

PRECISIONES SOBRE LOS PROCESOS DE COACHING

En los últimos años, el aprendizaje en las organizaciones se ha convertido en una condición esencial para afrontar los cambios rápidos en el mercado global. El modelo de la capacitación tradicional se ha mostrado ineficaz de fomentar un cambio sostenido en el comportamiento de las personas, lo cual ha dado lugar a la evolución de nuevos modelos de aprendizaje basados en la psicología y la educación.

Los modelos e intervenciones tutelares han proliferado a ritmo extraordinario y el coaching ha sido una estrategia que ha demostrado su efectividad en la satisfacción de las necesidades de las organizaciones de todo el mundo.

QUE ES EL COACHING?

El coaching es una conversación o diálogo, en el que un coach (tutor) y un coachee (pupilo) interactúan en un intercambio dinámico, para propiciar que el coachee consiga sus metas, mejore el rendimiento y se proyecte hacia resultados más personales o laborales más exitosos .

El coaching es una conversación en la que el coach asiste, apoya y anima a las personas encuentren las respuestas que necesitan para alcanzar los objetivos que se proponen.

El coaching entraña aprendizaje y está muy relacionado con el cambio y la transformación de comportamientos maladaptados y con la generación de nuevas acciones satisfactorias. Cambiar hábitos puede resultar difícil, aun reconociendo que son perjudiciales o que nos impiden avanzar. El coach ayuda al coachee a hacer conciencia de esos hábitos y abre nuevas posibilidades prestando el apoyo necesario en el proceso de cambio.

El coaching está relacionado con la reinención de uno mismo, es decir con la creación de nuevas historias, nuevas identidades y nuevos futuros. Reconoce que el yo interior no es una entidad inamovible, sino fluida y en un estado de constante reconversión.

El coaching también opera en el plano emocional. A pesar de que reconocemos que las habilidades personales e interpersonales, son competencias esenciales en el trabajo y en la casa (inteligencia emocional), las emociones continúan haciéndonos vulnerables y débiles. El coach trabaja con nuestras emociones, pues solo reconociendo y

comprendiendo nuestros sentimientos es posible tomar consciencia de las diferentes posibilidades de conducta que se abren ante nuestros ojos.

PREMISAS, CREENCIAS Y VALORES FUNDAMENTALES DEL COACHING

- La creencia en la capacidad humana de cambio, a sabiendas de que todo cambio puede ser difícil y, por lo tanto suscitar resistencia.
- La creencia de que las personas tienden a elegir lo mejor para sí mismos
- La noción de que el coaching no es una "solución rápida" sino un viaje en el que el proceso de aprendizaje es tan importante como el conocimiento personal y las técnicas adquiridas.

Los objetivos del coaching se derivan de la psicología deportiva e incluyen los siguientes:

- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo
- Mantener al individuo concentrado hacia delante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo
- Ayudar a superar los obstáculos para cambiar las creencias de autosabotaje o autolimitación
- Conservar el equilibrio entre la vida personal y profesional

LO QUE NO ES COACHING

Diferencias con la terapia

Las raíces del coaching hay que buscarlas en la psicología, concretamente en la psicología humanista, una ciencia creada por Abraham Maslow y que trata los valores humanos del auto-desarrollo y la auto-comprensión.

Aunque el coaching no es una terapia, podemos decir que toma prestado algunos modelos terapéuticos y comparte algunas de las características de las intervenciones psicoterapéuticas.

Algunas de las diferencias entre el coaching y la terapia se pueden resumir en los siguientes aspectos:

La terapia tiende a centrarse en la resolución de asuntos y sufrimientos pasados, mientras que los coaches conocen su incidencia histórica, pero no la exploran en profundidad. Los coaches se muestran más inclinados a reflejar comportamientos proactivos e impulsan a la persona hacia la acción dejando de lado los sentimientos obstaculizadores.

La terapia suele abordar las disfunciones tanto vagas como específicas, mientras el coaching impulsa a un individuo hacia un nivel superior de éxito.

La terapia suele centrarse en sentimientos asociados al pasado, mientras que el coaching está relacionado con el establecimiento de objetivos y el movimiento hacia adelante.

La terapia explora la resistencia y la transferencia negativa, mientras que el coaching intenta reconvertir las quejas en objetivos.

El coaching y la consultoría

La consultoría organizacional suele implicar la superación de una situación de escaso rendimiento mediante la resolución de un problema concreto.

Las diferencias entre el modelo tradicional de consultoría y de coaching son las siguientes:

La finalidad de la consultoría consiste en conseguir que los empleados con problemas tomen conciencia de las brechas que hay entre el rendimiento actual y el rendimiento deseado, identifiquen la fuente del problema y desarrollen un plan de acción para corregirlo. El coaching es un proceso de desarrollo continuado que permite a los empleados descubrir las capacidades y las estrategias que necesitan para evolucionar personal y profesionalmente.

El modelo de consultoría tiene un enfoque de "solución de problemas" poniendo de relieve los déficits y los problemas derivados del incumplimiento de una conducta o estándar. Por su parte, el coaching se centra en los puntos fuertes y las ganancias del coachee.

La consultoría investiga las causas que subyacen debajo del problema o déficit rendimiento, mientras que la tutoría se centra en las nuevas competencias y acciones.

La consultoría suele implicar asesoramiento, mientras que el modelo de coaching está vinculado a herramientas de aprendizaje y desarrollo (por ejemplo feed back 360°), y de diagnóstico del comportamiento que se emplean en las primeras etapas del proceso de coaching.

La consultoría tradicional se centra en la exploración de problemas reactivos y conductas, mientras que el coaching es proactivo, y pretende identificar y evitar problemas antes que se presenten.

TIPOS DE COACHING

COACHING PERSONAL

El coaching personal trata de la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. Las aplicaciones del coaching personal son infinitas, ya que este puede trabajar en el desarrollo y mejoramiento de cualquier aspecto de la vida personal.

COACHING EMPRESARIAL

El coaching empresarial se ha convertido en una actividad fundamental para apoyar el desarrollo tanto individual como de equipo y proporcionar nuevas directrices tendientes a la satisfacción del cliente, aumento de la productividad y consecución de una eficacia global a nivel de empresa.

El rol del coach empresarial consiste en observar y facilitar una perspectiva objetiva de las cuestiones y problemas. El coach formula preguntas dirigidas a facilitar una discusión de las posibilidades y oportunidades, y orienta y respalda a los individuos a lo largo del proceso de rendimiento y desarrollo personal y organizativo.

El objetivo del coach empresarial es desarrollar individuos más competentes, eficaces y productivos. El coaching empresarial posibilita un cambio transformador dando lugar a los siguientes resultados:

- Aumento de la productividad
- Ambientes de trabajo más agradables y creativos
- Satisfacción del cliente
- Clima de compromiso y confianza

COACHING EJECUTIVO

Es una forma de aprendizaje muy personalizada que implica ayudar individualmente a los ejecutivos a que aprendan y saquen el máximo de partido posible del aprendizaje para emprender acciones eficaces que conlleven a mejorar el rendimiento y/o crecimiento personal, además de obtener mejores resultados empresariales.

APLICACIONES DEL COACHING

Coaching para adquirir técnicas para el trabajo:

Dirigido a lograr que el coachee aprenda habilidades, actitudes y comportamientos específicos que mejorarán automáticamente su rendimiento en el trabajo. Entre las más usuales se incluyen: técnicas de para realizar una buena presentación, manejo de reuniones, negociación y delegación.

En este tipo de coaching se podría incluir el coaching para "cerrar brachas" entre las competencias en las que se tiene déficit y las que requiere su rol.

Coaching para el desarrollo:

Se centra en la tutoría sobre la carrera profesional futura o un nuevo rol de liderazgo del ejecutivo e implica la valoración y clarificación de expectativas para crecimiento futuro y el desarrollo de competencias esenciales.

Coaching para la agenda del ejecutivo:

Significa trabajar con ejecutivos en cualquier cuestión personal y/o profesional que deseen abordar. Estas cuestiones pueden ir desde la consecución de equilibrio entre la vida profesional y personal hasta el desarrollo de liderazgo, la definición de un plan estratégico o el establecimiento de una visión de largo plazo.

BENEFICIOS DEL COACHING

- Adquirir mayor conocimiento de sí mismo, lo que permite convertirse en individuos más flexibles y versátiles

- Conocer y comprender los sentimientos y aplicarlos de un modo más eficaz en la vida personal y laboral
- Superar los bloqueos y resistencias al cambio
- Identificar y gestionar efectivamente el estrés
- Abordar los conflictos, tanto personales como laborales
- Desarrollar relaciones de confianza con colaboradores, compañeros o clientes
- Desarrollar técnicas de comunicación avanzadas
- Clarificar valores, objetivos y prioridades y conseguir una mayor satisfacción personal
- Adquirir competencias de liderazgo, haciendo conciencia del propio estilo de liderazgo
- Dirigir y apoyar procesos de cambio organizacional
- Aumentar la productividad
- Reposicionar estratégicamente a la organización en el mercado

El resumen anterior pretende ser una síntesis concreta de algunos elementos esenciales de lo que significan los procesos de coaching, que con tanta fuerza se están introduciendo en las organizaciones de hoy. El coaching entendido como un proceso de exploración y aprendizaje sobre sí mismo, se está convirtiendo en el estilo de relación predilecto en todo tipo de empresas, en el sector educativo y en la vida privada y por ello, bien vale la pena entenderlo y constatar su efectividad.