramiento puede ser negativo o positivo, pero suele tener una connotación negativa o un aura de juicio y crítica. Debido a su naturaleza «evaluadora», no favorece la reflexión y el crecimiento.
6. La retroalimentación está vinculada a la observación directa del supervisor en relación con un evento/lugar específico en el tiempo. La doctrina asocia correctamente la retroalimentación como algo que ocurre durante el asesoramiento; sin embargo, no logra conectar cómo el coaching es el método necesario para que la retroalimentación sea significativa.
7. El mentorazgo suele producirse de forma voluntaria fuera de la cadena de mando; normalmente está relacionado con el asesoramiento sobre la carrera o con puntos de decisión importantes en relación con el crecimiento profesional. La misma persona puede ser mentor y coach, especialmente en una relación duradera o más estrecha; sin embargo, la doctrina debe delimitar claramente que el mentorazgo no es coaching, y que los mentores no son coaches y viceversa.
8. La doctrina describe el aprendizaje por descubrimiento guiado como una técnica a utilizar dentro de varios métodos de desarrollo de líderes. Tener esto como una técnica separada que puede aplicarse a diferentes métodos confunde el propósito y los resultados deseados para cada método. Cada método (asesoramiento, coaching y mentorazgo) debería tener secciones sobre cómo aplicar las técnicas de aprendizaje por descubrimiento guiado dentro de esos roles para alinear el propósito y los resultados deseados basados en la intención de cada método.
9. El estudio es un medio para aprender de los ejemplos de otros y podría utilizarse para ayudar a la reflexión. La escasa definición también debería considerar el uso del estudio para mejorar el coaching y el mentorazgo para que estas prácticas sean más comunes y eficaces. En general, el capítulo 3 del FM 6-22 necesita más claridad en la descripción del planteamiento del Ejército sobre el desarrollo. Curiosamente, la definición y delineación más adecuada de asesoramiento, coaching y mentorazgo se encuentran en el capítulo 7, «Actividades de aprendizaje y desarrollo», cuando se discuten los requisitos para la competencia de líder de desarrollar a otros¹⁶. La interpretación de cada uno de estos métodos y términos debería ser uniforme en toda la doctrina. Proporcionar definiciones claras y delinear los términos ayudaría a los líderes a centrarse en el método apropiado para aplicar en diferentes situaciones. El coaching de desarrollo también tiene sus propias formas y planteamientos que los líderes podrían aplicar, que también podrían explicarse en la doctrina.

Definiciones y tipos de coaching

Se han propuesto varias definiciones para describir el coaching y sus efectos. Aunque las definiciones pueden diferir, todas proponen el coaching como medio de aprendizaje y exploración y, lo que es más importante, como catalizador del cambio. Además, el coaching busca «alinear un mayor conocimiento de sí mismo, el cambio de comportamiento y los objetivos estratégicos de la organización»¹⁷. No se trata solo de la mejora de uno mismo, sino que incorpora cómo el desarrollo individual también satisface las necesidades de la organización. A continuación, se enumeran un par de definiciones de coaching:

«un proceso de aprendizaje y desarrollo que lleva a nuevas perspectivas, actitudes, comportamientos y habilidades... Una herramienta para apoyar el aprendizaje individual, de equipo y organizativo, y como impulsor del cambio»¹⁸.
 «un proceso que fomenta la autoconciencia y que da lugar a la motivación para el cambio, así como a la orientación necesaria para que este se produzca de forma que satisfaga las necesidades de la organización»¹⁹.

El coaching existe en una variedad de formas y planteamientos. Una parte del poder del coaching proviene de su versatilidad. Un punto de énfasis en el coaching es que diferentes tipos de coaching pueden ser más adecuados para diferentes situaciones o relaciones. A continuación, se describen algunos de los tipos de coaching que serían adecuados para el Ejército.

El coaching cognitivo es una de las formas de coaching más utilizadas y se basa en el supuesto de que el cambio de comportamiento requiere un cambio de percepción, pensamiento o creencias²⁰. El coaching cognitivo consta de tres componentes: (1) una conversación de planificación; (2) un evento, generalmente observado por el coach; y (3) una conversación de reflexión²¹. Puede ocurrir para un evento específico o por un período largo. El propósito de este tipo de coaching es establecer juntos los objetivos y visualizar el éxito (conversación de planificación), la observación y la recopilación de datos (evento), y luego revisar los datos para discutir si se lograron los objetivos y el éxito (conversación de reflexión)²². El objetivo es discutir las percepciones, las creencias y el pensamiento para guiar el aprendizaje autodirigido, lo que contribuye a una meta más amplia de trabajar eficazmente dentro de los sistemas y actuar como una organización más eficaz²³. Este tipo de coaching es el más similar a la definición de coaching del Ejército. El coaching cognitivo es el que mejor abarca la creación de significado que se produce en el aprendizaje experimental. Las experiencias impulsan el aprendizaje, pero para fomentar el crecimiento, la planificación, el estado final y el seguimiento deben ser deliberados y expresados entre el líder y el subordinado para capitalizar las oportunidades.

El coaching apreciativo sigue cuatro etapas que giran en torno a un único tema. El tema es algo que el proceso de coaching investigará o tratará de explorar, en lugar de un «objetivo» que lleve aparejada una idea de éxito o de fracaso²⁴. La primera etapa es la de «descubrimiento», cuyo objetivo es explorar las experiencias positivas, los puntos fuertes y los éxitos a través de algunas preguntas básicas²⁵. La siguiente etapa es la de «sueño» y consiste en reflexionar sobre las respuestas a las preguntas de la etapa de descubrimiento para describir un estado final o futuro deseado. En la tercera etapa, la etapa de «diseño», un plan de experimentación ayuda a establecer una

forma de utilizar los puntos fuertes y las habilidades para lograr el sueño. En último lugar, la «etapa del destino» es la puesta en marcha de las acciones que llevarán a la realización del sueño. El coaching apreciativo puede terminar después de un ciclo, continuar con la selección de otro tema o ampliar el sueño existente²⁶. Mientras que el mentorazgo puede explorar objetivos y caminos específicos para llegar a ellos, el coaching apreciativo facilita temas como el liderazgo transformacional o la escucha activa, o incluso cuestiones como si uno quiere ser comandante de batallón o de brigada. El coaching apreciativo crea un ambiente de coaching más positivo y propicio que puede ser más apropiado en algunos casos.

El coaching ejecutivo ha surgido como una práctica específica para los ejecutivos de las empresas que mejora la eficacia del liderazgo a través del autococonocimiento. Un análisis de los comportamientos y perspectivas actuales a través del coaching permite a los gerentes de alto nivel adquirir «nuevas habilidades, perspectivas, herramientas y conocimientos a través del apoyo, el estímulo y la retroalimentación en el contexto organizacional» que, de otro modo, el líder podría no ser capaz de discutir o hablar²⁷. Un ejecutivo utilizaría este tipo de coaching para pasar de un nivel inferior a uno superior (con mentalidad de crecimiento) o para ofrecer al líder la oportunidad de trabajar en «barreras al rendimiento» específicas (con mentalidad de cambio) para aumentar el impacto organizacional²⁸. El coaching ejecutivo no es necesariamente una forma diferente de coaching, sino que tiene en cuenta el nivel de liderazgo. La carga del liderazgo aumenta a medida que los líderes ascienden en el escalafón y a menudo puede ser difícil de asumir por sí solo. El coaching ejecutivo ofrece a los líderes de alto nivel la oportunidad de hablar con franqueza u honestidad y de obtener diferentes perspectivas sobre temas que tal vez no puedan tratar con otros.

El coaching coactivo incorpora mucho más que el aspecto profesional de la relación cliente-coach. El coaching coactivo abarca un método de colaboración de coaching en el que el cliente y el coach comparten todos los aspectos de la vida del cliente, personal o profesional, para identificar las fricciones entre las demandas que compiten entre sí y ayudar a lograr un mayor equilibrio para ser más eficaz como persona y como líder²⁹. El cliente dirige una relación de

coaching coactivo y determina lo que quiere que se consiga en las sesiones de coaching. El coach ayuda a identificar el camino a seguir y a mantener el rumbo. El método coactivo es el planteamiento de coaching más completo y el más relacionado con la forma en que los supervisores del Ejército llegan a conocer a sus subordinados. Aunque este tipo de planteamiento puede parecer algo invasivo, la naturaleza de la profesión del Ejército requiere mucho sacrificio personal de sus soldados y los líderes deben ser conscientes de cómo estos sacrificios pueden pesar en otros aspectos de la vida de un subalterno. El coaching coactivo utiliza esta conciencia para conectar cómo esos factores vitales influyen en la capacidad y la habilidad de liderazgo.

El coaching es mucho más que una conversación o una relación. Deben aplicarse diferentes tipos de coaching con diferentes subordinados para abordar su necesidad individual de desarrollo en ese momento. El desarrollo de una relación de coaching mejora el nivel de compromisos y planteamientos para el desarrollo de los subalternos. Los métodos de coaching antes citados permiten vislumbrar las diferentes formas en que el coaching puede beneficiar a los líderes del Ejército y lograr resultados diferentes a los del asesoramiento. El impacto individual y organizacional del coaching pone de manifiesto la necesidad de aumentar el coaching en las fuerzas armadas.

El coaching en las fuerzas armadas

Los programas recientes del Ejército, como el Programa de Evaluación del Mando de Batallón (BCAP) y el Programa de Evaluación del Mando de Coroneles (CCAP), ponen de manifiesto los esfuerzos del Ejército por encontrar a los candidatos mejor cualificados para liderar a sus soldados. También representan el actual Programa de Entrenamiento del Ejército, que se puso en marcha en 2019 y utiliza entrenadores externos para permitir que los oficiales en cualquiera de los programas de evaluación de mandos, independientemente de que se les considere preparados para el mando, tengan la oportunidad de trabajar con un coach³⁰. Lamentablemente, ambos programas de evaluación se producen mucho más tarde en la carrera de un oficial, cuando aparentemente es demasiado tarde para que un cambio significativo tenga un impacto productivo para la carrera del individuo o para que el Ejército se beneficie.

Estos programas van más allá de las evaluaciones de un oficial y se centran en el oficial como líder, incluyendo su autenticidad tal y como la perciben tanto sus subordinados como sus compañeros. Muchos han quedado impresionados con las evaluaciones realizadas durante el programa, especialmente porque los resultados son interpretados y presentados por un psicólogo operacional. Un oficial se refirió a los resultados como una oportunidad para ver «cómo te ven los demás y descubrir cómo las percepciones externas afectan a tu liderazgo y a tu unidad en general»³¹.

En otro ejemplo, una teniente coronel reflexionó sobre sus dos intentos de ser seleccionada durante el BCAP³². La primera vez que pasó por el programa, se consideró que no estaba preparada para el mando basándose en —según ella— las evaluaciones de sus compañeros y subordinados. El BCAP le ofreció un coach, y ella aprovechó la oportunidad para reflexionar y aprender más sobre sí misma. El coach la ayudó a identificar y explorar su personalidad, tendencias y experiencias pasadas para descubrirse a sí misma y saber qué y cómo podría cambiar. Su autoconocimiento le permitió aplicar pequeños cambios en su forma de dirigir e interactuar con los demás. Un año después, asistió a su segunda ronda del BCAP y fue seleccionada como suplente al mando. A pesar de sus dificultades, declaró que tenía más confianza en sí misma como líder y que creía en el programa.

Las anécdotas anteriores sobre el coaching y su éxito en el Ejército revelan indirectamente la laguna en el sistema. Los mayores de estos ejemplos, que han tenido una multitud de líderes diferentes, evaluaciones, programas de desarrollo de líderes y sesiones de asesoramiento en casi quince años en el Ejército, seguían sorprendidos por lo que estas evaluaciones revelaban sobre ellos como líderes. ¿Cómo podrían haberse beneficiado, o se habrían beneficiado, de una cultura de asesoramiento a lo largo de sus carreras?

Para empezar, el Centro para la Profesión y el Liderazgo del Ejército ha puesto en marcha programas como la Herramienta de Autodesarrollo del Proyecto Atenea, que permite a los líderes de todos los niveles realizar evaluaciones en línea que transmiten cómo piensan o deciden, y sobre los rasgos y atributos que contribuyen a su liderazgo³³. Los estudiantes realizan estas evaluaciones en todos los niveles de la educación militar profesional de



La capitana Cydnia Jackson, asesora superior de recursos humanos del 3er Batallón de Aviación de Apoyo General, 2ª Brigada de Aviación de Combate (3-2 GSAB), entrena a una soldado recién alistada el 15 de septiembre de 2015 en la oficina del 3-2 GSAB en Pyeongtaek, Corea del Sur. (Foto: Chung Il Kim, 2ª Brigada de Aviación de Combate)

los residentes³⁴. En función de los resultados de las evaluaciones, existen varios recursos en línea que proporcionan herramientas de desarrollo o más información sobre cómo mejorar. Estas evaluaciones aumentan el autoconocimiento e identifican las áreas que necesitan más atención u oportunidades para sobresalir, pero el seguimiento de la mejora depende de la persona. Las evaluaciones del Proyecto Atenea son principalmente para el desarrollo individual, pero sientan una gran base para una relación de coaching. Si bien los individuos pueden compartir estos resultados con sus supervisores y mentores para discutir y obtener ayuda para formular un plan de cambio, muchos líderes aún no sabrán cómo llevar a cabo el coaching eficaz para incorporar la retroalimentación de manera que resulte en crecimiento o cambio.

Los líderes de la Fuerza Aérea también han reconocido el poder del coaching y han implementado formas de lograr una cultura de coaching a través de la educación. Uno de los muchos esfuerzos es un «curso para facilitar la cultura de coaching» que está diseñado para «equipar a los líderes con un conjunto

de habilidades de coaching para permitir y mejorar el desarrollo de sus integrantes»³⁵. El director de Desarrollo del Personal de la Fuerza Aérea, Russell J. Frasz, declaró: «El objetivo de este curso es apoyar el establecimiento de una cultura organizacional que entienda, valore y utilice el coaching formal e informal para ampliar el desarrollo de los nuestros militares»³⁶. También explica el punto de vista de la Fuerza Aérea sobre el coaching: «Un mentor te dice lo que debes hacer y un coach habla contigo»³⁷. Este curso se estableció en cooperación con un socio contractual externo, Flatter Inc., para capacitar a los líderes como coaches. Los que pasen el curso obtendrán un certificado de coach y realizarán cien horas de coaching durante un período de utilización de dos años. El curso piloto se puso en marcha en abril de 2021 para una audiencia selecta y, en función de su éxito, la Fuerza Aérea ampliará la audiencia a otros rangos y grupos³⁸.

A partir de febrero de 2022, el Ejército se ha asociado con la Fuerza Aérea para permitir una cohorte del Ejército en el curso de coaching de la Fuerza Aérea en un paso hacia el desarrollo de coaches del

Ejército³⁹. Si bien este es un paso en la dirección correcta, el alcance y el tamaño del Ejército probablemente requeriría una combinación de este tipo de planteamiento concentrado para crear expertos y otro más amplio que enseñe habilidades básicas de coaching en diferentes niveles de la educación militar profesional para crear una cultura de coaching.

El Ejército ya ha visto algunos de los beneficios del coaching y ha recibido comentarios positivos de aquellos que han sido expuestos a él. Sin embargo, el Ejército todavía tiene que adoptar esos resultados y tomar medidas para ampliar el impacto del coaching en todo el Ejército. La adopción de una cultura de coaching refuerza el compromiso del Ejército con el desarrollo de los líderes y daría sus frutos en la gestión y retención de talentos del Ejército.

Los beneficios de una cultura de coaching

El general (retirado) Gustave Perna escribió que «en organizaciones de todo tamaño, tres rasgos se han destacado como no negociables en el liderazgo: la competencia, el compromiso y el carácter», y que estos rasgos crean la base del crecimiento⁴⁰. Una cultura de coaching enfatiza el desarrollo de líderes a través de la exploración de un oficial como persona —su personalidad, cómo fue criado, sus experiencias vitales clave, sus atributos, etc.— para entender quiénes son y aumentar el conocimiento de sí mismos mientras se fomenta el crecimiento a través de la reflexión y el cambio de comportamiento. Aplicar el coaching como método principal de desarrollo fomenta una cultura de coaching que puede promover los tres rasgos clave de Perna en todos los líderes del Ejército.

Military Review

RECOMENDAMOS



El documento sobre la guerra terrestre de la AUSA *Grey Eminence: Fox Connor and the Art of Mentorship* detalla la influencia que tuvo Fox Connor a principios del siglo XX en la formación y las experiencias de los futuros líderes clave del Ejército, sobre todo de los entonces oficiales subalternos Dwight D. Eisenhower, George S. Patton Jr. y George C. Marshall. El planteamiento de mentorazgo utilizado por Connor, que incluía lecturas exhaustivas sobre temas militares, así como ejercicios detallados de elaboración de órdenes, proporciona una visión del desarrollo de la metodología de mentorazgo que puede ser aplicable a los retos asociados a la orientación de oficiales y otros soldados en la actualidad. Para ver este documento, visite <https://www.aula.org/sites/default/files/LWP-78-Grey-Eminence-Fox-Connor-and-the-Art-of-Mentorship.pdf>.

(Pintura cortesía de la Colección de la Dirección de Museos, Departamento de Archivos e Historia del Estado de Mississippi)

Aprender sobre el coaching y cómo hacerlo aumenta la competencia de los líderes, no solo en el desarrollo de los demás, sino también en las habilidades individuales de un líder, como la confianza, la comunicación oral, la escucha y la reflexión. La Universidad de Worcester, en el Reino Unido, ofreció un curso de introducción al coaching a los estudiantes universitarios y midió los efectos del aprendizaje del coaching. El estudio descubrió que no solo los estudiantes podían aprender a entrenar a otros, sino que aprender a aplicar el coaching aumentaba las habilidades de comunicación, desarrollaba el compromiso con el autodesarrollo y ayudaba a los estudiantes a entenderse a sí mismos como individuos⁴¹. Concluye que la exposición temprana al coaching es beneficiosa tanto para el desarrollo de habilidades prácticas como para la aplicación del coaching a lo largo de la vida⁴². Del mismo modo, aumentar el entrenamiento y la educación en el Ejército sobre cómo entrenar a otros puede aumentar también el compromiso de un subordinado para desarrollarse como líder.

Otro estudio sobre la eficacia del coaching ejecutivo descubrió que generaba un cambio positivo en los gerentes de las empresas. En concreto, el coaching aumentó la confianza, lo que facilitó «la adopción de nuevos comportamientos de colaboración, la apertura a la retroalimentación y la aceptación de las limitaciones personales»⁴³. El coaching reconoce los puntos fuertes y débiles por igual, aprovechando ambos para convertirse en un mejor líder en lugar de enmarcar las debilidades como deficiencias. Esto lleva a un mayor conocimiento de uno mismo y a comportamientos de colaboración que aumentan la productividad y la eficacia de la organización, lo que en última instancia incrementa el compromiso del individuo con la organización⁴⁴.

Los que recibieron el coaching también demostraron un mayor conocimiento de sí mismos que mejoró el carácter individual⁴⁵. Las relaciones de coaching entre líderes y subordinados promueven la transparencia y la autenticidad, lo que fomenta el carácter y crea una organización de aprendizaje. En el estudio también se descubrió que las conversaciones de coaching fomentaban el desarrollo de la carrera profesional, lo que indicaba una inversión en el éxito del subordinado⁴⁶. Esto se correspondía con un compromiso con la organización, lo que aumentaba la retención del talento.

El coaching aborda el arte del liderazgo de un modo que no lo hacen otros métodos. Estos son solo dos de los

muchos estudios que demuestran cómo el coaching puede aumentar la competencia, el compromiso y el carácter de una organización. Una cultura de coaching fusiona la ciencia y el arte del liderazgo a nivel individual, aumentando la autenticidad de los líderes y mejorando el Ejército.

Recomendaciones

El actual Programa de Coaching del Ejército se centra específicamente en «compromisos formales entre el coach y [el que recibe el coaching] en hitos clave de la carrera, como la educación militar profesional»⁴⁷. No incluye un planteamiento para educar a la fuerza sobre el coaching y cómo puede marcar la diferencia en el desarrollo de los líderes. El coaching es una habilidad que puede ser aprendida y aplicada por los líderes; todos los líderes del Ejército deberían ser educados en un planteamiento de coaching para mejorar el autodesarrollo. Es necesario implementar un programa de coaching más completo para maximizar sus beneficios. El Programa de Coaching del Ejército debe incluir una exposición temprana al tema, educación en el mismo y entrenamiento de líderes como en este rol, para iniciar una cultura de coaching dentro de la organización.

Desde el punto de vista doctrinal, un nuevo análisis de los métodos de desarrollo de líderes y de cómo se define cada uno de ellos en la doctrina y se aplica en la práctica aclararía las funciones de cada método y cómo contribuyen al desarrollo de los líderes. Más concretamente, las funciones del asesoramiento, el coaching y el mentorazgo deberían definirse y explicarse con mayor claridad en el FM 6-22. Un folleto de coaching que describa las técnicas y los diferentes tipos de coaching ayudaría a los líderes a determinar el mejor planteamiento para los diferentes subordinados y les daría un punto de partida para iniciar una relación de este estilo.

Cuando se trata de entrenar a los coaches, la educación y la exposición van de la mano para promover el coaching en el desarrollo de líderes. Aprender los fundamentos del coaching sería un paso importante en la dirección correcta; sin embargo, la mejor manera de aprender sobre el tema es experimentar uno mismo el coaching para comprender plenamente su valor y propósito. Un programa eficaz de formación en coaching incluiría una oportunidad temprana y universal para experimentar el coaching, el entrenamiento del líder como coach y la formación continua para establecer una cultura de este tipo en la organización.

La educación militar profesional debería incluir instrucciones sobre lo que es el coaching y presentar cómo

hacerlo a todos los oficiales para una aplicación más amplia. Por ejemplo, en el caso de los oficiales, la exposición al coaching se produciría durante el Curso Básico de Líderes para Oficiales, en el que cada teniente puede reunirse con un coach capacitado para discutir algunos o todos los resultados de su Evaluación del Proyecto Atenea y aumentar su propio autoconocimiento como nuevos líderes en el Ejército. Esto no solo introduciría el coaching, sino que también podría iniciar el deseo de automejora. El entrenamiento como coaches comenzaría durante los cursos de carrera de los capitanes, en los que los estudiantes aprenden los elementos de cómo hacer coaching y lo practican entre ellos, lo que permitiría reflexionar sobre sus experiencias desde el Curso Básico de Líderes para Oficiales y debatir cómo pueden haber cambiado o no los resultados de sus evaluaciones. Durante el Curso de Oficiales de Comando y Estado Mayor, los estudiantes podrían aprender sobre la transición de cómo ser un coach como líder organizacional y entender cómo hacerlo, particularmente cuando no son supervisores. Durante el Curso de Precomando de Batallón y Brigada y en la Escuela Superior de Guerra, los estudiantes serían desafiados no solo a hacer este tipo de entrenamiento con sus subordinados sino también a cómo desarrollar líderes como coaches. El entrenamiento fuera de la educación militar profesional también debe complementar la educación mediante un entrenamiento de actualización que incluya tanto instrucción como ejercicios prácticos.

El Ejército también ha desarrollado recientemente un identificador de habilidades de desarrollo profesional, A3B, que es un coach del Ejército, como parte del programa oficial del Ejército⁴⁸. No solo se necesitará tiempo para crear una mayor población de coaches certificados del Ejército, sino que el

programa tampoco generará suficientes números de estos para crear una cultura de coaching en toda la institución. El acceso al coaching no debería estar limitado por el número de entrenadores certificados. Es necesario un planteamiento global para aumentar el conocimiento y la aplicación de estas capacidades por parte de los líderes del Ejército para cambiar el planteamiento sobre el desarrollo de líderes y promover una cultura de coaching.

Conclusión

El Ejército sigue entrenando a la próxima generación de líderes en sus propias formaciones, lo que pone de manifiesto la necesidad de desarrollar un nivel de compromiso, competencia y carácter que sostenga a los líderes a través de cada nivel⁴⁹. El desarrollo de líderes es un proceso continuo que requiere inversión, especialmente para organizaciones como el Ejército, que cultiva sus propios líderes. Aumentar el papel actual del coaching, introducirlo como práctica de desarrollo y establecer una cultura de coaching debería ser el estado final deseado para el desarrollo de oficiales del Ejército.

El coaching ya existe en el planteamiento de desarrollo de líderes del Ejército, pero la falta de educación, entrenamiento y exposición impide que los líderes promuevan el crecimiento de sus subordinados de manera eficaz. Los resultados del informe CASAL indican claramente que existe una brecha entre lo que estipula la doctrina del Ejército sobre el desarrollo de líderes y la forma en que los líderes lo ejecutan en sus formaciones⁵⁰. El desarrollo de una cultura de coaching en el Ejército es un componente crítico para avanzar en la formación profesional de líderes y la adopción de una cultura de coaching debería ser el siguiente paso para mejorar la Estrategia de Personal del Ejército. ■

Notas

1. Center for the Army Profession and Leadership (CAPL), *2018 CAPL Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Military and Civilian Leader Findings*, Informe técnico 2019-1 (Fort Leavenworth, KS: CAPL, mayo de 2019), ix.

2. *Ibid.*

3. Field Manual (FM) 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office, 2015), 3-6.

4. *Ibid.*, 7-47.

5. *Ibid.*

6. Ellen Van Velsor, Cynthia D. MacCauley y Marian N. Ruderman, *Center for Creative Leadership: Handbook of Leader Development*, 3ª ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2010), 2.

7. CAPL, *2018 CASAL*, ix.

8. FM 6-22, *Leader Development*, 1-1.

9. *Ibid.*, 3-1.

10. *Ibid.*, fig. 3-1.

11. Van Velsor, MacCauley y Ruderman, *Center for Creative Leadership*, 5.
12. *Ibid.*, 4-5.
13. FM 6-22, *Leader Development*, 3-16.
14. *Ibid.*, 3-1-3-16.
15. *Ibid.*, 3-16.
16. *Ibid.*, 7-47.
17. W. Warner Burke y Debra A. Noumair, *Organization Development: A Process of Learning and Changing*, 3ª ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2015), 284.
18. *Ibid.*, 283.
19. David L. Dotlich y Peter C. Cairo, *Action Coaching: How to Leverage Individual Performance for Company Success* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), 18.
20. Jim Knight, *Instructional Coaching: A Partnership Approach to Improving Instruction* (Thousand Oaks, CA: Corwin Press, 2007), 10.
21. *Ibid.*, 11.
22. *Ibid.*
23. *Ibid.*
24. Sara L. Orem, Jaqueline Binkert y Ann L. Clancy, *Appreciative Coaching: A Positive Process for Change* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), 17.
25. *Ibid.*, 18.
26. *Ibid.*, 19.
27. Francis A. Kombarakaran et al., «Executive Coaching: It Works!», *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60, nro. 1 (2008): 79, <https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.1.78>.
28. Joy McGovern et al., «Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment», *The Manchester Review* 6, nro. 1 (2001): 2.
29. Knight, *Instructional Coaching*, 9.
30. Joseph Payton, «Fighting for Talent: Army Seeks to Become Employer of Choice», *Army Magazine* 72, nro. 2 (febrero de 2022): 41, accedido 31 de mayo de 2022, <https://www.ousa.org/issues/army-magazine-vol-72-no-2-february-2022>.
31. Christopher J. Denton, «BCAP: The Battalion Command Assessment Program», *Army Sustainment* (enero-marzo de 2021): 65, accedido 31 de mayo de 2022, https://www.army.mil/article/243040/bcap_the_battalion_command_assessment_program#.
32. Haley Britzky, «How Being Passed Over for Command Taught this Army Officer to Lead», *Task and Purpose*, 26 de enero de 2022, accedido 31 de mayo de 2022, <https://taskandpurpose.com/news/army-battalion-commander-assessment-program-bcap/>.
33. Charles Masaracchia, Samuel Saine y Jon Fallesen, «Project Athena: Enabling Leader Self-Development», *Military Review* (julio-agosto de 2021): 8, accedido 31 de mayo de 2022, <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Military-Review/English-Edition-Archives/July-August-2021/Masaracchia-Project-Athena/>. También disponible en español: Army University Press > Journals > Edición Hispanoamericana > Archivos > Cuarto Trimestre 2021 > Q4-Masaracchia-2021.
34. Marilyn Willis-Grider, «Project Athena AEAS Assessments Status» (information paper, CAPL, Fort Leavenworth, KS, 3 June 2021), accedido 19 de marzo de 2022, <https://capl.army.mil/Project-Athena/athena-articles/Project-Athena-Assessments.php>.
35. Secretary of the Air Force Public Affairs, «Air Force Rolls Out Coaching Culture Facilitator Course Pilot for Mid-level Leaders», U.S. Air Force, 19 de enero de 2021, accedido 31 de mayo de 2022, <https://www.af.mil/News/Article-Display/Article/2476355/air-force-rolls-out-coaching-culture-facilitator-course-pilot-for-mid-level-lea/>.
36. *Ibid.*
37. *Ibid.*
38. *Ibid.*
39. Payton, «Fighting for Talent», 40-41.
40. Gus Perna, «Perna: The Three 'Cs' of Leadership», *Army*. mil, 24 de agosto de 2018, accedido 31 de mayo de 2022, https://www.army.mil/article/210079/perna_the_three_cs_of_leadership.
41. Catherine Steele y Jane Arthur, «Teaching Coaching Psychology to Undergraduates—Perceptions and Experiences», *International Coaching Psychology Review* 7, nro. 1 (marzo de 2012): 10.
42. *Ibid.*
43. Kombarakaran et al., «Executive Coaching», 88.
44. *Ibid.*
45. *Ibid.*
46. *Ibid.*
47. Payton, «Fighting for Talent», 41.
48. *Ibid.*
49. FM 6-22, *Leader Development*, 1-1.
50. CAPL, 2018 CASAL, ix.