

¿Está de moda el coaching o es sólo una moda?

Por supuesto, en estos momentos el coaching está de moda, o al menos empieza a estarlo en España, aunque es una práctica que en otros países ha tenido una mayor difusión desde hace tiempo. Sin embargo, sería un error considerarlo como sólo una moda, ese “nuevo tema” que “se la ha ocurrido a los de recursos humanos”, y que, como la gripe, pasará en unos meses.

¿Y por qué ahora? ¿Qué hace que sea el momento de su difusión en España? No podemos decir que esté llegando ahora, ya que son numerosas las empresas en las que se está contratando este servicio desde hace años, pero sí es cierto que ahora está teniendo mayor impulso y visibilidad. La explicación podemos encontrarla en una pauta de conducta de las organizaciones que consiste en que para que una empresa aborde cambios que le permitan dar mejor respuesta a sus necesidades, es imprescindible que las reconozca y que esté en disposición de identificar y asumir el tipo de cambio necesario.

Para el tema que nos ocupa, el cambio se inició hace mucho tiempo, cuando las empresas y las instituciones dejaron de contemplar la formación de su personal como un gasto necesario para poder ofrecer sus productos y/o servicios en unas condiciones aceptables, y vieron en ella una inversión imprescindible que les permitiría incrementar la preparación de sus profesionales, dar un servicio óptimo y mantener su competitividad en el mercado.

De este modo, igual que hasta ese momento se dedicaban recursos al equipamiento de la empresa, se empezó a destinar dinero a programas de formación, que hoy día han dejado ya de ser un lujo para convertirse en un requerimiento básico de la actividad de cualquier negocio.

Pero la formación, en este tiempo, además de mostrar sus frutos, también ha dejado huella de sus limitaciones. La huella, se lee en términos de frustración del empresario o del directivo cuando las expectativas de cambio por las que la contrataba, se cumplían sólo parcialmente porque quedaban muchos temas sin resolver en el día a día. Y encima, ahora surgían dudas, o lo que es peor, se confirmaba la creencia generalizada de que las personas no cambian, y en la práctica, la imposibilidad de mejorar sustancialmente las competencias de su equipo y de arraigar en su organización las prácticas a las que había dedicado tantos recursos.

Y no se trata de señalar que la formación “no sirve” sino de entender para qué no sirve, ya que ese es el espacio que ocupa el coaching, y la necesidad de la que se hace cargo. **Con la formación se adquieren conocimientos y se entrenan habilidades pero con frecuencia surgen dudas sobre cómo llevar a la práctica los conocimientos adquiridos**, y dificultades para superar los obstáculos que se encuentran de vuelta al trabajo.

Ejemplos de ello pueden ser la formación en habilidades que habitualmente se recibe dentro de una organización o las licenciaturas en dirección de empresas, e incluso la formación para emprendedores destinada a capacitar a aquellos dispuestos a iniciar su propio proyecto.

“Del dicho al hecho hay mucho trecho” reza el refrán, y lo mismo ocurre de la teoría a la práctica, y ese trecho lo recorren juntos coach y coachee, que es el nombre que recibe la persona que recibe un servicio de coaching. Existen varias modalidades de coaching según los destinatarios del mismo sean los directivos y profesionales de una organización, un empresario o un equipo de profesionales pero todas orientadas a mejorar la capacidad de personas y organizaciones para conseguir resultados:

- El coaching de empresa y el coaching ejecutivo van encaminados a apoyar a los profesionales y directivos de una organización en la consecución más eficaz y eficiente de las metas que se marcan y en la superación de las dificultades que encuentran en su propósito. Además, la incorporación de las

habilidades de coaching a las de gestión y liderazgo, permite potenciar el desarrollo de las personas de la organización.

- El coaching de negocios amplía el enfoque anterior a las distintas facetas que tiene que atender el dueño de la empresa para llevarla al éxito.
- El coaching de equipos, se encarga que los miembros de un equipo, normalmente los miembros de un comité ejecutivo, se vean y actúen como tal, para conseguir que sus actuaciones estén alineadas con las de la organización y evitar la pérdida de sinergias fruto de las dificultades que excelentes profesionales que ofrecen inmejorables resultados a nivel individual encuentran para trabajar conjuntamente.

El foco del coaching es el resultado y el desarrollo. Se centra en la acción, y el aprendizaje se deriva de ambos, de la toma de conciencia de la relación que existe entre lo que hago y lo que obtengo, y lo que tengo que dejar de hacer o empezar a hacer para obtener otro resultado distinto. Si sigues haciendo lo mismo, sólo obtienes más de lo mismo, pero con frecuencia ante esta evidencia, la respuesta es incrementar el esfuerzo en las mismas prácticas o en variaciones que no resultan sustanciales, lo que sólo lleva a llegar antes al mismo resultado del que se quería huir.

El papel del coach es ayudar a ver más y mejor, a ampliar la visión y los recursos que pone en juego su compañero de camino para que llegue a identificar con claridad, qué le está impidiendo alcanzar sus objetivos, y qué acciones concretas pueden llevarle a alcanzarlos. ¿Cómo lo hace? ¿Cómo se desarrolla un proceso de coaching? Para empezar, el coach no actúa desde un rol de asesor o consejero, que desde su superioridad técnica viene a poner sobre la mesa una batería de más y mejores ideas.

La primera tarea del coach es comprender. Desde el principio el coach se convierte en el aliado del coachee, le respeta profundamente, por ello la primera parte del proceso se centra en escucharle para entender y clarificar cuál es su objetivo, qué es importante para él, qué le está llevando a actuar en una dirección, y que le está impidiendo tomar otra. Esta parte del proceso responde a la creencia fundamental del coach, de que la persona que participa en este proceso no es ni torpe, ni despreocupada, sino que al contrario, puede estar poniendo su mayor esfuerzo y sus mejores capacidades al servicio de la causa, que está en marcha, sólo que va por un camino equivocado que no le llevará a su meta, o que aún en el caso de que lo haga, puede hacerlo pagando el alto precio que supone tener que afrontar dificultades innecesarias.

El emprendedor, el empresario, por naturaleza, son personas decididas que se han marcado una meta, una ruta y se centran en recorrerla. La dificultad surge cuando precisamente, ese foco claro, ese plan de ruta que trazó, le impide ver otros caminos, o plantearse siquiera alternativas que lejos de alejarle de su meta, le pueden conducir a un atajo o a una autopista.

La segunda tarea del coach es ayudar a descubrir opciones. En la segunda parte del proceso, una vez que ha comprendido el camino que el coachee emprendió, el trabajo del coach no es darle consejos ni tomar decisiones por él. Su labor es ayudarle a identificar otras alternativas y a valorarlas, siempre a la luz de los resultados que pueden ofrecerle. En esta fase, el trabajo también consiste en actualizar las posibles opciones, es decir, conseguir que las alternativas estén disponibles al eliminar los obstáculos que percibía el coachee, y que le han podido llevar a descartar esas posibilidades en el pasado. El resultado, es un cambio en el punto de vista del coachee, de modo que donde antes sólo percibía dificultades insalvables, ahora identifica oportunidades y los recursos que necesita para avanzar en esa dirección.

La tercera tarea del coach es mantener el impulso y la dirección. La revisión de lo que ha ocurrido desde el encuentro anterior, de lo que se ha puesto en práctica, de los resultados que ha ofrecido, las nuevas dificultades que han surgido, cómo se han afrontado o se van a afrontar, y cuáles van a ser los próximos pasos, centra el

diálogo de las sesiones. La celebración de lo alcanzado, el feedback y el refuerzo de lo conseguido, y la proximidad a la meta, también tienen su espacio para asegurar que se dispone de la energía suficiente para perseverar en el objetivo.

La última y quizás, la más importante tarea del coach es asegurar el cambio y la permanencia de los resultados.

Para ello, también se ocupa de que a lo largo de todo el proceso, el coachee incorpore competencias, rutinas de pensamiento y estrategias de solución de problemas que quedan instaladas en él como recursos para afrontar otras situaciones y retos. El incremento de la confianza, de las habilidades de relación, de la capacidad para incrementar los propios recursos, y para sustituir vivencias y emociones negativas por otras que aportan crecimiento y bienestar, son ganancias que también obtiene el coachee.

Como decíamos anteriormente, el resultado de un proceso de coaching no es sólo la consecución de los objetivos marcados, sino el desarrollo, la obtención de un aprendizaje vital de inestimable valor. Sus “efectos” permanecerán en aquellas personas que hayan vivido un proceso de coaching, y serán visibles por su influencia, en el entorno personal y profesional. Por ello, el coaching no es ni será una moda.

