



COACHING. DESCUBRIENDO NUEVOS CAMINOS Y HABILIDADES

Ítalo Canales Ramírez*

El tema desarrollado en el presente artículo abarca la historia del Coaching y de cómo en los años 90 fue incorporado a las ciencias de la administración, con el propósito de ser utilizado como una herramienta de ayuda a las personas en cuanto a descubrir tanto sus debilidades como sus fortalezas internas, permitiéndoles alcanzar un mayor afianzamiento y confianza en si mismo, logrando de esta forma mejorar sus propias respuestas y resolver en forma más clara y fácil las decisiones en cualquier campo de acción en que se ve envuelto un individuo.

- **Introducción.**

A lo largo de nuestras vidas, en el ir y venir de los aspectos que regulan nuestra rutina diaria, muchas veces nos vemos enfrentados a situaciones familiares o laborales, de las cuales conceptualizamos con vehemencia sólidas respuestas y soluciones, las que de alguna u otra forma fortalecen nuestro carácter y motivación interna. El poder asumir un liderazgo realmente efectivo, la asertividad hacia las decisiones diarias, nuestro esquema general de la vida, muchas veces requiere de una segunda visión, de alguien que nos refuerce o aclare el camino diario del trabajo. No se trata de solicitar que alguien nos diga qué o cómo hacer algo, sino que nos ayude a encontrar nuestras propias respuestas y resolver en forma más clara y fácil las decisiones en cualquier campos de acción.

La voluntad de poder brindar apoyo práctico y efectivo, en enseñar a ver donde nadie ve, e identificar caminos y alcanzar el éxito deseado por un individuo es en términos generales el Coaching, y su esencia radica en el mejoramiento continuo de nues-

tra forma de asumir tareas, perfeccionando áreas que nos son dificultosas y afianzando nuestra confianza para actuar con éxito.

• **Orígenes del Coaching.**

A mediados de las década de los 90, pensadores de las ciencias de la administración pusieron atención a los resultados exitosos de algunos equipos de fútbol americano y los patrones conductuales de sus entrenadores. En especial se basó la observación del famoso entrenador "Don Shula", quien fuera coach del equipo de la liga de fútbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (el famoso Super Bowl americano) durante cinco temporadas en las grandes ligas. Aunque el resultado de la observación fue extensa, sí se pudo evidenciar patrones repetitivos de conducta, con otros entrenadores exitosos. Conceptos como lenguaje común, asociación entrenador-jugador, complicidad, aprendizaje constante y adaptabilidad, fueron en general los conceptos que resultaron

* Capitán de Corbeta AB.ING.COM.

claramente determinante en la actitud de cada entrenador. Aunque estos conceptos no constituyen una regla, por cuanto cada escenario posee distintos matices, sí se pudo concluir que existen factores críticos de éxito de cada persona, los cuales pueden ser transmitidos a una organización para que ésta alcance resultados espectaculares. A partir de la observación de este fenómeno radicado en el mundo del deporte surge el Coaching y no es más que poder dar claridad al camino del éxito a través de una conversación entre un coach y su coachee. (entrenador/ equipo) o (entrenador/jugador).

- ¿Qué es el Coaching?

Aunque a la fecha se han desarrollado una serie de significados, podríamos concretar y definir que el Coaching constituye una relación que se establece entre un Coach (entrenador) y un Coachee (entrenado) con el objeto de buscar mejoras radicales y espectaculares en el planteamiento de un problema personal u organizacional detectado.

El coaching es un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición y grupos de personas; comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, todo ello con un propósito claro de alcanzar el éxito o mejoras espectaculares en cualquier escenario.

Shula es el entrenador con el balance más impresionante en toda la historia del fútbol Americano: 347 victorias, 173 derrotas, 6 empates. En 33 temporadas consiguió llegar a los play-off en 20 ocasiones. Shula pasó a la historia también por ser el único entrenador en conseguir la temporada perfecta: en 1972, los Dolphins finalizaron la temporada con un balance de 17 victorias y ninguna derrota.



Shula, entrenador norteamericano.

• ¿Cómo funciona el Coaching?

El Coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos para establecer mejoras y alcanzar resultados exitosos. De parte del Coachee (entrenado): el compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de reconocer lo que ocurre y su disposición hacia el logro. De parte del Coach (entrenador): el compromiso con el resultado de su Coachee y el apoyo a la búsqueda de las respuestas que realiza el Coachee mismo.

Esto significa que el Coach tiene una manera muy especial de escuchar, más allá de visualizar respuestas efectivas y concretas a las interrogantes del Coachee; plantea nuevas inquietudes a éste, brindando un nuevo escenario que le permita descubrir por sí mismo, caminos que siempre estuvieron disponibles pero que no los supo ver.

Así como no podemos imaginarnos una sinfónica sin su director, un equipo de fútbol sin su entrenador, también nos cuesta imaginar al gerente de la empresa con un Coach. La esencia de esto radica en que todos podemos entender que no nos podemos ver a nosotros mismos. Así como el músico integrante de una orquesta o el futbolista de un equipo necesita de alguien que los vea para ser corregidos, el director o entrenador también necesita de alguien que lo corrija u oriente. Esta es una de las razones fundamentales de la sustentación del Coaching y su orientación primaria es hacia el liderazgo.

“Se dice que en el Liderazgo efectivo, uno no ve a las personas por lo que son, si no por lo que pueden llegar a ser.”

Anónimo.

• **¿Cuándo dar coaching?**

La necesidad del Coaching surge cuando se reconoce que existe un problema al interior de la organización o que simplemente los resultados no son los esperados. En general aunque existen un sinnúmero de diagnósticos para justificar el Coaching, su existencia va a depender del tipo de realidad que viva la organización y el liderazgo asociado a ella. No obstante y en términos muy generales, éste se debe aplicar:

- Cuando habiendo competencias claramente disponibles dentro de la organización, éstas no se usan.
- Cuando existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los trabajadores, causando bajo rendimiento laboral.
- Cuando un trabajador de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza.
- Cuando el trabajador necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.
- Cuando existe un alto sentido de auto referencia y ceguera al cambio, por parte de los directivos.

- **Coaching en las organizaciones.**

Hoy en día el Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un Coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización, principalmente porque se busca crear grupos de calidad que den constante valor agregado al negocio.

Dentro de los atributos observables y medibles que otorga el Coaching a las organizaciones, se pueden señalar entre otras:

- Potencia al líder a crear valor y compromiso sin precedentes por parte de sus trabajadores.
- Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Cabe señalar que hoy por hoy, los límites de las organizaciones ya no descansan en temas técnicos o tecnológicos, sino en los temas paradigmáticos, aquellos que muchas veces constituyen verdaderas corazas de acero que anulan la visión del cambio.

Cuántas veces ha escuchado la célebre frase frente a una interrogante: “No sé, es que las cosas siempre se han hecho así aquí”.

Aunque la dosis de la reticencia al cambio ha sido un tema muy manoseado en las organizaciones, al parecer no ha sido totalmente tomado en cuenta en éstas, sobre todo cuando la necesidad del cambio viene del interior de la organización. La capacidad de ver los nuevos pensamientos o ideas en la organización, el lenguaje actual y sus símbolos asociados y la forma de abordar la solución a problemas, son la savia para el Coaching puesto que de allí del interior de la organización surgen las soluciones. Las soluciones no vienen de afuera como quien compra un remedio para aliviar la fiebre, sino de adentro.

“No se saca nada en dar solución a problemas con un manual en francés, si toda la gente habla inglés”.

El autor

- Componentes del Coaching.

En general el Coaching sustenta su accionar en una serie de componentes, que van desde lo particular o individual, hasta lo general u organizacional. Al respecto se consideran propósitos constantes como los siguientes componentes:

• **Valores.**

El Coaching tiene como base fundamental los valores subyacentes que existen y que ya han sido discutidos, de no considerarse, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesante.

• **Resultados.**

El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.

• **Disciplina.**

El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un Coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching.

• **Entrenamiento.**

Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

- Historia del Coaching.

Se dice que en el desarrollo de la Segunda Guerra Mundial, específicamente durante la invasión a Francia en Normandía, una de las cientos de compañías de Marines que desembarcaron en las playas, sobrevivió casi por

completa después de un año de duros combates en las campañas de Troyes y Reims. Una vez finalizada la guerra, un corresponsal de prensa inglés se acercó al capitán de esta compañía, que por cierto se sabía de su increíble hazaña de haber logrado hacer permanecer unida y con muy pocas bajas su compañía en el transcurso de la invasión y le hizo una sola pregunta:

Capitán, ¿Qué va hacer después de la guerra?

El Capitán respondió; bueno, si la vida me permite... Volver a mi oficio de entrenador del equipo de fútbol de la escuela especial de mi pueblo... Ah..., te quiero aclarar que la escuela es especial para mí, no sólo porque sus alumnos son no videntes, sino porque creo con los años haber aprendido algo... ¿sabes qué es?...: haber aprendido a mirar como ellos y eso estoy seguro que me ayudó para sobrevivir en esta guerra.

- ¿Diferencias o similitudes?

La siguiente tabla muestra las visiones del desempeño observado entre un liderazgo tradicional y el Coaching.

	LIDERAZGO TRADICIONAL	LIDERAZGO COACHING
VISIÓN DEL LÍDER.	“La cuota de ventas”.	Transformar personas.
PLANEACIÓN.	Anual / Trimestral / Mensual.	Anual / Semanal / Diaria.
EJECUCIÓN – VALORACIÓN.	Diaria / Mensual / Trimestral.	Diaria.
AJUSTES.	Mensual / Trimestral.	Día – día.
METAS.	Cumplir las metas impuestas por la empresa.	El liderazgo de la empresa en el mercado. “Ganar todos los partidos”.
ESTILO DE DIRECCIÓN.	Autoritario.	Mediante el ejemplo.
DISCIPLINA.	Normas y Órdenes.	Mediante valores y ejemplo personal.
ESCENARIO DE TRABAJO.	Oficina.	Terreno – cliente.

ENTRENAMIENTO.	Ocasional, con objetivos de mediano y largo plazo.	Día – día, con objetivos concretos para cada persona y para el grupo, y orientado al desempeño.
ACOMPANAMIENTO AL TERRENO.	Ocasional, para controlar, supervisar y dar órdenes.	Diario, para observar crecimiento y desarrollo, y reformular planes de acción.
SISTEMAS DE TRABAJO.	Individualizado.	Trabajo en equipo.

Tabla de visiones de desempeño entre un liderazgo tradicional y Coaching.

- Conclusiones.

Aunque la naturaleza del liderazgo descansa en un sin fin de teorías y modelos históricos, es indiscutible que a la fecha existen patrones comprobados de conductas que estimulan el éxito. Sea en la alta dirección o en la ejecución del trabajo mismo en terreno, sabemos que existe un observador, quien ajeno a nosotros ve aquello que no vimos nunca y que también puede ayudarnos a ver mejor.

El éxito de grandes líderes no descansa simplemente en el haber sabido actuar con una cuota de inteligencia

emocional o haber tenido un carisma especial (eso único que hace especial a las personas); también descansa en el hecho de haber entendido el entorno y su lenguaje asociado. El Coaching frente a esta necesidad, aparece como una herramienta fundamental para conocer las señales y lenguaje de la organización que se lidera; como también, nos ayuda a establecer nuestro marco de madurez para enfrentar el crecimiento personal diario, que al igual que el universo que está en continua expansión, se presenta en base al desarrollo de nuestro conocimiento imperecedero y casi sin límites. Respecto a esto último, dentro de los límites que hoy en día existen, se presenta como un bastión inexpugnable, nuestras propias barreras paradigmáticas, las cuales con una cuota de madurez, voluntad y por qué no decirlo algo de Coaching, pueden ser derribadas para abrirnos campos de acción hacia el liderazgo sin límite.

“La verdadera madurez del hombre es haber vuelto a encontrar la seriedad con que jugaba cuando era niño”.

F. Nietzsche.

* * *

