

LA FIGURA DEL “COACHING” EN EL ÁMBITO LABORAL

JESÚS DE LA CORTE
y Equipo Jurídico de Management & Research

ÍNDICE: 1. Introducción. 2. Concepto y definición del Coaching. 3. Implicaciones legales del Coaching. 3.1 La ejecución del Coaching: Incumplimiento de sus expectativas. 3.2 La retribución por el Coaching. 3.3 Nuevas figuras de contratación con causa en el Coaching.

INDEX: 1. Introduction. 2. Concept and definition of Coaching. 3. Legal implications of Coaching. 3.1 Coaching execution: Failure in its expectations. 3.2 Coaching remuneration. 3.3 New contracting figures with cause in Coaching.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo • Management • Directivos • Recursos Humanos

KEY WORDS: Leaderships • management • executives • Human Resources

Llegó a oídos del maestro la noticia del incendio en el bosque. Movilizó inmediatamente a sus discípulos. —“Debemos replantar los cedros”, anotó. —“¿Los cedros?”, dijo un discípulo, “tardan 2000 años en crecer”. “Entonces debemos comenzar ya”, replicó el maestro. “No hay un minuto que perder”.

1.- INTRODUCCIÓN

¿Quién puede dudar de la importancia de los líderes en las organizaciones? Todos sabemos lo importante que es para las entidades e incluso para nuestro desarrollo personal encontrar personas que sean capaces de encauzar energías, movilizar grupos de personas, proponer objetivos hacia los que dirigirnos, ofrecer su punto de vista, asesorarnos en nuestras decisiones, escuchar, presentar respuestas originales a nuevos problemas, acompañarnos, orientarnos.... Si estamos convencidos de que esto es así en todos los aspectos de la vida, por supuesto sería un gran error que las organizaciones no se preocuparan por prestar especial atención y esfuerzo a la búsqueda de individuos que posean las competencias necesarias para desarrollar este papel fundamental en cualquier grupo humano y en un entorno laboral.

Últimamente y fuera de nuestras fronteras, esta necesidad ha encontrado su aceptación y desarrollo, articulándose soluciones eminentemente prácticas a lo que hasta ahora se venía ejecutando como planes pseudo-formativos en los que no se terminaban de alcanzar algunos objetivos propuestos, especialmente los relacionados con el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades de las personas. En España se está comenzando a recibir esta influencia y a aplicar Programas de Desarrollo de estas características bajo el nombre de

Coaching, teniendo hasta este momento un componente neta y casi exclusivamente práctico.

Resulta, por tanto, especialmente gratificante para el autor de este artículo la participación en una publicación de estas características por un doble motivo. Por una parte, porque una entidad pública como la Universidad haya mostrado su interés por una materia tan novedosa pero a la vez alejada del mundo docente, y especialmente del espectro jurídico¹, como es el Coaching.

El segundo de los motivos por los que debemos manifestar nuestra consideración y agradecimiento no es ya por brindarnos la posibilidad de participar en este Anuario, sino fundamentalmente por contar con una Consultora de Recursos Humanos, que desarrolla a diario y en la práctica las técnicas de Coaching, para tratar un tema de tanta novedad y proyección práctica como puede ser la materia que nos ocupa.

Aproximar el mundo de la praxis de los Recursos Humanos, de la aplicación práctica de figuras como el Coaching al mundo de la teoría, cuyo símbolo más representativo es la misma Academia o Universidad, es un hecho que debería acogerse como forma de aproximar ambos universos que no pueden vivir de espaldas el uno al otro, aunque en la realidad y en más ocasiones de las deseadas se den ese tipo de circunstancias, desafortunadas para todos los que prestan su intervención profesional a esta área de conocimiento. De ahí que desde estas líneas reconozcamos esta iniciativa con especial significación.

Es por este motivo que el presente artículo tendrá una clara visión práctica de esta nueva figura aparecida recientemente. Precisamente este es uno de los handicaps o dificultades que existen a la hora de afrontar un artículo científico respecto a la materia. De hecho, no se encuentran prácticamente publicaciones en castellano de experiencia cercanas; y lo que genera más complejidad en un artículo de esta naturaleza y temática, no existe ni jurisprudencia ni desarrollo legislativo más allá que las que se están haciendo o ya se han desarrollado de figuras cercanas o colindantes del derecho laboral aplicable en nuestro Ordenamiento.

Su origen norteamericano y su desarrollo anglosajón como técnica en sí misma de Recursos Humanos, que no como concepto², son datos objetivos; sin embargo, las publicaciones existentes en dichas lenguas no pueden contribuir con excesiva excelencia al desarrollo que pudiera hacerse en España de este tema -considerando además que las publicaciones están centradas en el ámbito de la psicología industrial no existiendo ninguna publicación de derecho comparado, que por otra parte tampoco nos serviría de referencia por tratarse de sistemas jurídicos ciertamente diferentes-, ya que una característica funda-

¹ N.A.: Lo que no significa que no tenga una serie de implicaciones o consecuencias jurídicas, alguna de las cuales pretendemos plantear.

² N.A.: el origen del concepto de coaching tiene varias teorías. Por una parte, aquellos que propugnan que viene de la antigua Grecia, al aparecer ya la figura del mentor en la misma Iliada de Homero. Por otra parte aquellos que consideran que nace del sistema gremial de la Edad Media, donde el Maestro ejercía una acción de coaching sobre los aprendices que tenía en su taller. La teoría más aceptada es la de considerar el origen etimológico proveniente del francés, del término coach, cuyo significado es el de "vehículo para transportar personas de un sitio a otro". Joseph, V. "Experiencias de Coaching Individual, coaching de equipos y formación para ser coach de Managers", conferencia impartida en la *I Jornada Internacional sobre Coaching, Madrid, 12 de Junio de 2003*.

mental del Coaching es su necesaria adaptabilidad, moldeabilidad y personalización a cada caso o situación.

El Coaching, entre sus características más destacadas, identifica la de la necesidad de ser adaptado y personalizado tanto a las particularidades como a las necesidades, no sólo del país en el que se desarrolla —contemplando la idiosincrasia de la población, las costumbres sociales, la legislación laboral aplicable, etc.—, sino incluso de la misma empresa en la que se esté llevando a cabo.

Por tanto, para poder entrar a valorar algunos de los elementos jurídicos que aparecen en un Programa de Coaching, primeramente será necesario definir con algo de precisión lo que es el Coaching, es decir, lo que se está entendiendo como tal en España, las diferentes manifestaciones o ámbitos en los que se produce o se lleva a cabo, así como otras reflexiones generales sobre el comportamiento de esta figura en la actividad empresarial, para poder así centrar la materia como marco de actuación sobre la que volcar las reflexiones legales o jurídicas que se van a proponer.

Por las características y extensión de este artículo, vamos a someter su contenido a tres limitaciones. La primera de ella, vamos a analizar esta figura desde el campo empresarial, es decir, lo que representa un Programa de Coaching en el marco de la Empresa. Por tanto, no vamos a hacer mención a lo que se entiende por esta figura en otras disciplinas, más afines a esta misma técnica, como pueda ser el mundo del deporte, canal por el que llega a España esta herramienta de formación y desarrollo de directivos.

Segunda, no vamos a proceder a un estudio comparativo con otras figuras afines que en la actualidad están actuando de manera parecida en las relaciones laborales, como pueda ser el mentoring o los programas “on the job training”, ya que la pretensión de esta Consultora no es confeccionar un tratado sobre Recursos Humanos, más afín con este tipo de contenidos del que queremos diferenciar la materia que, en este caso, nos ocupa.

La tercera de las limitaciones, como decimos provocada por la extensión del mismo, es la de que no proceder al estudio de los Programas de Coaching en la Administración Pública o entes semipúblicos; primeramente porque el resultado final sería bastante extenso y disperso del objetivo último de este artículo. Segundo, porque ya lo hemos dicho anteriormente, el contenido del mismo pretende ser eminentemente práctico, fruto de la experiencia de esta Consultora en desarrollo de Programas de Coaching como aportación fundamental a la publicación que nos ocupa; y en la actualidad aún no conocemos un Programa de Coaching liderado ni ejecutado por la Administración Pública.

2.- CONCEPTO Y DEFINICIÓN DEL COACHING

Si anteriormente señalábamos como una de sus características fundamentales la Moldeabilidad y Adaptabilidad del concepto, a la hora de encontrar unificación de doctrina en torno a la definición del mismo, este es un elemento que juega en sentido negativo, ya que según se haya personalizado en un lugar u otro, así se definen sus características.

Podemos decir que la definición más aceptada es la que califica al Coaching como el “apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su comportamiento —globalmente o en algu-

na competencia específica—, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades —dentro o fuera de la Organización—, y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas —de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, fusiones o adsorciones, tratamientos de conflicto con colaborador/colega/equipo,”³.

Para muchos autores⁴ el Coaching ha venido a confirmar el valor de las metodologías “learning by doing” en la formación de Directivos, delimitando indirectamente la función que las nuevas tecnologías estaban jugando en la formación, vendida en muchas ocasiones como la panacea en vez de como una herramienta más al servicio de la intervención formativa y promotora del crecimiento personal. En definitiva, certificar que la relación personal sustenta en buena parte el desarrollo profesional de los trabajadores.

Si la doctrina, con mayores o menores matizaciones por el carácter adaptable de esta figura, coinciden en reconocer la importancia de la relación directa entre dos partes, empresa y trabajador, como base nuclear de los programas de desarrollo y formación profesional, la extensión jurídica que habrá de perseguirse deberá ser cómo formalizamos y regulamos esa relación personal para garantizar los derechos y obligaciones de cada una de las partes, especialmente cuando una de ella ha de tener capacidad de direccionamiento sobre la otra.

De hecho, el Coaching es un enfoque moderno del liderazgo que se integra en la cultura empresarial de las más modernas y prósperas Organizaciones. Trata de habilitar personas que ayuden a otras en el desarrollo de sus capacidades en el ámbito de las Empresas y son una herramienta también para acompañar y preparar a los líderes del mañana mediante estrategias integradoras de todos los aspectos del individuo, para conducirlos hacia una excelencia organizacional.

Actualmente, los Programas de Coaching se están desarrollando con ejecutivos con una responsabilidad de liderazgo sobre equipos de personas en las Organizaciones. En esa relación personal a la que anteriormente hacíamos referencia, existe un *coach* que dirige y coordina la ejecución del Programa, y un ejecutivo⁵ o *coachee* al que se ofrece un camino de crecimiento y cambio personal para que sus estrategias o comportamientos le conduzcan hacia el éxito.

Representa una intervención algo parecida a la mayéutica socrática, que lo denominó ya como “el arte de dar a luz”, la búsqueda de la propia respuesta y no la aceptación de la respuesta de otro a las propias preguntas. El *coach* actúa como “matrona” de nuevos comportamientos hacia los que se llega tras el diálogo dirigido, orientado hacia la política y

³ Alcalá, M., “El Coaching, una herramienta para desarrollar el potencial”. *Capital Humano*, nº 160, página 56. Suplemento de Selección de Personal, Noviembre, 2002.

⁴ Entre ellos Torras, L. “Nuevas estrategias para el desarrollo de Directivos”, *Capital Humano*, número 160, pg. 96 y ss. Noviembre de 2002. O Buckley R y Caple, J. “One-to-one training and Coaching Skills”. Edit. Kogan Page, Londres 1991. O de forma general, Pinchot, E y G. Raices y *Límites del Coaching para Ejecutivos*, pg. 43 y ss. En *Coaching. La última palabra en desarrollo de liderazgo*. Coord. Goldsmith, Lyons y Freas. Edit. Prentice Hall. México, 2001.

⁵ N.A.: entendido el concepto “ejecutivo” como todo profesional con personas a su cargo, con independencia que forme parte del núcleo directivo o sea mando intermedio.

culturas de cada Organización. La importancia del *coach* radica en la confianza que genere en el *coachee*.

Pero si en su acepción de herramienta o programa de Recursos Humanos está jugando ese papel en la formación y desarrollo de directivos, a fin de mejorar la motivación de los profesionales de las organizaciones y el *empowerment* de los mismos, desde el mundo de las relaciones laborales el papel que poco a poco va adoptando y que queremos destacar es el de “apoyo a la flexibilización del mercado laboral desde arriba”. No propugnamos desde estas líneas que el Coaching sea una solución al mercado laboral actual, sería una pretensión excesiva la que se le estaría otorgando a esta figura. Pero sí es cierto que se está convirtiendo para muchas empresas en una alternativa de solución de ciertos problemas, especialmente para PYMES, que está conllevando finalmente la creación de nuevos puestos de trabajo. Y no debemos olvidar que aproximadamente el 70% del tejido empresarial español es considerado como PYME, llegando en Andalucía, lugar donde centra su actividad esta consultora, aproximadamente hasta un 90%⁶, lo que infiere a ese papel una dimensión de mayor trascendencia a la que inicialmente pudiera parecer.

En buena parte de estas pequeñas y medianas empresas, el tipo de trabajo que se desarrolla puede ser calificable con el ancestral concepto de “oficio”; es decir, trabajo pseudo-artesanal, aprendido prácticamente por el antiguo sistema gremial de un maestro y un aprendiz que transmite sus conocimientos de manera verbal y como fruto de la experiencia. Son entornos donde habitualmente no existe una regulación reconocida por las partes de las categorías profesionales reales o de los títulos específicos requeridos para el reconocimiento de tales categorías, y la formación reglada reconoce su incapacidad para adecuarse, en toda su extensión, a la realidad del sector en cuestión⁷ de que se trate.

Siendo así la realidad de buena parte de las empresas de pequeño o mediano tamaño de este país, el mercado laboral en las mismas suele ser bastante estático, ya que los índices de rotación (definidos por las cifras o porcentajes de altas y bajas de trabajadores que se producen en un periodo concreto) son casi inexistentes, no llegando a superar el 1 ó 2%.

La causa fundamental es la ausencia de profesionales en el sector, que obliga a mantener a los mismos trabajadores en la mayoría de los casos con costes sociales ciertamente elevados⁸, hasta la edad tope de jubilación, para no perder el Know-how de su negocio; o cuando menos, el poder competitivo que representa una plantilla profesionalizada y conocedora de cuantos aspectos técnicos requiera la actividad desarrollada.

⁶ Amat, J.M. *La continuidad de la empresa familiar*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2001.

⁷ N.A.: piénsese, por ejemplo, en el sistema de categorías profesionales de la construcción, o en el trabajo de bobinador de motores, o en el de tornero fresador, y así algunos otros de marcado carácter artesanal, donde el reconocimiento de la categoría viene determinado aproximadamente por el número de años que viene desarrollando esa actividad, y la habilidad que haya tenido el aprendiz para asumir los conocimientos aportados por el maestro, no sintiéndose en la práctica y a estos efectos vinculados, llegado el caso, ni siquiera por el mismo Convenio Colectivo de aplicación en esta materia concreta.

⁸ N.A.: habitualmente y por las características de los oficios realizados, estos trabajadores de avanzada edad tienen dolencias de salud que les lleva a situaciones de absentismo o I.T. de manera continua. Además, tanto los salarios, con diferentes complementos de antigüedad, incentivos y pluses consolidados, derechos adquiridos en cuanto a pagos en especie; como las bases de cotización suelen ser elevados por la trayectoria histórica de la persona en la empresa.

Y no sólo conocedora de cuantos aspectos técnicos se tornen imprescindibles para la correcta intervención profesional sino, especialmente, de cómo quiere la empresa que se ejecuten dichas actuaciones técnicas; es decir, la misión, la visión y los valores de la misma aplicada a la realidad del día a día, las directrices de comportamiento de las personas con responsabilidad de esa empresa y en general el alineamiento de su saber y hacer profesional con la idea que prefiere el empresario para su negocio.

Y afirmamos que el Coaching viene en cierta forma a ayudar a flexibilizar el mercado laboral por su idoneidad para paliar esta situación. De hecho, se ha de convertir y así está sucediendo, en una de las herramientas más importantes a disposición de la empresa para resolver tales cuestiones.

Respecto a este último aspecto relacionado con las directrices de comportamiento, como afirma Bill Hawkins y Tom Pettey, el Coaching es *“la herramienta más utilizada para alinear las expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales; es crear un perfil de comportamientos de liderazgo específicos que se esperan a futuro y dar a los líderes de la organización la oportunidad de que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento contra dicho perfil”*⁹.

En cuanto al Know-How de la Organización, el Coaching va a ponerse al servicio de las políticas de Gestión del Conocimiento para lograr un trasvase de información —no sólo teórica sino eminentemente práctica— de las capas o niveles altos hacia los niveles intermedios y bajos del Organigrama de la empresa, y especialmente a los sustitutos a corto plazo que deben ser del mismo nivel Directivo, evitando así de manera directa el retraso de la jubilación de muchos profesionales experimentados y, por ende, el envejecimiento de la plantilla.

Precisamente y considerando que el Coaching es un Programa de desarrollo de directivos, el hecho de que el movimiento se comience a producir en los niveles más altos de la estructura organizacional de la empresa es lo que lleva a definir ese apoyo a la flexibilización como apoyo “desde arriba”, como hemos citado anteriormente. Es decir, actuando como motor del proceso de cambio y de la contratación desde la parte más alta de la supesta pirámide jerárquica de cada empresa.

Un adecuado Programa de Coaching para personal directivo con alta cualificación, va a formar, como decimos, a nuevos profesionales que, o bien desplazan la estructura profesional hacia arriba o son contratados desde otras Organizaciones. En este último caso, desde ese momento se estaría generando empleo, toda vez que habría que sumar a cada movimiento de estas características el efecto espejo que produciría en la empresa en la que se produce la fuga del profesional en cuestión, para ocupar su lugar y mantener una plantilla equilibrada, como así sucede en la realidad.

En cuanto al primero de los casos citados, es decir, el desplazamiento ascendente de ciertas personas de la estructura a través de los correspondientes planes de carrera y pro-

⁹ Hawkins, B y Pettey, T. “Coaching para el Cambio Organizacional”, en coord. Goldsmith, Lyons y Freas, opus cit., pg. 308

moción profesional¹⁰, la dinamización del mercado laboral se proyectaría sobre las capas más bajas de la estructura empresarial, ya que la promoción de profesionales necesariamente requiere la contratación de personal de base —aunque la dinamización se haya generado en los niveles altos—. Dicha contratación habitualmente representa un número mayor de nuevas incorporaciones en comparación con las relaciones laborales extinguidas, ya que los recursos dispuestos a esta relación finalizada suelen ser distribuidos entre varios profesionales con costes sociales menores, al menos al inicio de su relación.

Ahora bien, como se puede deducir, ante el desarrollo de un Programa de Coaching existen ciertas dificultades. La primera y principal es la disponibilidad funcional del *coach* o persona que va a liderar el entrenamiento. Porque antes hemos afirmado que los profesionales que pueden asumir este rol son a su vez los portadores del know-how de la empresa; es decir, la mano de obra posiblemente más productiva y estratégicamente más competitiva de toda la Organización. Factor humano que, por otra parte, no puede paralizar su actividad diaria para dedicarse a dirigir y formar a otros profesionales sin disminuir su rendimiento¹¹.

La fórmula adoptada en algunas empresas con las que esta consultora ha trabajado en la rotación y rejuvenecimiento de su plantilla y en políticas de creación de empleo, ha sido distribuir la jornada laboral del *coach* entre la actividad profesional del puesto de trabajo que ocupaba y las labores encomendadas de *coach*, dedicando habitualmente media jornada a cada una de las mismas.

Este tipo de soluciones ya comienzan a generar un movimiento laboral alrededor de los puestos en cuestión, toda vez que para poder articular esta nueva realidad que se le propone al *coach*, éste va a necesitar un apoyo, no necesariamente cualificado, para evitar así el resentimiento de la producción.

En el caso del *coachee*, se le somete a una distribución de la jornada laboral de forma similar, compaginando la recepción y ejecución del Programa de Coaching con las responsabilidades inherentes a su puesto en función del Descripción del Puesto de Trabajo del que es titular (DPT).

Hasta este momento que comentamos no se ha producido cambio alguno en las condiciones laborales del *coachee*; únicamente el haberse visto sometido¹² a un proceso de movilidad funcional.

¹⁰ N.A.: esta consultora no va a entrar a analizar el impacto positivo, para el trabajador y para la misma empresa, del efecto motivador generado por un ascenso y la sinergia positiva que podría crear dentro de la misma por no estar en el eje central de nuestra materia. A pesar de todo, queremos dejar constancia de este efecto.

¹¹ N.A.: es lo que se denomina en Recursos Humanos “Teoría de la Plataforma Ardiente”, según la cual una Organización debe asumir sus procesos de cambio o de mejora sin abandonar ni paralizar su actividad productiva diaria, con el consiguiente conflicto de intereses y de prioridad a cada una de las intervenciones. Según el grado de resistencia y la capacidad de organización y priorización de la Empresa, el resultado puede llegar a ser satisfactorio o, por el contrario, se termina olvidando el proceso de cambio, asumiendo los problemas estructurales con una actitud de resignación e inamovilidad que afecta directamente a la viabilidad de la Organización.

¹² N.A.: utilizamos aquí el concepto de “sometimiento” no con la acepción de sumisión forzosa o imposición sino con el de aceptación por parte del trabajador y ejecución de los cambios efectivos.

Una vez transcurrida esa primera fase del Programa de Coaching, o incluso en los casos en los que no se ha producido por considerar su innecesaria, se avanza en el tránsito del conocimiento y en los roles que ocupan cada uno de los trabajadores interactuantes.

El *coach* suele recibir la propuesta de acogerse a un proceso de jubilación parcial en el que la jornada laboral contratada queda ocupada con tareas o funciones exclusivamente ya de *coach*. Su antiguo puesto de trabajo es ocupado por el *coachee*, cuyo Programa de Coaching se centra ya en tareas de seguimiento por parte de su “entrenador”.

Por tanto, la jornada laboral reducida con el proceso de jubilación parcial es sustituida funcionalmente, pero ocupada laboral y contractualmente por un nuevo trabajador incorporado desde el personal de base al entorno productivo del puesto anterior del *coachee*.

Llegados a este punto de un Programa de Coaching, todos los interactuantes en el mismo ya sí se han visto sometidos a modificaciones sustanciales —e igualmente no sustanciales, obviamente— de sus condiciones de trabajo. Realidad que jurídicamente puede suscitar diferentes dudas, pero que no abordaremos por ahora.

Todo lo descrito hasta este momento representa una intervención de “Coaching Interno, con rotación en el puesto de trabajo y nueva contratación”. Pero igualmente puede llevarse a cabo el “Coaching Interno sin rotación en el puesto de trabajo ni nueva contratación laboral”, aunque no vamos a detenernos por no ofrecer dicha figura complejidad jurídica alguna.

En ambos casos hemos hecho referencia a que se trata de un Programa de Coaching Interno, es decir, pilotado y ejecutado por personal cualificado de la misma Organización. Tanto en este modelo, que es el único al que vamos a dedicar las reflexiones de este artículo, como en el Coaching Externo —aquel que la acción de *coach* es ejecutada por una entidad o profesional externa a la empresa a través de contratación mercantil de prestación de servicios, en el que se pactan las acciones que va a conllevar la intervención de Coaching—, uno de los aspectos esenciales en términos de reflexión jurídica, y por ende funcional, que se debe hacer al inicio de cualquier programa de estas características, es acerca de la “voluntariedad” tanto del *coach* como especialmente del *coachee*.

Llegados a este punto, las preguntas que se suscitan son diversas. ¿Podría llevarse a cabo un Programa de Coaching en contra de la voluntad del trabajador afectado? Inicialmente la respuesta es “no” bajo ningún concepto; pero la cuestión va más allá, ¿podría el empresario considerarlo como una falta de confianza y de involucración del trabajador con el proceso de mejora de la misma Organización y de crecimiento personal?, ¿de qué forma podría afectar a su desarrollo profesional?, ¿podría convertirse en causa de paralización o incluso exclusión de las políticas de promoción profesional?, ¿llegaría a ser discriminatorio de ser sometido a esta situación?, ¿podría incluso considerarse causa de despido?¹³.

Todas estas son múltiples cuestiones que se generan en torno a esta figura. En la realidad, los empresarios de PYMES¹⁴ lo consideran como una traición, ya que no debemos

¹³ N.A.: selección de preguntas extraídas de la experiencia de esta consultora en diferentes sectores de actividad y de la experiencia de la ejecución práctica de Programas de Coaching.

¹⁴ N.A.: sin querer generalizar, todos los empresarios de pequeñas y medianas empresas con los que hemos trabajado han reaccionado tal y como se describe.

olvidar que el Coaching se da en profesionales con mucha experiencia, que ocupan puestos de dirección, y/o aquellos que, siendo mando intermedio, pretenden ser promocionados hacia puestos directivos, en el que la relación de confianza es esencial para asumir dicho rol.

De cada una de ellas puede extraerse un análisis más profundo de cuestiones legales acerca de la relación laboral entre empresario y trabajador, así como una casuística casi interminable de elementos discordantes y posibilidades de conflicto, que por las razones expuestas al inicio de este artículo, no se van a tocar. Las reflexiones jurídicas que se van a aportar a continuación se han realizado de manera genérica como primer paso de aproximación a la realidad del Coaching.

3. IMPLICACIONES LEGALES DEL COACHING

Como venimos afirmando, entendemos que el Coaching debe tener un componente de voluntariedad y motivación tanto en el *coach* (recordemos, persona que lo imparte) como en el *coachee* (persona que lo recibe); no obstante en las relaciones laborales actuales, debemos plantearnos si, llevados a situaciones extremas pero posibles, se puede, de forma coercitiva y en el marco del poder de organización y disciplinario del empleador, desarrollar Coaching, al ser probablemente el problema nuclear de fondo sobre el que se “sustenten” el resto de conflictos que puedan aparecer, ya que la voluntariedad de las partes va a facilitar hasta el extremo esta intervención.

Desde la perspectiva del derecho laboral común, debemos plantearnos dos tipos de presupuestos sobre los que asentar ciertas hipótesis en las que preguntarnos por la viabilidad jurídica de la imposición del Coaching. Por un lado, en el marco de relaciones laborales ya fijadas y en curso; y por otro, en relaciones laborales que nacen con la pretensión de desarrollar un Programa de Coaching. En ambos presupuestos, habrá que tratar la problemática jurídica que pueda surgir tanto desde la óptica del *coach* como del *coachee*.

Si nos centramos en el primero de los casos, en cuanto a una relación contractual laboral ya sentada entre las partes, nos asaltan una serie de dudas que podrían dañar la viabilidad de una correcta práctica del Coaching o incluso herirlo de muerte desde su nacimiento en términos jurídicos.

¿Es legal obligar a un personal contratado, bajo cualquier modalidad contractual, impartir o recibir un Programa de Coaching?, ¿Puede ser causa de sanción su negativa?, ¿Procede una retribución “extra” por ser *coach*, o incluso, pactar la vinculación de la consecución de objetivos medibles del *coach* a una retribución variable? ¿Podría consolidar dicho complemento retributivo aunque finalmente quedara desplazado del Programa de Coaching de la Empresa por malos resultados?.

Estos y otros interrogantes forman parte de la práctica del Coaching, plenamente aceptada en el ámbito de los Recursos Humanos, tal como se viene exponiendo, pero de difícil encaje cuando la regulación del Derecho Laboral suple a la voluntariedad en la ejecución de este tipo de Programas de Formación o de Desarrollo de Directivos, como venimos afirmando.

Aún insistiendo en que la naturaleza o pretensión de este estudio no pretende ser la de una tesis de investigación, sino una reflexión eminentemente práctica de la realidad que esta consultora se encuentra a diario, vamos a intentar aportar brevemente algunas consideraciones teórico-prácticas de estas cuestiones planteadas, con las que de una forma u otra hemos tenido que convivir y finalmente resolver. Para una mejor sistematización del estudio, se han pretendido diferenciar estos puntos:

- La imposición del Coaching a cualquiera de los dos sujetos de la relación (*coach/coachee*) que se pretende crear por parte de la Dirección de la empresa.
- La ejecución del Coaching. Incumplimiento de sus expectativas.
- La retribución por la intervención de Coaching.
- Nuevas figuras de contratación con causa en el Coaching.
- La imposición del Coaching a cualquiera de los dos sujetos de la relación (*coach/coachee*) que se pretende crear por parte de la Dirección de la empresa.

Uno de los casos que forma parte de la casuística encontrada en las PYMES intervenidas —y que nos va a servir para encuadrar las reflexiones que pretendemos traer a colación en este artículo— ha sido la de profesionales en los que ha pensado la Dirección para ser sometidos a un Programa de Coaching, que manifiestan su negativa o falta de predisposición a prestarse a tal decisión, por lo que se genera un conflicto del que habitualmente se extraen pocas consecuencias positivas, ni para la empresa ni para el trabajador ni para la propia eficacia de la herramienta en cuestión.

En la órbita de una relación laboral ya sentada y en lo relativo al Coaching Interno, uno de los aspectos que juega un peso especial en la resolución de este tipo de situaciones es la tipología de contrato con la que se formalizó la relación contractual entre empresa y trabajador en su momento. Este dato va a condicionar la posición de las partes en dicho “conflicto”.

En contratos de duración temporal, no se detecta posibilidad alguna de imponer al empleado contratado la obligación de impartir Coaching. Un contrato para la realización de una obra o servicio determinado (art. 15.1.a) del Estatuto de los Trabajadores; ET), donde dicha obra o servicio no guarda relación alguna con la participación en forma de sujeto activo de un Programa de Coaching, el desarrollo de prácticas de “acompañamiento o entrenamiento” suponen a nuestro juicio, una alteración sustancial de la causa para la que fue contratado, incluso aunque se pretenda compatibilizar ambas actividades, la contratada y la nueva de Coaching (práctica usualmente perseguida por la Dirección en procesos de jubilación parcial, como afirmamos anteriormente), aunque no suponga un alto porcentaje del total de la jornada laboral en relación con el servicio que aparezca en el contrato.

La misma consideración debemos hacer respecto de los contratos eventuales por circunstancias para la producción (art. 15.1.b) ET), donde, en puridad, con la legislación actual continúan siendo contratos con causa que hay que acreditar, y aunque la práctica habitual, en más de una ocasión, sea el empleo de esta modalidad como mera figura para la contratación por duración determinada (sin justificación alguna en su causa), debe responder a un incremento puntual de la actividad de la empresa, aunque sea la ordinaria o usual de ésta. Por lo tanto, no vemos posible imponer un Programa de Coaching a quienes ya se encuentren contratados bajo esta modalidad de contratación temporal.

Aunque se produzcan algunos casos en los que el Programa de Coaching va dirigido a mandos intermedios de reciente incorporación a la empresa, o incluso a personal de base que se pretende promocionar a corto plazo, que son los casos en los que podemos encontrar este tipo de contratación, realmente y por la consideración del Coaching como una intervención “desde arriba” de la Organización, tal y como vimos anteriormente, la tipología contractual más común en este tipo de intervenciones es la contratación indefinida.

En este sentido ¿podemos considerar cuestión distinta, la imposición de la obligación de impartir Coaching a quienes se encuentren contratados de forma indefinida?. La respuesta a esta pregunta no puede tener la rotundidad que anteriormente hemos mostrado con la tipología temporal de los contratos. En estos casos, dependerá de si el trabajador se encuadra en una categoría laboral que se podría considerar similar a la que correspondería por *coach*¹⁵, ya que de ser la respuesta en sentido afirmativo, existiría la posibilidad de imponer tal actividad a quien se niegue a ello, por constituir una movilidad funcional interna prevista legalmente (art. 39.1 ET), ya sea externa (art.39.2.3 ET) o al amparo de las modificaciones substanciales de las condiciones de trabajo (art. 41 ET).

Como puede deducirse de esta afirmación, y a *sensu contrario* de lo preceptuado en la normativa citada, la problemática se suscitara al no poder incluir las funciones de *coach* dentro del mismo grupo profesional que las pactadas en la categoría profesional reconocida al trabajador, como decimos; no pudiendo por tanto, imponer al profesional en cuestión la obligación de actuar como *coach*.

Por ello y en el caso de la primera opción, es decir, la posibilidad de poder probar el encuadre de categoría, la dirección de la empresa deberá acreditar probadas circunstancias técnicas o de organización, y disponer de esta medida por el tiempo imprescindible (movilidad externa) o emplear el procedimiento para las modificaciones substanciales si la medida que se pretende adoptar tiene vocación de permanencia. Entendemos que la decisión de imponer a un empleado la impartición de un Programa de Coaching, afectándolo a funciones diferentes a las pactadas, tiene una vigencia temporal determinada, por lo que nos decantaríamos a que se desarrollara en el plano legal de la movilidad funcional externa (siempre y cuando no se pudiera disponer del recurso de la movilidad interna, en la que el poder de dirección del empresario sería más amplio).

Visto lo expuesto, la Dirección de la Empresa únicamente podrá imponer medidas coactivas o disciplinarias con el fin de obligar a impartir Coaching cuando nos encontremos ante la procedencia de la movilidad funcional que impliquen o no modificación substanciales de las condiciones de trabajo. En estos casos, acreditada la culpabilidad y gravedad en la rebelde actuación de quien no quiere participar como *coach* en un proceso de estas características, se podría sancionar hasta con despido disciplinario, por indisciplina o desobediencia en el trabajo (art. 54.2.b ET), debiendo obviamente el trabajador interponer, en protec-

¹⁵ N.A.: por ahora esta situación será siempre cuestionable e interpretable. Ya comentamos al inicio del presente artículo la complejidad que aportaba la inexistencia tanto de jurisprudencia al respecto en la que apoyarnos para resolver estas controversias reales, como el reconocimiento explícito de la función de *coach* que permitiera consensuar las funciones, tareas y responsabilidades que conlleva un rol de estas características, logrando entre otras cosas, dotar de seguridad jurídica a las partes en controversia, objetivo hasta este momento inalcanzable en múltiples situaciones.

ción de sus derechos, las acciones legales oportunas de considerarlo procedente (art. 50 ET).

Pero, si como decimos, la llave del Coaching reside en la posibilidad de poder probar el encuadre de categoría, el problema se suscita al reflexionar sobre la naturaleza del Coaching, al que hacíamos mención al inicio de este artículo. ¿Qué es lo que se puede considerar como Coaching? Porque si hemos afirmado que es una herramienta para la formación y el desarrollo de directivos, realmente se le puede estar solicitando al actuante como *coach* que imparta un programa de formación con un formato distinto de lo convencionalmente utilizado por los planes formativos. Elemento este que está presente en todos los puestos de dirección de equipos de forma implícita, la formación y el desarrollo de los miembros a su cargo. Aunque también es cierto que habitualmente el Coaching se lleva a cabo entre profesionales sin relación jerárquica directa, por lo que puede que su implicación con el desarrollo del equipo de personas que dirige no pueda ampliarse a otros miembros de la Organización.

En cualquiera de los dos casos y por la realidad actual de ser todo en el Coaching absolutamente susceptible de interpretación, toda intervención que se lleve a cabo fuera de los márgenes de la voluntariedad de las partes estará afectando negativamente tanto a la Empresa en sí, con el consiguiente efecto colateral de pérdida de confianza en la herramienta y en parte de su equipo directivo; como al propio trabajador, cuya realidad a partir de ese momento queda “marcada”; como finalmente el mismo mercado laboral, porque puede ralentizar la política de rotación a la que anteriormente hicimos referencia.

Hasta ahora hemos visto la voluntariedad del Coaching en la figura del que lo imparte, es decir, el *coach*. Desde la perspectiva del *coachee*, inicialmente la situación puede variar, ya que no se trata de que el trabajador ejecute un tipo concreto de trabajo para el que puede estar o no cualificado, sino de que precisamente participe en un Programa de Formación para Directivos a fin de ser reciclado. En cualquier caso, también vemos extraordinarias dificultades legales en orden a imponer por parte de la dirección de la empresa a un empleado la recepción o participación de un Programa de Coaching.

Prácticamente por los mismos razonamientos que los esgrimidos en relación al *coach*, y en cuanto a contratación temporal se refiere, vemos la imposibilidad de obligar a un trabajador que reciba Coaching si no se ha pactado contractualmente esta circunstancia. En los contratos de duración determinada igualmente las respuestas propuestas para el caso del *coach* son exportables.

En relaciones laborales indefinidas únicamente veríamos su procedencia, y no sin dificultades ante reclamaciones judiciales por el trabajador, si se pudiera demostrar que el desarrollo del Coaching es necesario para la ejecución del trabajo para el que fue contratado por ineptitud sobrevenida en el trabajador; o bien porque éste no se adapta a las modificaciones técnicas de un nuevo puesto, negándose a recibir Coaching, concebido en ese caso como remedio para superar esta falta de adaptación. Mientras en el primer caso nos encontramos con la existencia de inhabilidades o carencia de facultades profesionales, en el segundo vemos como desde un punto de vista técnico el trabajador no se adapta a las condiciones del nuevo puesto.

En ambos casos, consideramos que la negativa a recibir Coaching (o incluso la falta de resultados en su ejecución, aunque aquí ya podría faltar la deliberada negativa a recibirlo) podría conllevar el despido objetivo del trabajador (arts. 52.a y b ET).

En cualquier caso, siendo concededores de la aplicación exacerbada que llegan a hacer la mayoría de las Salas de lo Social del principio *in dubio, pro operario*, entendemos poco probable la aceptación de un despido disciplinario por las causas aquí descritas y relativas a la negativa para participar en un Programa de Formación de estas características.

Esta, como otras expuestas anteriormente, es otra de las manifestaciones de la falta de regulación específica en esta materia, reduciendo la posibilidad de vincular a un trabajador a un Programa de Coaching a los casos históricos de falta de aptitud sobrevenida o de inadaptación del profesional al puesto de trabajo, cuando en la actualidad el Coaching se está utilizando como herramienta de búsqueda de la excelencia empresarial y la mejora de la productividad, realidad ésta de la que aún no se ha hecho eco nuestro sistema legislativo laboral.

3.1. LA EJECUCIÓN DEL COACHING:

INCUMPLIMIENTO DE SUS EXPECTATIVAS

Ante un Programa de Coaching pactado por todas las partes, la falta de resultados salvo en el caso ya citado en los últimos párrafos del apartado anterior, donde la falta de superación de un programa de Coaching podría conllevar la procedencia de un despido por causas objetivas, difícilmente conllevaría la generación de otras medidas más que las meramente correctoras, a efectos operativos o funcionales, para nuevos Programas de Coaching.

Esto es así porque, desde la perspectiva del *coach*, si se pudiera conectar la carencia de resultados con su falta de rendimiento, para poder sancionar esta conducta en cualquiera de sus graduaciones, esta disminución del rendimiento habría de ser, además de continuada claramente voluntaria (art. 54.2.e ET), debiendo ser probados por el empresario tales extremos.

Por otro lado, la procedencia de un despido objetivo del *coach* por su ineptitud en la ejecución del Programa (art. 52 a ET), donde no sería necesario probar la continuidad y voluntariedad de la falta de rendimiento, nos situaría frente a la dificultad probatoria, primero de establecer un perfecto e inequívoco nexo causal entre la capacitación del *coach* y la frustración del fin para el que se configuró el concreto programa de Coaching.

Y segundo, de argumentar suficientemente de que el profesional que la empresa contrató o seleccionó a efectos internos para impartir Coaching lo afectó a un Programa de intervención como *coach*, sin ser efectivas las excusas reales¹⁶ que, en la práctica, pretenden utilizar los empresarios, encaminadas a encuadrar bajo el Coaching cualquier tipo de incumplimiento, conocido o desconocido por la Dirección de la empresa con carácter

¹⁶ N.A.: excusas que con la licencia de ustedes reproducimos: “nos equivocamos aunque sabíamos que realmente no nos valía desde un principio”, o “los resultados del programa se malograron por su ineptitud”, o “era de esperar”.

previo a su inicio, aunque representen una difícil tarea ésta para la representación legal del empresario en sede judicial.

3.2. LA RETRIBUCIÓN POR EL COACHING

Como cualquier servicio prestado por un trabajador en beneficio de la Empresa contratante, impartir como *coach* un Programa de Coaching, debe ser retribuido (art. 26 ET). Esta cuestión a nuestro juicio es la que menos problemas legales debe suscitar, salvo la acreditación de objetivos cuando a éstos es ligada una retribución de componente variable.

En el marco de la libre autonomía de las partes contratantes, se puede pactar una retribución variable en atención de los resultados obtenidos. La dificultad vendrá cuando “los objetivos consistan en la asimilación por parte del *coachee* de unas habilidades directivas u otras capacidades de evaluación subjetiva, a consecuencia o gracias al desarrollo del Programa de Coaching; o incluso en determinar unos niveles de retribución en función de grados de asimilación de las habilidades objeto del programa que se quiere impartir”¹⁷. A nuestro juicio, lo más deseable desde el punto de vista de la seguridad jurídica y del principio de la buena fe que ha de guiar a los contratantes, es ligar la retribución variable a resultados lo más constatables, objetivos, conocidos y medibles posibles.

Máxime cuando la consolidación de las cantidades que pudiera estar percibiendo por tales conceptos, si se dan las circunstancias necesarias, puede producirse de no estar perfectamente asociada la cuantía variable que un trabajador percibe a unos objetivos identificables, que permitan dejar de abonar tales cantidades cuando no se cumplan o no se establezcan como tal.

En algunos países anglosajones, con mayor tradición de *coaches* que en España¹⁸, se está comenzando a vincular la participación en Programas de Coaching, en calidad de *coachee* y siempre que sea aceptado por el trabajador, como forma de retribución en especie, concretamente de un sistema de consecución de objetivos; cuestión que dejamos en el aire y que nos preguntamos si la legislación española lo contemplaría como opción viable¹⁹.

3.3. NUEVAS FIGURAS DE CONTRATACIÓN CON CAUSA EN EL COACHING

Para poder afrontar este apartado relativo a las figuras de contratación, debemos diferenciar entre relaciones contractuales existentes en el momento de la formalización del Coaching o nuevas relaciones laborales nacidas *ex profeso*. En cuanto a este último caso, no vemos dificultad alguna en formalizar dicha relación dentro de algunos modelos de contra-

¹⁷ Parsloe, E. “¿Desarrollar o entrenar coaches?”, Conferencia impartida en la *I Jornada Internacional sobre Coaching*. Madrid, 12 de Junio de 2003.

¹⁸ Mientras que Reino Unido hay 800 *coaches* en 2003, en ese mismo año en España hay únicamente 50. Méndez, J.L. “El Impacto del Coaching en nuestra cultura”. Conferencia impartida en la *I Jornada Internacional sobre Coaching*. Madrid, 12 de Junio de 2003.

¹⁹ N.A.: con independencia de que tuviera que verse sometida a otras legislaciones ajenas a la laboral, como pudiera ser, por ejemplo, sus implicaciones fiscales al ser considerado pago en especie.

tación actual. Procedería, por ejemplo, si se quiere contratar a una persona para que imparta un concreto programa de Coaching, la celebración con la empresa en la que presta o prestará sus servicios el *coachee*, un contrato para la realización de obra o servicio determinado.

Sin embargo, la complejidad se incrementa cuando la relación laboral con la persona que va a ocupar el rol de *coach* ya existe, aunque con otro contenido y objeto obviamente, y se contempla por parte de la Empresa la posibilidad de incorporarlo a un Programa de Coaching.

Este tipo de relación laboral, por tratarse de profesionales de alta cualificación con contrastada experiencia en su puesto, incluso ocupando puestos directivos dentro de la Organización, tienen ya una relación laboral indefinida con la empresa. En estos casos, la rigidez del contrato indefinido es elevada, por lo que no podrá desarrollarse el programa sin acuerdo entre las partes, remitiéndonos a lo manifestado anteriormente para la voluntariedad de la intervención.

Y aunque se pretendan garantizar todos los derechos del trabajador afecto al Programa de Coaching mediante el reconocimiento de la antigüedad a efectos de despido, de derechos salariales y sociales y demás méritos o beneficios, por parte de éste se manifiestan grandes reticencias a la conversión del contrato indefinido existente en un contrato de Alta Dirección, que por sus connotaciones pudiera ser el más adecuado, dejando poco margen de actuación a iniciativas de esta naturaleza.

En cualquier caso y en este mismo sentido, realmente es necesario para la consecución del buen fin del Programa de Coaching que el contrato entre las partes se formalice claramente, sin extensiones de la potestad del empresario en cuanto a movilidad funcional y con plena aceptación por las partes de cuantos extremos se pretende.

Como afirman Bénédicte Gautier y Marie-Odile Vervisch en una extensión más empresarial de la acepción que ellas mismas consideran, “*Para iniciar un proceso de coaching en toda su extensión, el establecimiento de un contrato clarifica la naturaleza del trabajo que ha de realizarse. El contrato asegura además la seguridad psicológica de las dos partes, ya que desencadena un procedimiento enmarcado y realista. Además, proporciona a cada uno los medios necesarios para precisar derechos y obligaciones en este tipo de intervención, y sitúa así a las personas frente a sus compromisos*”²⁰.

Volviendo al ámbito de los Recursos Humanos, el Coaching, necesita una colaboración, una apertura personal, un deseo de cambio y de mejora. Si esta actitud no existe, estaremos perdiendo nuestro valioso tiempo. No puede obligarse a nadie a cambiar de la manera que este tipo de Programas entiende el cambio, desde el diálogo y la convicción de la posibilidad de desarrollarse, no desde el miedo a una sanción o la imposición de la gerencia. Esta forma de concebir el Coaching sería lo deseable. Sin embargo, la realidad ya nos muestra otra cosa bien distinta, y mientras una de las partes no acepte los mismos términos del juego que la otra, se producirán situaciones al margen de la legalidad vigente bajo el marco de un Programa de Coaching.

²⁰ Gautier, B y Vervisch, M.O., “Coaching Directivo para el desarrollo profesional de personas y equipos”. Edit. Obrerón, Madrid, 2001. pgs. 109 y ss.

Sería deseable poder contar ya con algún tipo de desarrollo legislativo que regulara algunos de los aspectos que hemos señalado, especialmente la tipología contractual, y sobre el que no se han aportado soluciones de consenso que eviten el conflicto en el marco de una relación laboral; confrontación que, como hemos afirmado, es poco deseable para todas las partes.

Y de producirse el conflicto, disponer de los antecedentes jurisprudenciales que permitiera vaticinar o evaluar el impacto jurídico de una demanda de cualquiera de las partes, y que, por tanto, concentrara el recurso de la intervención judicial a los casos que efectivamente así lo requiriesen, evitando de esta forma ser utilizado como arma arrojadiza, tal y como se viene haciendo en muchas ocasiones en la actualidad.

Hasta este momento, el Coaching no ha calado en el tejido empresarial español con la fuerza que lo ha hecho en otros países, pero la tendencia generalizada en toda Europa será a valerse de esta figura o herramienta para desarrollar a buenos profesionales, y en tanto la realidad se haga más generalizada, será deseable completar el Derecho Laboral actual con una regulación específica en Coaching.

RESUMEN: Estan apareciendo nuevas figuras que articulan ciertas realidades de las relaciones de trabajo, y que por sus características conllevan “adaptaciones a diario” de la legislación vigente en materia laboral para poder satisfacer las demandas de la realidad. Coaching es una de esas figuras creadora de nuevas relaciones de las empresas con sus directivos.

ABSTRACT: There are new appearing figures that article some realities of the working relationship and , due to their characteristics, they involve the diary adaptaion of the laws in force in working issues to satisfy the actual requests. Coaching is one of those creative figures of new realitonships between companies and their managers.