

# COACHING

Las personas son el recurso principal en la mayoría de las organizaciones. La forma como una organización cumple su objetivo evidencia lo bien que los individuos dentro de ésta ejecutan sus labores. Una ventaja competitiva de una organización se da a partir de maximizar el rendimiento de los colaboradores, manteniendo altos niveles de ética y sentido de pertenencia. En este sentido, la administración debe ir más allá de las recompensas, reconocimientos o métodos típicos para motivar a sus colaboradores. Se necesita aprovechar la fuerza interior y la sabiduría de estas personas y su acumulado individual. Cuando se trata de lograr lo mejor de las personas se requiere apoyo, un entrenador que se convierte en una herramienta clave para dinamizar la organización y mantener los niveles de producción.



## Concepto

Coaching es, por tanto, un sistema de colaboración y apoyo permanente a las personas vinculadas a una organización. Mediante el cumplimiento de metas y resultados en su vida personal y profesional, los colaboradores logran afianzar sus niveles de aprendizaje y mejorar su desempeño y calidad de vida.

Cuando se utiliza adecuadamente el coaching en una organización se puede:

- Crear relaciones más sólidas entre la administración y los colaboradores
- Identificar las fortalezas y valores de los colaboradores
- Potenciar a los colaboradores y mejorar sus habilidades para tomar decisiones y resolver problemas
- Aumentar el compromiso del colaborador con las tareas y asignaciones
- Propiciar la motivación de los colaboradores
- Proporcionar orientación para el desarrollo del colaborador



### **Referencia bibliográfica**

Según la Federación Internacional de Coach, el coaching es:

“Un proceso interactivo que ayuda a individuos y organizaciones a desarrollar más rápidamente y producir resultados más satisfactorios. Como resultado del coaching, las personas que requieren apoyo establecen mejores metas, toman mejores decisiones y utilizan plenamente sus fortalezas naturales”.



### **Idea**

Un coach es una persona que facilita a otras la ampliación de las posibilidades que éstas tengan para lograr mejores resultados en su labor, es alguien que sostiene la linterna para con las manos libres ir pasando herramientas a medida que se van necesitando.

Un coach está capacitado para escuchar y observar. De esta forma, personaliza su enfoque a las necesidades de cada persona que requiere apoyo para obtener soluciones y estrategias. Su trabajo es proporcionar ideas, herramientas para mejorar las habilidades, recursos y creatividad que posee el colaborador. El coach proporciona así una perspectiva objetiva a la persona que requiere apoyo siendo el responsable de definir los pasos para producir los resultados que se desean y que exige la organización.



### **Mensaje**

A diferencia de los consultores tradicionales, un coach se centra en las personas como un todo y tiene en cuenta aspectos personales, familiares y profesionales. En otras palabras un coach se enfoca en la persona que requiere apoyo.

## ¿Por qué se opta por el coaching?

El objetivo del coaching es inspirar a la persona que requiere apoyo a conseguir el máximo potencial en su vida. Algunas orientaciones proponen:

1. Buscar una mayor satisfacción en la vida. ¿Qué daría significado a la vida?
2. Se busca conseguir un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional. ¿Se trabaja para vivir o se vive para trabajar?
3. Hay conformidad con la situación actual pero se tiene una necesidad de desarrollo concreta. Por ejemplo: ¿Se quiere ser más asertivo en el trabajo, se quiere mejorar la gestión del tiempo?
4. La persona que requiere apoyo busca un mejor conocimiento de sí mismo al responder las preguntas: ¿Quién soy? ¿Qué es lo que quiero?
5. Se busca lograr una mayor responsabilidad en la vida. ¿Se quiere tomar las riendas de la vida?
6. Se piensa pero no se hace; se dice pero no se hace. ¿Se necesita un “empujoncito”?



### Mensaje

El coaching es particularmente relevante cuando la persona que requiere apoyo se encuentra frente a un cambio. También si quiere revisar donde se encuentra actualmente.

Básicamente puede ser útil:

- Cuando se ha llegado a un punto donde no se sabe bien lo que se quiere (aunque puede que se sepa perfectamente lo que no se quiere). Falta claridad de propósito.

- Cuando se tenga claro QUÉ se quiere conseguir pero no se sabe CÓMO hacerlo. Falta el conocimiento y la habilidad para establecer un plan de acción.
- Cuando, pese a saber cómo hacer las cosas, se empieza con mucho entusiasmo, pero se abandona al poco tiempo. Falta emprender la acción de forma sostenida.
- Cuando habiendo puesto en marcha el plan, se han realizado acciones y no se han obtenido los resultados esperados. Se necesita información sobre el desempeño.
- Cuando se mantienen estrategias que han demostrado ser ineficaces en el pasado. Falta flexibilidad para cambiar.
- Cuando se cree que ya no hay más opciones. Se necesita ampliar el nivel de conciencia y la capacidad de análisis de posibilidades, alternativas, pensar otros escenarios.

## Las técnicas del coaching

Se dice que el proceso de coaching está soportado en tres ideas básicas, objetivos, valores y creencias.



### Método

- Primero, el coaching se centra en lo que la persona desea y en cómo conseguirlo;
- Segundo, el coach estimula a la persona que requiere apoyo a conocer sus valores y vivirlos en el logro de sus objetivos;
- Tercero, el coach cuestiona las creencias que limitan e impiden a la persona conseguir sus objetivos, sus valores.

Una gama de herramientas simples pero efectivas ayudan a llevar a la persona que requiere apoyo a un proceso de introspección, mediante el cual el colaborador descubre los valores y creencias que están detrás de sus objetivos. La rueda de la vida, la rueda de valores, las metas increíblemente poderosas, entre otras, son los utensilios típicos de un coach experimentado.

Hay diferentes clases de coaching:

- En el coaching personal se ocupa de la vida de las personas que requieren apoyo en todas sus dimensiones (privada, profesional, sentimental, salud, etc.).
- El coaching ejecutivo se aplica en personas con poder y liderazgo dentro de una organización.
- El coaching empresarial se ocupa de personas en ambientes profesionales y de trabajo.
- El coaching deportivo (tal vez el más conocido popularmente y en donde se originó el concepto) atiende atletas que desean mejorar su desempeño.
- El coaching educativo permite construir liderazgos educacionales. El enfoque de coaching se acopla muy bien con los modelos educativos constructivistas, basados en la acción propia del educando y en el autodescubrimiento. Cuando se entiende la pedagogía y la andragogía como un ejercicio de autonomía y libertad, el enfoque de coaching encuentra un escenario adecuado para contribuir en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

## **Metodología**

El coaching se hace conversando, ya sea cara a cara o por teléfono o videoconferencia. Generalmente el coach formulará una serie de preguntas muy específicas para direccionar el pensamiento de la persona y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación.

La metodología del coaching se asienta sobre dos premisas fundamentales:

1. Obtener información relevante sobre las carencias en la forma de trabajar de la persona que requiere apoyo, así como sobre las oportunidades reales que hay para desarrollar un programa capaz de reconducir los comportamientos.
2. Una vez identificadas esas carencias viene el entrenamiento. El objetivo último es que la persona pueda orientar a sus colaboradores a nuevas necesidades. Es decir, es un proceso dividido en: evaluación entrenamiento y seguimiento.

Otros aspectos importantes del coaching son:

- el papel de supervisor de las acciones que emprenden las personas que requieren apoyo,
- el hecho de promover la acción,
- el facilitar la realimentación descriptiva y
- centrar la responsabilidad de las decisiones que toman las personas que requieren apoyo en ellos mismos.

## **Evaluación de información**

Se trata de obtener datos fiables sobre el estilo de dirección de la persona que requiere apoyo y sus métodos de trabajo.



### **Ejemplo**

Estos datos provienen de él mismo, de sus compañeros, superiores, subordinados, clientes, proveedores (feedback 360°), incluso de personas de confianza, fuera del ámbito laboral (Por ejemplo: la esposa). Los datos se recogen vía entrevistas, cuestionarios, registros, test psicológicos, entre otros.

Una vez que todos los implicados han contestado, se pueden observar las diferencias entre:

- a) Las competencias que las personas que requieren apoyo deberían tener.
- b) Las que ellos mismos creen tener.
- c) La forma en que sus habilidades y competencias son percibidas por los demás.



### **Mensaje**

La efectividad de un líder se mide por la efectividad de sus equipos, por esa razón, éstos deben ser una fuente de información fundamental, así, se conocerá con detalle la opinión de los empleados sobre el comportamiento de sus directivos para poder compararla con el perfil deseado.

Una vez analizados los datos, se eligen las áreas de mejoramiento y se ofrece al directivo un reflejo del estilo de liderazgo que ejerce. Esta información se le

devuelve al interesado en sesiones que pueden durar incluso varios días, donde se enfrenta a sí mismo, desprovisto de cualquier mito o apariencia.

### ***La fase de intervención en el coaching***

La intervención debe regirse por diversos criterios y resulta fundamental adecuar los métodos a cada persona. Las relaciones establecidas bajo este método de intervención organizacional se basan en:

- a) Confidencialidad: Aspecto clave de todo el proceso. Violarla es violar la ética y asegurar el fracaso. La persona que requiere apoyo tendrá completo control de la información. Los pormenores de la relación persona-coach deben sólo trascender a los colaboradores que deban saberlo, y ambas partes han de estar de acuerdo. Esas personas actuarán de apoyo: el coach mantendrá con ellos reuniones confidenciales para medir el progreso estando presente la persona que requiere apoyo.
- b) El coach no se dejará influir por la cultura empresarial, y puede decir cosas que los colaboradores no quieran escuchar. Aunque para eso está, no debe pensar que siempre va a agradar.

Al inicio las personas que requieren apoyo pasan intensas sesiones fuera de la empresa con el coach discutiendo modos prácticos de mejoramiento. Los preparadores pueden convertirse en "sombras" de estas personas en su rutina diaria, comentando su actuación a puerta cerrada. A medida que el proceso avanza y se estabilizan las habilidades, el papel del coach se hace progresivamente menos presente hasta desaparecer.



## Anécdota

En un diálogo entre Luis, propietario director de una empresa altamente exitosa, y Eduardo, consejero de varias organizaciones, se habla sobre los problemas del aprendizaje en las empresas:

Luis: Las personas necesitan un plan de seguimiento para poner su conocimiento en práctica. Eso es exactamente lo que hice con Susana mi asistente. Si no hubiéramos diseñado juntos un plan de seguimiento dudo mucho que hubiera cambiado. Tal vez habría intentado escuchar con una mente más abierta durante un tiempo, pero finalmente su viejo hábito habría acabado por dominarle. Para cambiar el comportamiento y obtener los resultados deseados se requiere estructura, apoyo y rendición de cuentas. Cuando existen estos tres factores se tiene un buen plan de seguimiento. Una razón poderosa por la cual las personas no ponen su conocimiento en acción es la falta de seguimiento y éste es un obstáculo difícil de superar. Por eso se requiere un plan. Aprendí de mi padre la importancia de tener una buena estrategia de seguimiento; él era un ebanista. Me repitió una y otra vez que al asumir un empleo estuviera dispuesto a aceptar un mentor. Con ello quería decir que estuviera dispuesto a trabajar bajo la supervisión de alguien que, en verdad, supiera cómo hacer lo que quería aprender. Mi padre fue el mejor maestro que tuve y el mejor que haya conocido. Su sistema de aprendizaje mediante el seguimiento era sencillo.

Eduardo: Lo entiendo. Sin un seguimiento inmediato después de haber sido expuesto a nuevas maneras de hacer algo, uno retoma sus viejos hábitos. Lo que realmente ayuda es empezar a practicar de inmediato. No obstante, es preciso cerciorarse que, al practicar algo, se haga correctamente.

Luis: El plan de seguimiento de mi padre era hacer que yo practicara las habilidades lo más pronto posible y lo más posible, y luego hacerme rendir cuentas de mi desempeño. Él supervisaba mi práctica hasta que le parecía que yo podía hacerlo solo. En mi adolescencia, me compró un automóvil viejo que hubo que llevar en grúa a la casa. Yo no conocía la diferencia entre la transmisión y el cilindro maestro del freno. Era un completo novato. Entre los dos desmontamos cada sección, y él me decía, me mostraba, me dejaba hacer, me corregía, hasta que aprendí a volver a montar cada pieza ¿y sabe qué? Después volvió a desmontar todas las piezas y me dijo: móntalas y el automóvil es tuyo.

Eduardo: Eso debió ser todo un reto.

Luis: Sin la menor duda. ¿Se imagina el estímulo que tenía para hacerlo bien? Mi padre me hizo caer en cuenta que el aprendizaje no sucede únicamente en la cabeza, sino que sucede cuando se tiene un plan que le ayude a uno a hacer algo con lo que sabe. Mi padre creó un plan para que yo me ligara indisolublemente con ese automóvil.

Eduardo: Me encanta la idea: que para aprender realmente como hacer algo uno tiene que estar dispuesto a recibir capacitación y estudiar con un maestro. Queremos que nuestros maestros, sean gerentes o no, trabajen en estrecho contacto con sus colaboradores, sobre todo cuando intentan hacer por primera vez lo que están aprendiendo. Creemos en la importancia de los coaches, lo único que les interesa es ayudar a cerrar la brecha entre el saber y el hacer.

Luis: Me he dado cuenta que enseñar a otros lo que sé es una de las mejores maneras de empezar a aplicar el conocimiento nuevo, y ese proceso acentúa mi compromiso de poner mis saberes en práctica. Requerimos mentores y coach que ayuden a las personas a pasar de ser novatas a hacer lo que saben, a convertirse en maestros.