



Gestión & Talento

Hugo Urdaneta Fonseca

hugo.urdaneta@hotmail.com / @huconsulting



DIFERENCIA ENTRE CONSULTORÍA Y COACHING

Para entender la diferencia entre la Consultoría y el Coaching debemos partir de cuál es el objetivo de uno y otro proceso. La Consultoría tiene como objetivo resolver un problema a través de los conocimientos y habilidades del consultor. En el coaching el objetivo es también resolver un problema, pero con el conocimiento y habilidades de las personas que reciben el coach.

A partir de los objetivos diferentes, podemos visualizar más fácilmente cómo se desarrolla de forma diferente cada proceso. El consultor proporciona soluciones a su cliente, mientras que el coach formulará preguntas poderosas y adecuadas para que las personas encuentren la respuesta y la solución por sí mismos.

En la consultoría básicamente importa la resolución del problema. Dicha resolución puede haber pasado por un cambio de conducta de personas, como en el caso de un proceso de consultoría en materia

de cambio en el estilo de liderazgo supervisorio de una organización que se enfrenta a nuevos retos. En cambio el coach conduce a sus clientes para diagnostiquen su problema, perfeccionen sus habilidades y encuentren sus propias soluciones. Veamos un ejemplo de un proceso real de consultoría y de coaching llevado a cabo por mi empresa.

Una empresa multinacional, tenía fuertes problemas relacionados con el clima laboral, a través de una intervención organizacional se establecieron varias iniciativas, entre ellas el desarrollar en los supervisores, de su principal planta de producción, un estilo de supervisión más participativo, basado en el empoderamiento de los supervisores y de los operadores de planta.

El proceso de consultoría conllevó un diagnóstico de varias etapas, entre ellas evaluaciones de 3600, focus group, entrevistas individuales etc. Luego se desarrolló un programa de formación

para los supervisores, para que desarrollaran conocimientos y habilidades para la delegación.

El programa se ejecutó con éxito, pero en una fase de seguimiento nos encontramos que el gerente del grupo le estaba costando adaptarse a los nuevos lineamientos, con lo cual en vez de convertirse en el líder del cambio, prácticamente era la principal barrera para el cambio. Siendo que este gerente es un recurso valioso para la organización por sus conocimientos, compromiso y deseos manifiestos de cambio, la decisión fue apoyarlo individualmente a través de sesiones de coaching.

En este caso se le asignó un coach, quien condujo a la persona a un proceso de auto-descubrimiento, que reveló que la persona poseía unos programas mentales formados durante muchos años de trabajo en una organización que fomentaba un estilo de supervisión autoritario y enfocado 100% en la tarea y

cero en la gente. Una barrera muy común, pero poco trabajada, cuando nuestro consciente desea transitar en una vía nueva pero choca contra un muro de piedra que es nuestro inconsciente que posee unos mapas de vías diferentes.

Tocó que el cliente se diera cuenta que estos mapas no eran él, sino producto de la experiencia que le tocó vivir, y que debía crear e instalar nuevos mapas. Para ello el coaching ofrece herramientas valiosísimas, y así el cliente, a través de las preguntas que le hacía el coach, y las respuestas que él se daba a sí mismo, fue diseñando sus propias estrategias y plan de acción, y con ello generando nuevas creencias.

En la consultoría el cliente obtiene un producto que consiste básicamente en la mejora de algún aspecto de la organización, es decir que el efecto es principalmente sobre la organización, en el caso del coaching a diferencia el cambio debe ser en el cliente y el efec-

to sobre la organización es indirecto.

Esto quiere decir que yo aprendo del resultado del modelo de consultoría, pero no el modelo en sí, en el coaching se aprende el modelo de análisis y resolución de problemas, ya que en la medida en que aprendemos con la conducción del coach, este aprendizaje nos lleva a relacionarnos diferentes con las otras personas y ayudarlos en sus cambios a través de un estilo de interacción o supervisión diferente. La metodología del coaching es como la metáfora de "no me des el pescado, enséñame a pescar".

El coaching tiene un efecto reproductivo en la organización, ya que cada persona que recibe coaching debería empezar a relacionarse diferente con los demás, no ocurre lo mismo con la consultoría que como proceso está diseñado para ser puntual y coyuntural.

La consultoría se enfoca en la empresa, el coaching se enfoca en la

persona o cliente.

El consultor es el experto en contenido, el coaching es una metodología de cambio a través del auto-descubrimiento del cliente, por eso el coach no es experto en contenido.

La consultoría genera cambios en las empresas, nuevas maneras de conducirla, la experiencia del coaching es enriquecedora para la persona o cliente, una nueva perspectiva de análisis y solución de problemas propios y en los demás. El consultor genera una relación organizacional, el coach genera una relación de amigo, confidente y en algunos casos mentor.

Por último hay que tener cuidado con el error de creer que una metodología es mejor que la otra. Ambas metodologías son excelentes, es más se complementan, como en el caso aquí explicado. Lo importante es detectar cuándo se requiere de un proceso de consultoría, y cuándo se requiere de un coaching.