

# **UNIDAD DIDÁCTICA 1**

## **QUÉ ES COACHING**

### **INTRODUCCIÓN**

---

A lo largo de esta unidad se trata de introducir el concepto de coaching y su utilidad en la gestión. También trataremos de ofrecer una pequeña panorámica de diferentes orientaciones y formas de ejercer el coaching.

### **OBJETIVOS**

---

- Entender y apreciar la utilidad del coaching en empresas y otras organizaciones.
- Saber qué es coaching distinguiéndolo de otros formatos de gestión.
- Entender qué es un coach y cuál es su labor.
- Conocer distintas líneas de coaching.

## 1. APLICACIÓN DEL COACHING EN EMPRESAS Y OTRAS ORGANIZACIONES

---

El coaching es una herramienta de tremendo éxito para incrementar la productividad del trabajo. Estas serían algunas de las aplicaciones más evidentes del coaching:

- Motivación del personal.
- Evaluaciones y valoraciones.
- Delegación.
- Desempeño en las tareas.
- Resolución de problemas.
- Planificación y revisión.
- Cuestiones de interrelación.
- Desarrollo del personal.
- Creación de equipos.
- Trabajo en equipo.
- Captación del talento.
- Retención del talento.

Sir John Withmore, eminente pensador del mundo del coaching, señala que la clave está en la conciencia y utilización continuadas de los principios del coaching en las numerosas y breves interacciones diarias que se producen entre el gestor y sus colaboradores. Sería un coaching espontáneo, aunque sólo sea una simple observación o pregunta. Es muy importante que los directivos reconozcan el potencial de su plantilla y sean consecuentes al respecto, pero es más importante aún que la gente conozca su propio potencial oculto. Debemos ver a las personas en términos de su potencial futuro, no de su desempeño pasado.



## 2. DEFINICIONES

---

El término «coaching» viene del inglés y en su acepción relacionada con el mundo del deporte significa «entrenamiento». También en épocas anteriores en Inglaterra se denominaba «coach» al vehículo que se utilizaba para trasladar personas o cosas importantes.

Ofrecemos a continuación algunas definiciones provenientes de coaches de diferentes corrientes y con diferentes propuestas para ejercitarlo:

- *«El coaching es una poderosa herramienta para el desarrollo del liderazgo y liberar el potencial de los empleados para incrementar al máximo su desempeño» (Sir John Withmore).*
- *«Coaching es un proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir el máximo de sus posibilidades. Implica hacer aflorar todo el potencial del individuo, ayudarle a superar sus barreras y limitaciones personales para alcanzar lo mejor de sí, y facilitarle el modo de funcionar de la forma más eficaz como miembro de un equipo» (Robert Dilts).*
- *«El coaching nace en el campo de los deportes (...)*

*El coach deportivo se hace cargo de un deportista o de un equipo, planteándose como objetivo alcanzar en ellos niveles máximos de desempeño (...). El coaching como disciplina genérica busca llevar a terrenos diferentes el tipo de resultados que, en su campo, generaba el coach deportivo» (Rafael Echeverría).*

- *«El coaching es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo*



*que desees ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de usted y le aconsejará, guiará y estimulará para que vaya más allá de las limitaciones que se impone a sí mismo y realice su propio potencial»* (Talane Miedaner).

- «Coaching es psicoterapia para sanos» (Luis Picazo).

Encontramos algunas coincidencias explícitas e implícitas en estas definiciones:

- El Coaching es un proceso.
- Está relacionado con el desarrollo individual, no se trata de simple información.
- Trata de que usted y su equipo consigan sus metas activando y/o desarrollando sus recursos.
- Trata de que usted y su equipo cubran el vacío entre lo que son y lo que pueden llegar a ser.
- Se trata de ir más allá de donde solemos ir, de desarrollar el potencial, de alcanzar mayores niveles de desempeño.

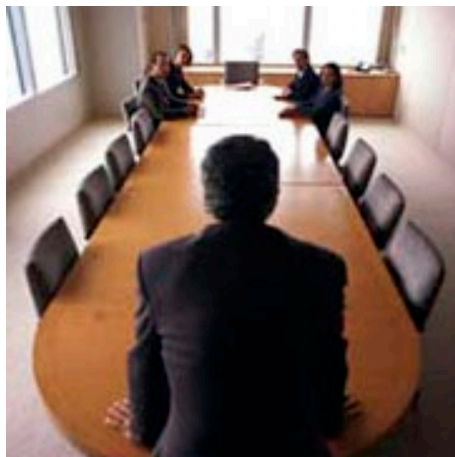
En el siguiente cuadro se puede ver la diferencia entre coaching y otros modelos de gestión o de relación de ayuda.

<b>Terapia:</b> Se acude a ella en momentos en que la persona siente que necesita curar o reparar algún aspecto de su vida.	<b>Coaching:</b> Se acude porque se quiere conseguir una meta. Se solicita un coach incluso en momentos de éxito, para afianzarlo o acrecentarlo.
<b>Terapia:</b> No exige acción, más bien es un proceso previo, una introspección que trata de ir a los puntos conflictivos o traumas para curarlos.	<b>Coaching:</b> Exige acción, acción, acción.
<b>Terapia:</b> La pregunta es "¿qué te preocupa?".	<b>Coaching:</b> La pregunta es "¿qué quieres?".
<b>Consultoría:</b> El consultor propone la meta y tiene la solución.	<b>Coaching:</b> El coacheado propone la meta y busca la solución con el apoyo del coach.
<b>Mentoring:</b> Es un proceso de enseñanza-aprendizaje técnico. Por lo que es necesario ser un experto en lo que se va a enseñar.	<b>Coaching:</b> El coach no enseña, sino que activa o facilita el aprendizaje. No es necesario ser médico para hacer coaching a un médico.
<b>Mentoring:</b> Sólo es aplicable al campo del mentor.	<b>Coaching:</b> Se puede aplicar a cualquier campo profesional y a cualquier área de la vida.

### 3. ¿QUÉ ES UN COACH?

---

El coach (o entrenador o asesor) es la persona que acompaña y entrena al coacheado o coacheados en su camino para conseguir alcanzar su meta (a la persona coacheada se le denomina **coachee**). Apoya a otros a tomar conciencia de sus recursos y a ponerlos en práctica.



El coach, según Leonardo Wolk (coach cercano al coaching ontológico) colabora con las personas, equipos, empresas, para que acorten brechas con respecto a objetivos, tanto personales como organizacionales. Su papel es capacitar a otros, a través de múltiples herramientas, para que se conviertan en mejores observadores de sí mismos y de su mundo de relaciones, para que puedan obtener el máximo rendimiento de sus competencias y habilidades.

El coach ayuda a ver aspectos que no se suelen ver, a convertirse en observadores nuevos, a mejorar la forma de desenvolverse, a la vez que despierta la motivación para evolucionar y actuar de la mejor manera posible. Como dice T. Miedaner, le desafía a ir más allá del lugar donde normalmente se queda. Los

atletas olímpicos son tan potentes porque se entrenan y lo hacen con un entrenador que les apoya y les mantiene concentrados en sus objetivos.

Es condición necesaria que el coach desarrolle determinadas actitudes personales que le permitan servir de ayuda y que, adicionalmente, se dote de un buen arsenal de técnicas y herramientas. Ahora bien, entendemos que esas actitudes bien aplicadas siempre serán de mayor utilidad que las herramientas.

#### 4. DISTINTAS ORIENTACIONES Y FORMAS DE EJERCER EL COACHING

---

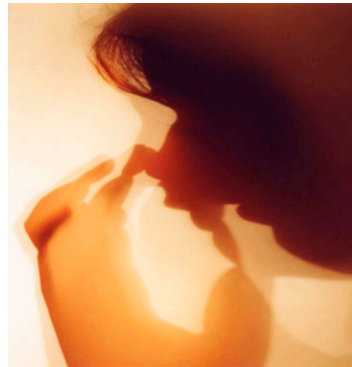
El coaching se aplica tanto al ámbito profesional y organizacional como al personal y privado. La forma de hacer coaching puede tender a la concreción, es decir, centrada exclusivamente en la meta, o tender a la globalidad, centrada en el desarrollo de la persona; puede ser más directiva (es fundamentalmente el coach quien dirige el proceso) o más facilitadora y centrada en el coachee (es el coacheado el dueño de su propio proceso). Vamos a destacar algunas de los distintos enfoques actuales, sabiendo que no son los únicos:

- **Coaching tradicional con herramientas de Programación Neuro-Lingüística (PNL):** creada por John Grinder y Richard Bandler en 1975 y aplicada al coaching principalmente por su estudiante y colega Robert Dilts, la PNL es un sistema para preparar («programar»), sistemáticamente nuestra mente (neuro), y lograr que comunique de manera eficaz lo que pensamos con lo que hacemos (lingüística), logrando así una congruencia y comunicación eficaz a través de una estrategia que se enfoca al desarrollo humano. Busca modelar la excelencia, estudia cómo nos comunicamos con nosotros mismos (comunicación intrapersonal) y por ende cómo nos comunicamos con otros (comunicación interpersonal).



- **Coaching Ontológico:** su libro de cabecera es «Ontología del lenguaje» de Rafael Echeverría.

Trabaja sobre el tipo de observador que somos. Supone que la manera en que interpretamos lo que nos ocurre incide directamente en el modo en que actuamos. Si revisamos el tipo de observador que estamos siendo, podemos modificar nuestra manera de actuar y los resultados consecuentes. Propone desarrollar formas de ser adecuadas para tener los resultados que deseamos.



- **Coaching Emocional:** centrado en la persona y en su experiencia subjetiva, tremendamente útil en la canalización de las condiciones emocionales de los equipos, llega hasta la gestión de los sentimientos organizativos. Entiende las emociones como una guía interna. Considera que están relacionadas directamente con la satisfacción personal-profesional que incide en la productividad, competitividad y rentabilidad de las organizaciones. Las emociones muestran los problemas reales y la razón los resuelve. Sabe sacar información de las emociones y conectar con «la Fuerza o Tendencia a la Actualización» que nos empuja a vencer cualquier dificultad y a actualizar nuestro potencial.



- **Coaching Co-activo:** las bases de su modelo y filosofía son que toda persona es por naturaleza creativa, completa y está llena de recursos, parte de que es la propia persona la que tiene las respuestas. Utiliza la técnica de las «preguntas poderosas» para profundizar, ampliar y adquirir nuevas perspectivas con el fin de movernos hacia la acción inmediata manteniendo al coachee enfocado en alcanzar los objetivos.
- **Coaching Sistémico:** nacido en Alemania, trata de detectar las dinámicas ocultas tras la mayoría de conflictos, situaciones o contextos que afectan cualquier decisión operativa de una empresa. Tiene en cuenta todo el sistema que influye en cualquier situación. Se focaliza en dinámicas y situaciones que afectan a toda la organización. No se focaliza en temas personales a menos que sea imprescindible.



Desde un punto de vista ecléctico, estos enfoques pueden combinarse al servicio de las necesidades del coachee, del equipo o de la organización.



## RESUMEN

---

1. Hoy en día, saber hacer coaching es una competencia directiva.
2. El coaching es un proceso individual o grupal para la consecución de metas.
3. El coach trata de activar los recursos del coachee, desarrollar su potencial e incrementar su desempeño haciéndole ir más allá de donde suele ir.
4. El coaching trata de cubrir la distancia entre lo que una persona, un equipo o una organización son y lo que pueden llegar a ser.
5. El coach debe desarrollar en sí mismo actitudes que le permitan servir de ayuda, avanzar en "un estilo de ser persona", además de dotarse de diferentes técnicas y herramientas.

Hay diferentes enfoques del coaching: Tradicional con herramientas de PNL, Ontológico, Emocional, Co-activo, sistémico...

