



## ¿Necesito un coach?

SILVIA GUARNIERI y MÍRIAM ORTIZ DE ZÁRATE, de la Escuela Europea de Coaching.  
[www.escuelacoaching.com](http://www.escuelacoaching.com), [info@escuelacoaching.com](mailto:info@escuelacoaching.com)

*El verdadero aprendizaje llega a la esencia de lo que significa ser humano. Mediante el aprendizaje nos re-creamos y nos volvemos capaces de realizar lo que nunca antes pudimos hacer. Todo ser humano siente un profundo anhelo de este aprendizaje.*

(Peter Senge)

*El directivo de la empresa del futuro requerirá disponer de las competencias de un coach. Debe ser alguien capaz de identificar los obstáculos que obstruyen el desempeño y el aprendizaje de su gente y desarrollar intervenciones capaces de disolverlos.*

(Rafael Echeverría)

¿Me vendría bien un *coach*? ¿En qué momentos está indicado? ¿De qué manera puede ayudarme en mi caso concreto, o con este problema? El *coaching* es últimamente la palabra de moda que parece servir para todo y, tal vez por este motivo, a menudo nos encontramos con personas que nos hacen preguntas de este tipo.

El *coaching* es un proceso de aprendizaje y, como tal, implica un cambio, una evolución, la adquisición de nuevas prácticas y el desecho de otras viejas que ya no nos son útiles. Las personas que se aventuran en la realización de un proceso de *coaching*<sup>1</sup> deben tener muy presente esta idea, ya que comienzan un camino que, cuando termine, les habrá llevado a un lugar diferente del que partieron. Realizar un proceso de *coaching* significa aceptar dos premisas: 1ª, la necesidad de realizar un cambio y 2ª, la determinación de trabajar para lograrlo.

La necesidad de realizar un cambio supone asumir que hay algún aspecto de nuestro desempeño profesional que no nos está dando resultado, como en los ejemplos siguientes:

- ✓ *"Me gustaría delegar, pero tengo tanto trabajo, que no tengo tiem-*

*po de organizarlo. Es como la pescadilla que se muerde la cola".*

- ✓ *"Mis colegas piensan que trabajar conmigo es difícil, que impongo mis ideas y que me altero mucho cuando no consigo lo que quiero".*
- ✓ *"No sé cómo hacer para que la gente se responsabilice de su trabajo, parece que sólo responden cuando estás encima de ellos".*
- ✓ *"Soy muy desorganizado. Me gustaría gestionar mejor mi tiempo, ser más puntual en mis citas, manejar mejor mi agenda".*

Estos cuatro profesionales han podido declarar diferentes problemas o limitaciones y saben que sus carreras pueden verse impulsadas en la medida en que mejoren en aspectos como éstos. Por tanto, son plenamente conscientes de lo importante que sería para ellos realizar un cambio. Todos ellos cumplirán, por tanto, la primera premisa que declarábamos imprescindible para iniciar un proceso de *coaching*: "La necesidad de realizar un cambio". En cuanto a la segunda, "la determinación de trabajar" para lograrlo, surgirá de la propia expectativa de mejora, del deseo de alcanzar una meta superior y también de

la confianza que son capaces de depositar tanto en su coach como en el proceso de *coaching*.

### I. UN PROCESO DE APRENDIZAJE A VARIOS NIVELES

Cuando hablamos de aprendizaje podemos hacerlo a varios niveles. A lo largo de nuestra historia profesional hemos ido aprendiendo y evolucionando a través de diferentes fuentes (la experiencia, el estudio y la formación, el contacto con otros profesionales, etc.). La mayoría de nosotros aceptaríamos el hecho de que, con los años, manejamos más herramientas o mejores estrategias en nuestra actividad profesional. Sin embargo, seguramente también podríamos aceptar que existen aspectos más o menos puntuales en los que tropezamos una y otra vez, sin encontrar una mejora significativa.

Las personas que solicitan una intervención de *coaching* lo hacen habitualmente porque tienen lo que llamamos una "quiebra". Algo no está funcionando en su trabajo, o en su vida en general, y de lo que no han sido capaces de hacerse cargo.

Tomemos el caso de Javier como ejemplo: Durante años, Javier ha sentido que tenía una dificultad especial para organizar y gestionar su tiempo de una manera efectiva. Ante esta situación que podríamos llamar "de quiebra", Javier podría actuar de diferentes maneras. Podría, por ejemplo, resignarse y aceptar su desorganización como una condición de su ser: *"Soy desorganizado, no hay nada que se pueda hacer para cambiar"*. Esta vía no daría muchas opciones al

aprendizaje. Javier habría encontrado una justificación espléndida para no hacer nada al respecto de su "quiebra".

Otra posibilidad habría sido que Javier se esforzara en mejorar y se obligara a actuar de manera diferente, a utilizar más la agenda, a planificar mejor su jornada. Podría incluso apuntarse a un curso de planificación y gestión del tiempo, que tal vez le aportaría algunas ideas que podrían serle útiles. Es posible que, con esta vía, a través de la acción, probando cosas diferentes, Javier aprendiera a ser más organizado, aunque también es posible que esto no se produjera porque los esfuerzos para cambiar y las nuevas ideas aprendidas podrían acabar por olvidarse, reinstaurándose las viejas prácticas.

En *coaching* ontológico diríamos que Javier ha accedido a un aprendizaje de primer orden. Como dice Rafael Echeverría: "Llamamos aprendizaje de primer orden a aquella modalidad de aprendizaje que busca expandir nuestra capacidad de acción, manteniendo constante el tipo de observador que somos. Existe una segunda modalidad de aprendizaje que llamamos aprendizaje de segundo orden. En este caso, en vez de intervenir buscando una modificación directa en nuestra capacidad de acción, nos concentramos en transformar el tipo de observador que somos". En *coaching* ontológico decimos que, al cambiar el tipo de observador que somos de la realidad, seremos capaces de actuar de manera diferente y encontraremos nuevas opciones donde antes no las veíamos.

En nuestro ejemplo, en el caso de que Javier no hubiera logrado aprender a ser más organizado, necesitaría la ayuda de un coach para acceder a un aprendizaje de segundo orden desde el cuál tendría que reflexionar sobre las creencias que están en la base de sus actos. A través de esta reflexión, Javier podría llegar a transformar el tipo de observador que está siendo de la realidad, porque, desde nuestro punto de vista, las creencias están en la base de nuestra con-

ducta y de nuestras conversaciones. Para nosotros, Javier es desorganizado debido a que tiene una profunda creencia acerca de su ser, que le impide ser otra cosa. Si trabajamos con él sus creencias, podremos ayudarlo a visualizar un ser diferente que le llevará finalmente a actuar de manera distinta.

Volviendo a las preguntas con las que iniciábamos este artículo, cuando una persona nos pregunta: ¿Me vendría bien un *coach*? ¿En qué momentos está indicado? ¿De qué manera puede ayudarme en mi caso concreto o con este problema?, solemos contestar con nuevas preguntas ¿Hay algo en tu vida profesional en lo que quisieras mejorar? ¿Crees que hay alguna habilidad o competencia que necesita ser desarrollada? ¿Te gustaría ser o actuar de otra manera en algunos aspectos de tu vida?

## 2. EL TRABAJO PROFUNDO DE COACHING

Pero el *coaching* puede ir mucho más allá y abordar cambios más profundos y estructurales que afectan a lo que podríamos llamar el "núcleo" del ser. Es lo que Rafael Echeverría llama aprendizaje de tercer orden.

Cuando nuestros *coaches* están dispuestos a llegar más lejos trabajamos con ellos en una revisión más profunda de sus creencias, especialmente de aquéllas que están en la base del ser y que constituyen el núcleo de la personalidad, identificando cuáles son las que le dan poder y que pueden y deben ser empleadas como palancas impulsoras y también cuáles le están frenando en la consecución de sus metas más ambiciosas.

En este plano de intervención se trabaja a fondo sobre la "persona que soy" y "aquella que quiero ser", sobre "lo que tengo" y "lo que deseo tener", sobre "lo que deseo alcanzar" y "lo que me falta para lograrlo".

### 3. *Coaching* en la organización

La idea de lo que consideramos hoy en día un manager efectivo ha cambiado enormemente en los últimos 20 años. Hemos pasado del liderazgo basado en

el control, el poder, el orden y la obediencia, a un liderazgo basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar para alcanzarlo. En esta nueva cultura organizacional, el manager necesita desarrollar habilidades de *coaching* para generar un ambiente que le de poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implicaba el modelo de control.

El *management* moderno podría verse como un arte basado en las personas, que se centra en la creación y mantenimiento de un clima y un contexto, que permite que la gente logre los resultados deseados. El *coaching*, igualmente, utiliza la comunicación, con el fin de generar el clima y el contexto adecuados, que da a los individuos el poder que necesitan, para generar resultados extraordinarios.

Para nosotros, el *coaching* no es una parte del *management*, sino su núcleo esencial. Cuando un *manager* es realmente efectivo, está haciendo *coaching*. Si nos fijamos en qué hace y cómo lo hace, encontraremos que tiene creencias de *coach*, desarrolla competencias de *coach*, utiliza técnicas de *coach*...

El *coaching* está ayudando a las organizaciones y a sus directivos a cambiar el modelo de control por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas. Por tanto, en respuesta a la pregunta: ¿necesito un *coach*?, decimos que el *coaching* ayuda a crear un nuevo contexto para el *management*, basado en un nuevo paradigma, que promueve una genuina asociación entre managers y empleados, de modo que ambos puedan lograr más de lo que hasta el momento habíamos imaginado, desde la perspectiva del modelo tradicional. ▲

## NOTAS

<sup>1</sup> La Escuela Europea de Coaching trabaja únicamente en *coaching* ejecutivo y, en este sentido, el contenido de estos artículos se circunscribe únicamente a este entorno. Existen otras escuelas y otros profesionales que realizan *life coaching*, aplicando técnicas de *coaching* a aspectos no profesionales o que se refieren a la vida privada.

Información elaborada por:

