



Coaching: ¿Una palabra nueva para nombrar viejas prácticas o verdaderamente algo nuevo?

EVA LÓPEZ ACEVEDO, Directora de la Escuela Europea de Coaching
(www.escuelacoaching.com, eva@escuelacoaching.com).

"Siempre hay un juego interior que se está jugando en tu mente, independientemente del juego exterior que estés jugando. De cómo te comportes en este juego interior, dependerá el éxito o el fracaso de tu juego exterior".

Tim Gallwey

El *coaching*, tal como lo conocemos hoy en día, procede del ámbito deportivo (Tim Gallwey, "The Inner Game of Tennis", 1974) y tuvo una rápida expansión al mundo de las Organizaciones durante la década de los 80. Actualmente, podemos encontrar múltiples definiciones sobre *coaching*, seguramente tantas como escuelas y orientaciones. Existen, por ejemplo, definiciones muy generales y, por tanto, fáciles de entender, aunque aportan poca información: "Es el proceso que ayuda a una persona a alcanzar una meta, guiado por un coach".

La Sociedad Francesa de *Coaching* elaboró una definición que se centra en las necesidades del *coachee*: "Coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer".

Muy a menudo, encontramos definiciones enfocadas a la consecución de resultados extraordinarios, como la de Jim Selman: "Es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas".

En la Escuela Europea de Coaching utilizamos una que hace referencia al método: "Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a

través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos".

Tim Gallwey destaca en su definición, la importancia de la conversación: "El *Coaching* es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas".

La definición de John Withmore, por su parte, establece un matiz interesante entre enseñar y aprender: "El *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle."

Quizá otra explicación menos técnica y más cercana sea la dada por Talane Miedaner: "El *coaching* cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es 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 realices tu pleno potencial."

Todas estas definiciones aportan, sin duda, una mayor y mejor comprensión del significado del *coaching*. De su lectura, se desprenden algunas ideas im-

portantes que nos ayudan a comprender mejor de qué estamos hablando:

El *coaching* es un proceso que se desarrolla a lo largo de un determinado periodo de tiempo y que tiene lugar entre dos personas (*coach* y *coachee*).

En dicho proceso, se suceden una serie de conversaciones que tienen la particularidad de ser planificadas y confidenciales.

En dichas conversaciones, el *coach* utiliza una metodología basada en preguntas, que ayudan al *coachee* a explorar sus propias creencias, valores, fortalezas y limitaciones.

Fruto de esta exploración, el *coachee* es capaz de tomar determinadas decisiones y de comprometerse en un proceso de cambio y de aprendizaje.

Con este compromiso y con el apoyo del *coach*, podrá mobilizarse en una determinada dirección, desplegando todo su potencial, hasta conseguir resultados extraordinarios.

En este proceso, decimos que el *coach* actúa, fundamentalmente, desde un rol de facilitador o acompañante, pero también genera roles de líder, catalizador, detector de creencias y de generación de *rapport*. Veamos cada uno de estos roles más detenidamente, con el fin de comprender mejor el método de trabajo:

El rol de facilitador o acompañante sugiere que el *coach* ayuda a su cliente a abordar ciertos cambios, le acompaña durante el proceso, le apoya, le estimula, le incita a la acción y le sostiene en las dificultades, pero es el *coachee* quién debe realizar el trabajo, quién aborda el aprendizaje necesario para generar un cambio sustancial en sus acciones.

La idea de *coach* como líder señala la capacidad de influencia que el *coach* ejerce sobre su *coachee*. Esta influencia no se utiliza para decirle al *coachee* lo que tiene que hacer, pero es necesaria para que éste sienta la confianza que necesita para abordar el proceso de cambio. El *coach* como líder es capaz de visualizar el potencial de su *coachee* más allá de lo que éste puede y le ayudará liderando y guiando el proceso de *coaching* hasta el final.

Tomamos el término catalizador de la física para ilustrar la función del *coach* como acelerador de procesos, alguien que favorece que el cambio se produzca de manera especialmente acelerada. Este es un elemento fundamental del *coaching* y seguramente la causa de su éxito, ya que obtenemos cambios y mejoras muy significativas en periodos muy cortos de tiempo.

El *coach*, como detector de creencias, debe tener la habilidad necesaria para explorar, escuchar, observar y descubrir las creencias, los juicios y los valores que limitan y/o que impulsan a su *coachee* y la capacidad de mostrar adecuadamente el fruto de sus observaciones, para que sea el *coachee* quién tome sus propias decisiones.

Finalmente, decimos que el *coach* ayuda a su *coachee* en la medida en que es capaz de generar un ambiente de la máxima confianza, en el cuál el *coachee* sabe que puede expresarse sin ningún temor. La generación de un buen *rapport* es un elemento esencial en todo proceso de *coaching*.

Dado que el *coaching* es una disciplina muy reciente y poco implantada en las empresas españolas, se la confunde a

menudo con una nueva moda del *management*, un nuevo tipo de consultoría o, en definitiva, una nueva manera de nombrar viejas técnicas; en resumen, más de lo mismo.

Sin embargo, en esta ocasión no estamos ante un nuevo término que encubre viejas prácticas y, desde luego, no puede ejercerse de manera intuitiva o sin una profunda preparación. No basta, – como, desgraciadamente, nos encontramos en ocasiones – con leerse unos cuantos libros, hacer algún cursillo acelerado, aplicar viejas técnicas adaptándolas un poco o aportar una dilatada experiencia en consultoría.

El *coach* no es un asesor, no aconseja ni le dice a su *coachee* lo que tiene que hacer, no le da indicaciones o soluciones a sus problemas, como haría el consultor o el especialista en determinadas materias. En *coaching* pensamos que el *coachee* es capaz de encontrar las mejores respuestas acerca de lo que necesita, lo que le interesa o lo que le motiva suficientemente. El *coach* plantea preguntas para que su cliente reflexione, revise sus creencias e identifique “qué le está faltando” para alcanzar sus metas, encontrando sus propias respuestas y tomando sus propias decisiones. Las preguntas del *coach* constituyen el impulso que ayuda a su cliente a cuestionarse su forma de actuar hasta ese momento, a observar la realidad desde una óptica más amplia, desde nuevos puntos de vista, como si se tratara de un nuevo observador. Con este trabajo, el *coachee* se plantea nuevas posibilidades, define metas ambiciosas y estimulantes, se compromete profundamente con su deseo de cambio y decide qué acciones tomar para llevarlo a cabo.

El *coaching* realizado bajo estas premisas no sólo funciona, sino que se consolida como el mejor aliado para recorrer el camino del crecimiento profesional y personal. En definitiva, se trata de la fórmula más eficaz para ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar resultados extraordinarios. Pero ejercerlo con profesionalidad y con efi-

cia requiere un entrenamiento específico y mucha práctica y exige que quien ejerce de *coach* considere como pilares de esta disciplina las siguientes premisas:

– Nadie está en posesión de la verdad: nuestra percepción de la realidad, no es forzosamente la única ni la verdadera, “*El mundo que hemos creado es producto de nuestra forma de pensar*” (Einstein). Partiendo de la premisa de que nuestra forma de ver e interpretar el mundo, determina o condiciona las acciones que llevamos a cabo, la función primordial del *coach* es ayudar a su cliente a observar la realidad desde diferentes prismas, a buscar nuevas opciones que abran nuevas posibilidades y generen nuevas estrategias.

– Las personas no hacen las cosas mal adrede: no saben que las hacen mal o simplemente desconocen cómo hacerlas mejor. El *coaching* facilita el descubrimiento de nuestras actitudes ineficaces, de nuestros puntos ciegos, de nuestra falta de auto-confianza o de compromiso, y nos anima a trabajar nuestras áreas de mejora para crecer y desarrollarnos. Por añadidura, el pensar que los demás no actúan mal de manera intencionada, nos ayuda a entablar relaciones interpersonales más sólidas, que en el ámbito profesional generan mejores resultados.

– Las personas pueden cambiar: todo el mundo tiene la capacidad de modificar su actitud y sus comportamientos, siempre que se den una serie de circunstancias, que se generan en el entorno del *coaching*.

– Todo individuo lleva dentro un talento que espera ser revelado: en *coaching* decimos que el ser humano está completo y no le falta nada y utilizamos la metáfora de la bellota para ilustrar la idea de que, en su interior, se encuentra todo lo necesario para transformarse en una gran encina. Esta capacidad de crecimiento se basa en procesos de aprendizaje que pretenden no tanto la transmisión tradicional de conocimientos, como la capacidad para liberar el mayor potencial de las personas. ▲

Información elaborada por:

