

Coaching

Martha Karina Lara Martínez

Jefe del Programa Académico de Administración del Capital Humano
Universidad Virtual del Estado de Guanajuato

Actualmente la globalización y los cambios en la manera de dirigir las organizaciones han provocado que los líderes modifiquen su forma de trabajar, para conseguir una mejor efectividad, productividad y competitividad.

Para ello, los directivos hacen uso de una herramienta o metodología llamada coaching, que supone un acompañamiento en su desarrollo de forma continua. El coaching representa un cambio en la manera de pensar que incluye conocimientos y experiencias que a su vez se transmiten a más personas.

Más que estar enfocado a un aspecto específico, el coaching ha sido utilizado como una respuesta efectiva a cuestiones como desarrollo de liderazgo, planeación, gestión, toma de decisiones. Su implementación se debe a la necesidad de las organizaciones de contar con líderes capaces de crear un contexto organizacional innovador y retador.

Para comenzar a hablar del tema es importante aclarar qué es el Coaching. (Wolk, 2003), lo define como el arte de soplar brasas. Esta definición viene del hecho de que cada persona tiene que hacerse cargo de su ser, y la forma en que lo haga comprometerá toda su existencia. Menciona que creatividad y espontaneidad son aspectos que todo traemos al nacer y que luego limitamos su desarrollo por influencia de la cultura o la sociedad. Sin embargo, ambas forman parte de una filosofía de aprendizaje y se complementan una

con otra pues la espontaneidad sirve como catalizador de la creatividad. También define al coach como un *soplador de brasas*. Como un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas.

Por su parte, (Miedaner, 2002) lo define como un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o coach, quien ayuda a llenar el vacío entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Como una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y alcances tu pleno potencial.

(Vega, 2010) dice no creer que haya una única definición exacta que pueda estandarizar un proceso de transformación personal que facilita el crecimiento y el cambio. Y de acuerdo a esto la persona que facilita ese proceso es lo que en cualquier área se conoce o se puede llamar Coach. El coaching se focaliza en el éxito, su motor es alcanzar metas y requiere el compromiso para tomar acción en el presente y en el futuro.

Revisando a estos autores se puede determinar que el término Coaching puede tener diversas definiciones dependiendo del autor o de la organización que lleve a cabo procesos de este tipo. Sin embargo, básicamente se trata de un proceso de asistencia en el que el coach influye en una persona para liberar su potencial y de esta manera aumentar su desempeño. Para ello es necesario cuestionar y cuestionarse el porqué de las acciones que se llevaron a cabo en determinadas situaciones para que la misma persona busque el conocimiento. No es una intervención psicológica o terapia, sino un acompañamiento para que la persona haga su propio descubrimiento. La orientación del Coaching es alcanzar metas por lo que puede provoca cambios en la manera de pensar y de actuar y al mismo tiempo van generando aprendizaje en la persona misma.

El coach es quien guiará el coaching y es el que ayudará a que el coachee (como se le dice a la persona que recibe el coaching) identifique lo que quiere y se plantee lo que requiere para lograr lo que busca. Pero no se trata de que el coach le diga al coachee qué hacer y cuándo, sino que lo ayudará a que él mismo lo descubra. Por lo tanto, ser coach representa una competencia gerencial y un estilo de liderazgo diferente ya que no solo expande sus habilidades y competencias, sino que a su vez motiva, ayuda a aumentar el potencial de los demás y enriquece el trabajo en equipo.

De acuerdo con (Cook & Duque, 2000), un coach efectivo debe tener las siguientes cualidades:

- **Positivo y entusiasta.** - No debe corregir errores ni señalar fallas; su función es lograr que se alcancen metas de productividad ayudando a que sus empleados alcancen mayor rendimiento. Su actitud también debe ser contagiosa para que fluya la energía positiva.
- **Comprensivo.** - Debe ser una guía para prever necesidades.
- **Confiable.** - Generar un ambiente adecuado al estar llevando a cabo el coaching para sacar todo el mayor provecho posible al proceso.
- **Orientado a la meta.** - Establecer un vínculo entre las tareas específicas y las metas que se espera alcanzar.
- **Directo.** - La comunicación efectiva debe ser específica y concreta. Las preguntas deben ser razonables y acorde a lo que se espera.
- **Observador.** - debe ser consciente de lo que no se expresa con palabras. Prever algún problema que pueda surgir y saber manejarlo o incluso evitarlo.
- **Respetuoso.** - respeto mutuo como seres humanos.
- **Claro.** - Debe asumir la responsabilidad de establecer conexión en la comunicación.
- (Wolk, 2003) por su parte, también considera las siguientes competencias:

- **Escucha activa y reflexiva.** - Se refiere a aprender y saber escuchar. La comunicación no nada más se da en un solo sentido. Escuchar activamente orientara la búsqueda de información.
- **Intuición.** - Es importante debido a que un proceso de coaching no es tan riguroso y metodológico como se plantea. Durante la conversación pueden surgir emociones o pensamientos que llaman la atención para ser explorados. Lo significativo es corroborar esa impresión y no abusar de la intuición para no perder de vista el papel del coach.
- **Empatía.** - es una competencia clave que se refiere a ponerse en los zapatos del otro para tener una mejor comprensión de su experiencia y de sus puntos de vista.
- **Maestría en la formulación de preguntas.** - Tan importante como saber escuchar es el saber preguntar. Esto ayudará al coach a hacer distinciones que el coachee no tiene y podrá ayudarlo a abrirse a nuevas comprensiones y significados. El formular pregunta abiertas, facilitará que el coachee se explaye y el mismo se asombrará descubriendo “dichos de su propio discurso”.

Respecto a las preguntas, (Cook & Duque, 2000) también considera que es importante preguntar **por qué** debido a que es más probable que la respuesta revele mayor información y además la persona se sentirá incorporada en el proceso de toma de decisiones y sentirá respeto hacia su aportación.

Otros puntos importantes serían: no decirle al coachee qué hacer ni mucho menos cómo debe actuar. Eliminar frases como “tienes que...”, “deberías”, “lo correcto sería”. No presionar y no interrumpir ni completar el discurso del coachee. De esta manera el proceso de coaching fluirá de manera más natural y se logrará el propósito esperado: aprender del cambio.

(Wolk, 2003) menciona que en el proceso de coaching se define en cuatro etapas y siete pasos los cuales son:

Etapa 1: Inducción o apertura. - Comienza con el reconocimiento de una brecha de aprendizaje. Los motivos pueden ser una solicitud de la empresa o de un alto mando, dificultades para el liderazgo problemas de relación interpersonal, bajo rendimiento, cambio de responsabilidad, el coach lo sugiere, etc. Comprende el paso 1) Generación de contexto: se establece el por qué y para qué del coaching, se genera un ambiente de confianza que permita reducir la ansiedad y establecer un compromiso de confidencialidad y se busca el espacio adecuado para el desarrollo del coaching.

Etapa 2: Exploración, comprensión e interpretación. - Comienza con revisión de la brecha de aprendizaje (la causa del coaching), se analizan las interpretaciones o juicios sobre la situación, así como a la persona. Por ejemplo, si una persona solicita coaching por cambios organizacionales que la hacen dudar sobre su futuro en la empresa, el quiebre es la duda y esa duda es un juicio que se debe analizar desde el punto de vista de la persona y de la interpretación que haga sobre la situación. Comprende los pasos 2) Acordar objetivos del proceso: fijar metas; 3) Explorar la situación actual: profundizar entre la situación actual y la situación deseada; en lo que está pasando y qué le gustaría al coachee que pasara para estar en paz; y 4) reinterpretar brechas interpretativas: se profundiza en la comprensión e interpretación.

Etapa 3: Expansión. - En esta etapa se pretende que el coachee busque alternativas de acción para que pueda contribuir a cambiar la situación que lo aqueja o que logre el resultado deseado. Comprende los pasos 5) Diseñar acciones efectivas y 6) Role-playing.

Etapa 4: Cierre. - Esta última etapa constituye un momento de procesamiento e integración del aprendizaje. Comprende el paso 7) Reflexiones finales.

(Vega, 2010) a su vez, define los pasos de coaching de la siguiente manera:

1.- Resultado deseado. - Primero se define que se quiere. En este punto puede haber muchas incógnitas por parte del coachee, pero es importante que defina su meta.

2.- Situación actual. - En este punto es necesario realizar preguntas específicas para que el coachee obtenga su mapa de la realidad

3.- ¿Qué se necesita para llegar al resultado? - Se define por qué el coachee piensa y actúa en la manera en que lo hace; cuáles son las creencias y conceptos que tiene y que se interponen en el camino; y cuáles son sus verdaderas opciones para llegar a donde quiere. Y entonces el coach ayuda al coachee a convertirse en la persona que necesita ser para alcanzar la meta (mediante perspectiva objetiva, cambio de patrones de comportamiento, eliminación de creencias limitantes, etc.)

4.- Plan de acción. - definir hacia dónde dirigirse para alcanzar la meta.

5.- Retroalimentación y ajuste. - La ayuda del coach será con apoyo para evaluar la retroalimentación que obtenga y ajustes necesarios para continuar hacia la meta.

(Arqueros Fernández, 2009) en su artículo el *Coaching en las organizaciones*, revisa algunos modelos relevantes en la práctica del Coaching como el modelo de consultoría de Saporito, el modelo formativo de Kirpatrick, el modelo de dePassmore y de Kilburg, por lo que dependiendo de la situación o incluso el tipo de organización es que se puede implementar alguno de estos modelos o incluso algún otro modelo o bien alguna combinación de ellos.

Incluso (Wolk, 2003) menciona, en relación al proceso de coaching de 4 etapas, que, en la práctica, las etapas se sobreponen unas y otras e incluso a veces es necesario regresar entre las etapas o brincar entre ellas, debido al dinamismo que va adquiriendo el coaching. De ahí que entre las cualidades del coach estén la intuición, observación, claridad, etc., las cuales le darán las habilidades necesarias para determinar la manera en que se debe llevar el coaching dependiendo de la situación.

En conclusión, el coaching es una técnica mediante la cual se forman o se instruyen a personas a ser capaces de razonar y buscar por ellas mismas, nuevas alternativas para obtener resultados innovadores. No se trata de decirles qué hacer o cómo lograr nuevos resultados, sino de orientarlos para obtener esas alternativas por ellos mismos y a su vez,



que ayuden a otras personas a encontrar sus propias rutas para nuevos resultados. Como una especie de cadena.

Es probable que esta técnica se haya utilizado anteriormente no como un proceso un tanto definido, sino más bien como algo intuitivo y basado en la experiencia de cómo hacer las cosas. Y dichas experiencias se transmitían de trabajador en trabajador quienes a su vez contrastaban esa información (o experiencia) recibida, con las ideas propias o incluso con la misma experiencia, para obtener nuevas maneras de llevar a cabo los procesos.

Ahora bien, varios autores, muchos de ellos dependiendo de sus propias vivencias, definen metodologías para llevar a cabo el coaching. Sin embargo, dicho proceso se puede adaptar de acuerdo a la situación que se presente o a la persona que esté llevando a cabo el coaching (coach). De manera que no se trata de seguir una receta al pie de la letra, sino más bien de tener una guía que sirva de orientación para saber llevar a cabo un buen proceso de coaching y sacarle el mayor provecho posible.

Los beneficios pueden ser variados pero el resultado importante es la innovación, es decir, explotar la creatividad que permita desarrollar nuevas ideas que hagan que la empresa sea reconocida y pueda hacerle frente a la globalización.

Bibliografía

Arqueros Fernández, M. T. (2009). El coaching en las organizaciones. *Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching*, 273-284.

Cook, M., & Duque, M. (2000). *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Santa Fé de Bogotá: McGraw-Hill.

Miedaner, T. (2002). *Coaching para el éxito*. España: Ediciones Urano.



Vega, K. (2010). *Curso de Introducción al Coaching. Manual de Apoyo*. Australia: International Coaching Group.

Wolk, L. (2003). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.

Sobre la autora

Martha Karina Lara Martínez
malara@uveg.edu.mx

Licenciada en Informática con maestría en Desarrollo Organizacional por la Universidad de Guanajuato.

Se ha desempeñado en áreas administrativas y de recursos humanos en diferentes empresas de los giros de seguridad privada, construcción, jurídico y de sector público como INEGI y Oportunidades

Tiene experiencia docente en la UDL campus Silao como profesora de Informática administrativa y actualmente se encuentra al frente de la Licenciatura en Administración del Capital Humano en la UVEG.