

# Fundamentación y Análisis de los Conceptos Básicos y del Coaching como Relación de Ayuda (Mario Morales V. 2002)

*"LAS PERSONAS SOLO PUEDEN EXISTIR  
EN RELACIONES DEFINIDAS CON OTRAS PERSONAS"  
(Mead, G., 1934)*

## 1. FUNDAMENTACIÓN

Previo a entrar a analizar el concepto de coaching, me voy a referir al proceso de la socialización interpersonal y los estilos de relaciones que se pueden utilizar cuando queremos influir o usar el poder en los demás

El hombre por naturaleza es un ser social y su gestación, nacimiento, sobrevivencia, crecimiento y desarrollo está mediada por las relaciones interpersonales. Se relaciona con otros seres humanos para lograr sus objetivos y para satisfacer sus necesidades. El hombre como individuo no existe, es un ente ficticio y sólo es individuo con relación a otros seres humanos. Necesita de los demás para descubrir su propia identidad, su imagen de sí mismo, el sentido de su humanidad. Así como vemos nuestra imagen física reflejada en el espejo vamos descubriendo nuestra propia imagen psíquica a través de las reacciones de los demás frente a nuestro comportamiento. Lo mismo pasa con la autoestima, en muchos estudios se ha descubierto que las autovaloraciones se correlacionan con las valoraciones hechas por otros. Más aun, el descubrimiento del mundo externo también está mediado por la interacción social que genera el lenguaje humano y que implica interactuar socialmente en dominios de significados mutuamente complementarios y hace posible la comunicación, el aprendizaje y el conocimiento científico.

Se desprende de lo anterior que probablemente ningún aspecto de nuestra experiencia tenga un mayor impacto en nuestras vidas que nuestras relaciones interpersonales especialmente de uno-a-uno con las personas significativas.

Llamaremos personas significativas aquellas que han ejercido marcadas influencias en nuestro comportamiento, manera de ser y estilo para relacionarnos, es decir, personas que han ejercido poder sobre nosotros, ya sea, porque realmente lo tienen o porque nosotros se lo atribuimos.

El impacto que tienen estas personas en nuestra vida puede ser constructivo o destructivo y en general nuestras relaciones interpersonales pueden ser satisfactorias, plenas y generadoras de desarrollo; y, al contrario, pueden frustrar, decepcionar y ser terriblemente amenazantes y dolorosas.

### LA SOCIALIZACION INTERPERSONAL

La manera o estilo de relacionarse con otras personas se aprende desde que se nace. La incorporación del niño a su medio social, primero su familia y posteriormente a distintos grupos de ese medio (colegio, amigos, iglesia, trabajo, etc.), es un proceso de socialización que comienza desde el nacimiento y se extiende a lo largo de toda la vida de las personas.

En términos generales la socialización es el proceso por medio del cual una persona aprende los roles que deberá desempeñar como miembro de la sociedad y adquiere los conocimientos, valores, normas de conducta, aspiraciones, etc., vale decir la cultura que caracteriza a la comunidad o los grupos de los cuales es o será miembro.

Desde la perspectiva del individuo la socialización posibilita su incorporación a la sociedad o a un sector particular de ella, y desde la perspectiva de la sociedad asegura su mantención y estabilidad.

En términos específicos la socialización interpersonal es el proceso por medio del cual una persona aprende un estilo de relacionarse con otras personas, ya sea, como un intercambio social que tiene el propósito de satisfacer necesidades, o como intercambios de expectativas y negociaciones de roles, o como interacciones manipulativas.

## EL APRENDIZAJE INTERPERSONAL Y USO DEL PODER

En el proceso de socialización interpersonal y de aprendizaje se usa el poder con diferentes modos de influencias, tales como, la imposición y coerción, adoctrinamiento, persuasión, modelaje, manipulación afectiva, el condicionamiento, la participación, visión de futuro, etc.

De acuerdo como se use este poder el proceso de aprendizaje interpersonal, puede ser de ayuda constructiva o destructiva, funcional o disfuncional e incluso ético o inmoral.

El proceso interpersonal de ayuda es positivo cuando los modos de influencias que se utiliza generan confianza, seguridad y está centrado en el desarrollo armonioso tanto en una persona en el ámbito individual, como también en la relación interpersonal, grupal y organizacional, en el ámbito colectivo.

El proceso interpersonal es negativo, cuando los modos de influencias que se utilizan generan miedo, desconfianza y están centrado en la represión o inhibición del potencial humano, ya sea, a nivel individual como colectivo.

Los agentes socializadores primarios del aprendizaje, generalmente son personas significativas en la relación interpersonal, tales como: los padres, profesores y posteriormente los jefes que pueden constituirse en agentes socializadores secundarios en la medida que también sean personas significativas.

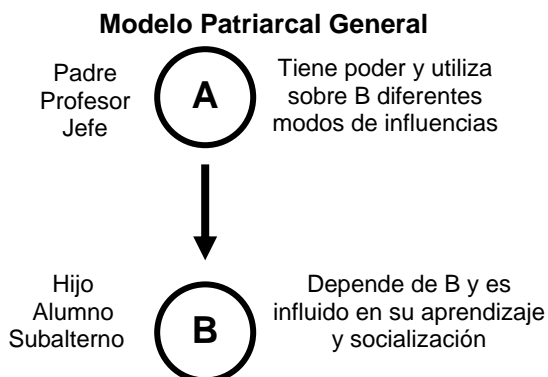
Al analizar el estilo predominante de socialización interpersonal en nuestra cultura occidental, podemos apreciar que predomina el arquetipo cultural del pater-familias en el cual subyace un modelo generalmente inconsciente (y mitológico) de omnipotencia y de naturaleza superior. Es producto de la cultura patriarcal en la cual los hombres adultos organizan la vida humana dándole una forma social y en que sólo ellos han de decidir asegurando así el funcionamiento y mantención de la sociedad masculina. Es el padre el que tiene el poder y lo ejerce sobre el hijo y la mujer en una relación vertical de dominio y sumisión. Al padre se le debe amar y obedecer a cambio de protección y nutrición. No hay que olvidar que biológicamente el ser humano, a diferencia de muchos animales, nace en estado de dependencia para sobrevivir, necesita ser alimentado y protegido en su primera infancia que se caracteriza por ser la más larga en comparación con los animales.

## MODELOS DE SOCIALIZACION INTERPERSONAL Y USO DEL PODER

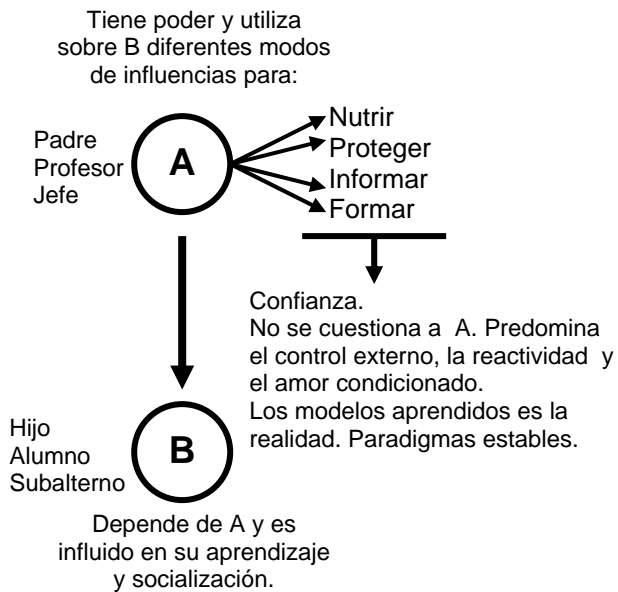
### MODELO VERTICAL

Se caracteriza por un estilo de relación interpersonal de dependencia que se puede simbolizar en un modelo en que una persona o grupo de personas significativas que llamaremos A (padres, profesor, jefe) tiene poder sobre otra persona o grupo de personas que llamaremos B (hijos, alumnos, subordinados) siendo A activo y B relativamente pasivo.

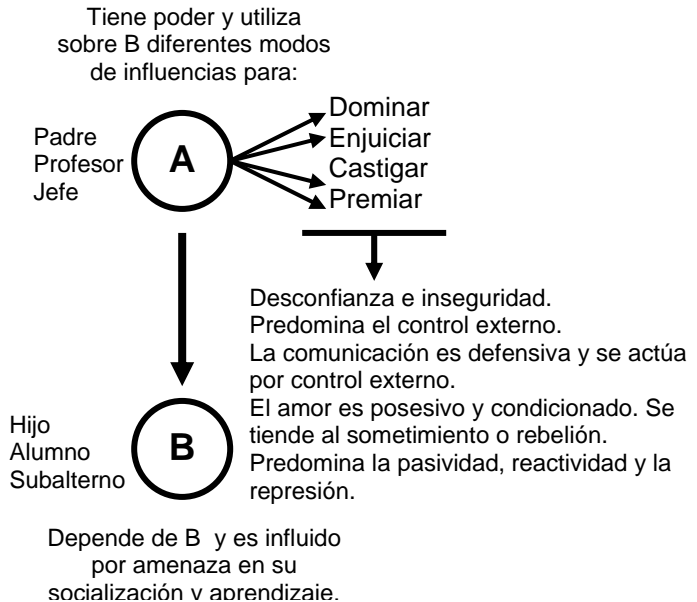
Este modelo de socialización vertical, se fundamenta en el paradigma generado por la cultura patriarcal y ha tenido diversas denominaciones de acuerdo a como se ha ejercido y se ha abusado del poder, tales como: patriarcal, paternalista, nutritivo, autoritario, directivo, machista, despótico, represivo, coercitivo, autocrático, dictatorial, etc.



### Alternativa 1: Modelo Patriarcal Nutritivo



### Alternativa 2: Modelo Patriarcal Autoritario



**A** tiene poder (ya sea porque tiene: fuerza, información, alimento, experiencia, capital, status, madurez, etc.) y puede utilizarlo tanto para satisfacer sus propias necesidades, como las de **B** pero, en una relación de superior a inferior. En este caso modelo vertical, aunque es funcional, fomenta la dependencia y la creencia profunda e inconsciente de que basta que **A** tenga poder para que determine el comportamiento de **B**. Con mayor énfasis se puede llegar a este modelo determinista lineal cuando **A** usa el poder predominantemente orientado a satisfacer sus propias necesidades, en este caso su relación con **B** es de dominio posesivo y se puede llegar a la creencia de que se es un ser superior casi divino.

Este modelo vertical determinista tiene su origen histórico en la autoridad paterna. Etimológicamente la autoridad (auctor, auctoritas) es también el acto del autor, del que crea (del que engendra), de lo cual, sin duda, la experiencia más primitiva, desde el punto de vista histórico, y la más fundamental, es la figura del padre que después se transfiere a las personas que están en un rol de autoridad.

En la relación vertical de **A** sobre **B** se pueden diferenciar los siguientes significados, según Guy Palmade (1963):

1. A tiene la posibilidad de cambiar la situación de B.
2. A tiene la facultad de modificar el nivel de información de B.
3. A puede hacer variar, en uno u otro sentido, las probabilidades de que B realice determinada acción en la situación en que se encuentra inscrito.
4. A posee en alguna manera el poder de hacer cambiar los fines perseguidos por B.
5. A puede actuar sobre los elementos "rectores" que organizan y determinan la conducta de B.
6. A actúa sobre la componente de satisfacción de B en la situación.
7. A posee la posibilidad de variar los caracteres permanentes de B.

Ahora bien, qué pasa con B cuando A ejerce abuso de poder ( ya sea, porque es posesivo, destructivo, engaña, amenaza, chantajea, desconfía o se cree un juez omnipotente).

Si B en la relación vertical funcional aprende a establecer una relación de dependencia o de contradependencia (cuando se rebela contra la autoridad que percibe como represiva), con mayor intensidad experimenta sentimientos de dependencia o contradependencia, cuando la relación que se establece es con abuso de poder por parte de A.

B aunque tiene potencial de crecimiento, no se da cuenta de su poder. Aprende a obedecer, se somete, no se arriesga en la acción y generalmente es pasivo. Aprende a percibir la realidad por los ojos de A. No discrimina por sí mismo, incluso sus propias necesidades, motivaciones y sentimientos.

B como centro de amenaza, aprende a desconfiar, siente inseguridad, angustia, temor o miedo, desarrolla mecanismos de defensa, se cierra, se desorienta, su autoestima baja, se desvaloriza o se sobrevalora a modo de compensación de sus sentimientos de impotencia negados. Su energía vital tiende a canalizarse más en la defensa que en el desarrollo. Se desconecta de su sabiduría orgánica y se cierra a la experiencia de vivir su propia vida, de comprometerse afectivamente, de amar sin condiciones y de arriesgarse a tomar decisiones existenciales.

Estructura un comportamiento defensivo de tipo reactivo y actúa por control externo. El deber ser está dissociado del querer ser. Busca la valorización de sí mismo externamente y tiende a responsabilizar a los demás el no sentirse realizado como persona. Le cuesta vivir el presente con sentido, se queda fijado en el pasado o en el futuro fantaseado.

Los sentimientos y emociones de B frente a A son ambivalentes, se le quiere y se le odia, al mismo tiempo o alternativamente, de la misma manera que se ama al "buen padre" protector y nutridor del que se depende, detestando al "padre malo", terrible, abusador e injusto. Si se le quiere, se le admira y se le exige omnipotencia, su dependencia se transforma en voracidad. Si se le odia y al mismo tiempo se le tiene miedo los sentimientos se vuelcan contra sí mismo generando un comportamiento apático, de desesperanza y depresivo o bien, se desplazan contra los pares que son percibidos como más débiles e inferiores repitiendo el comportamiento de A que odia.

Si odia y enfrenta a A con rebeldía (contradependencia) la "tortilla se da vuelta", ya sea en el plano de la fantasía o de la realidad (si A fue derrotado). B también asume el mismo estilo de relacionarse que tenía A. El modelo vertical de abuso de poder tiende a perpetuarse en desmedro del desarrollo del potencial humano.

Dentro de este modelo disfuncional los seres humanos tienden a relacionarse casi a un nivel de subhumano, ya que gran parte de su potencial energético se utiliza en la creación de comportamientos defensivos que obstaculizan las relaciones humanas sanas y efectivas, en vez de canalizarlo para desarrollarse tanto en el ámbito individual como social.

En la actualidad caracterizada por un gran desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el acceso masivo a la información, el modelo vertical patriarcal está en crisis pero no ha desaparecido. El abuso de poder del modelo autoritario se ha puesto más sutil y utiliza la tecnología de comunicación de masa para influir. Al observar las organizaciones en general y a los grandes grupos económicos se puede observar que el modelo vertical patriarcal sigue predominando. Aunque se habla de las ventajas del liderazgo participativo y de la importancia del desarrollo del potencial humano, se aprecia el doble discurso entre lo que se predica y lo que se practica.

Tanto los líderes sociales, educacionales, como los líderes laborales tienden al doble discurso. Es difícil desaprender el comportamiento que ha sido socializado en una relación interpersonal de tipo vertical. Quebrar el modelo vertical tan internalizado en nosotros mismo es un gran desafío que implica conocer nuestras propias fortalezas y debilidades, tomar conciencia de la necesidad de cambiar, adquirir confianza en sí mismo, comprometerse con las acciones que nos aseguran el cambio y tener retroalimentación del proceso.

## MODELO HORIZONTAL

Se caracteriza por un estilo de relación interpersonal en que **A** teniendo poder no se percibe como superior ni percibe a **B** como inferior, y de acuerdo a como use este poder en la relación el modelo de socialización puede ser positivo o negativo para el desarrollo de **B**.

Es positivo cuando **A** asume responsablemente el uso del poder para crear las condiciones que faciliten el desarrollo de **B**. A este modelo se le ha denominado democrático, colaborativo, participativo, humanista, facilitador, etc.

Es negativo cuando **A** teniendo poder no lo asume responsablemente para crear las condiciones de desarrollo de **B**, ya sea, porque no le interesa o no se atreve a comprometerse. A este modelo se le ha llamado, *laisse faire*, anárquico, permisivo, etc.

El modelo de socialización interpersonal horizontal positivo es muy dinámico e interaccional puesto que tanto **A** como **B** asumen un comportamiento pro-activo en la relación.

**A** tiene poder (ya sea, porque tiene fuerza, información, experiencia, madurez, capital, etc.) y lo ejerce sobre **B** centrándose en la tendencia a la actualización de éste y porque realmente siente confianza en que **B** tiene un potencial para desarrollarse.

Enfocado en otros términos **B** se convierte en el soporte principal de su propio desarrollo. **A** cataliza a **B** mucho más que formarlo o enseñarle. Esta acción de formación se puede entender de dos maneras:

- **B** posee potencial dentro de sí, pero lo ignoraba, va a descubrirlo en una relación de participación activa en el proceso de exploración y de comprensión.
- **B** no tiene todavía habilidades, destrezas o conocimientos dentro de sí, pero tiene las posibilidades si se le facilitan los pasos de descubrir por sí mismo, elaborando el saber que desea adquirir.

En término de formación se produce un aprendizaje significativo que implica explorar y descubrir experiencialmente, es decir integralmente, con los componentes cognitivos, afectivos y conductuales. Aprende a aprender.

En este aprendizaje experiencial, **B** aprende a discriminar, descubre sus fortalezas y debilidades, toma conciencia de la necesidad de cambio, define sus metas de cambio, planifica acciones factibles para lograrlas y evalúa periódicamente sus logros para corregir las desviaciones que dificultan alcanzar las metas propuestas, o para redefinirlas. Funciona predominantemente por control interno.

La relación predominante que se establece entre **A** y **B** es de interdependencia con una comunicación de ida y vuelta.

**A** en su rol de catalizador o facilitador de **B**, utiliza como proceso de influencia la participación y la sensibilización para la toma de conciencia de sí, discriminación y toma de decisiones. Como facilitador crea las condiciones que catalizan el proceso de desarrollo de **B**. Estas condiciones para que sean efectivas deben reflejarse y operacionalizarse a través del comportamiento de **A** en su relación con **B**.

**A** en su rol como facilitador debe ser congruente (genuino) en su relación con **B** y debe mostrarle que realmente siente confianza en su potencial de crecimiento a través de un comportamiento de respeto, atención y escucha activa. Debe mostrarle que es capaz de aceptarlo como persona y de comprenderlo empáticamente. La comunicación que establece con **B** es clara, precisa, directa y no amenazante, tanto para reflejarle sus aspectos positivos, cualidades o fortalezas, como negativos, defectos o debilidades.

**B** en su rol de persona en proceso de desarrollo y que siente necesidad de ayuda, es capaz de percibir, discriminar y comprender las condiciones facilitadoras que le ofrece **A**.

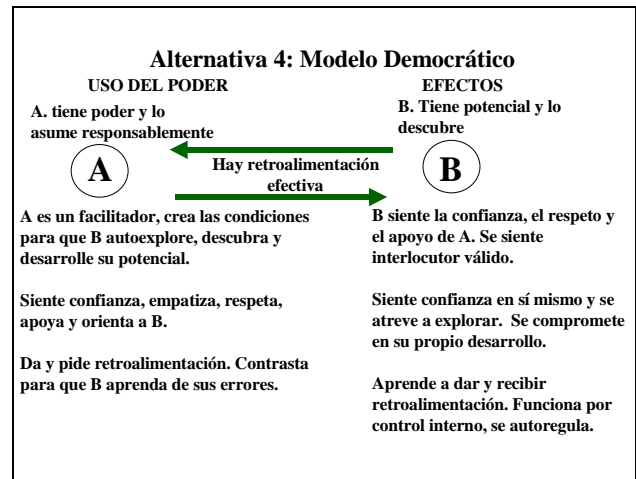
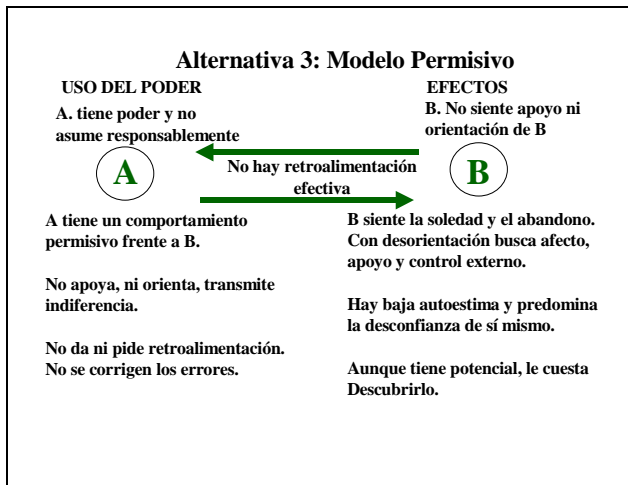
**B** al percibir que **A** lo atiende y escucha con interés, que lo comprende y que tiene confianza en él como persona total, comienza a sentir confianza y su comportamiento en la relación deja de ser defensivo.

Al ablandarse las defensas de B, comienza a percibir más discriminadamente y las relaciones que establece tanto con A como consigo mismo le permiten tener una comunicación directa, clara y precisa, como también tener un aprendizaje significativo, es decir, se siente libre para aprender o elegir.

B comienza a tener confianza en sí mismo, descubre su potencial de desarrollo discriminando sus puntos fuertes y debilidades internas al igual que las amenazas y oportunidades externas reales. Es capaz de definir sus metas de vida y de planificar acciones realistas para lograrlas. Descubre que es libre para convertirse en él mismo o de esconderse detrás de máscaras defensivas, de progresar o de retroceder, de asumir comportamientos destructivos para sí y para los demás o de enriquecerse.

B al funcionar más plenamente elige el curso de acción más económico en función de los estímulos internos y externos, porque esta conducta será la que le brindará mayores satisfacciones. Es capaz de autodirigirse y controlarse corrigiendo rápidamente cualquier error o conducta que se desvíe de lo elegido o deseado para su desarrollo, tanto en el ámbito individual como social. Es una persona flexible, integrada con visión de futuro, en proceso de autorealización, eminentemente proactiva y creativa.

El rol facilitador de A en el proceso de relación de ayuda centrado en B es hacia lo que tiende idealmente el proceso de coaching orientado al desarrollo integral y que pasaremos a desarrollar de manera más operacional a continuación.



## 2. ANALISIS DE LOS CONCEPTOS BASICOS DE COACHING.

La palabra coaching se ha ido introduciendo en ámbito empresarial chileno dentro de los últimos quince años y en la actualidad existe un número significativo de empresas modernas que utilizan los servicios de consultores organizacionales especializados para que realicen coaching con sus ejecutivos y supervisores.

El término tiene varios orígenes, pero el que se conoce más en Chile viene de los equipos deportivos americanos y en especial de los entrenadores que han llevado al éxito a equipos que han tenido durante mucho tiempo un desempeño mediocre. Mediante un proceso de coaching estos entrenadores han facilitado el desarrollo de competencias de sus integrantes.

El coach en deporte es una persona cuyo rol como entrenador, es orientar, apoyar, facilitar y crear un clima de confianza, para que los miembros de un equipo amplíen sus percepciones acerca de sus posibilidades de actuación descubriendo sus debilidades y fortalezas, identificando acciones estratégicas orientadas a superar sus aspectos negativos y reforzar sus puntos fuertes.

Los coaches deportivos exitosos, son facilitadores de aprendizaje que están provistos de competencias para observar lo que hace la persona que necesita ayuda, detecta los obstáculos que interfiere en su desempeño con el propósito de reflejarle lo que no ve y la orienta para que emprenda las acciones que la lleven alcanzar altos desempeños.

En un tiempo atrás, algunos empresarios que observaban con admiración como estos coaches eran capaces de transformar equipos perdedores en ganadores, trataron de llevar coaches deportivos al mundo empresarial, sin embargo no se tuvo éxito en los resultados. El contexto empresarial es muy diferente y más complejo que mover una pelota en una cancha. Se necesitaba desarrollar un coaching empresarial que diera respuesta a la necesidad de generar líderes modernos capaces de formar y desarrollar equipos de alto desempeño, como también de realizar coaching a sus colaboradores.

### 2.1. ¿Que es el coaching?

#### **Algunas definiciones:**

Existen una gran variedad de definiciones sobre coaching, algunas son semejantes con pequeñas diferencias, otras son muy diferentes dependiendo del tipo de aplicación y del enfoque teórico subyacente. A continuación plantearemos algunas, para analizarlas y discutir las posteriormente.

***“Es un proceso de aprendizaje organizado y personal en un tiempo determinado que hace posible las acciones efectivas, mejores descripciones y/o el crecimiento personal”***

(Belft, T&Ward, C1995, Simply live it : Brief Solutions. Purposeful Press)

***“Es una relación progresiva que usa el proceso de cuestionamiento y descubrimiento personal para construir un nivel de conciencia y de responsabilidad en el cliente”***

(Professional and Personal Coaches Association)

***“Es una relación de ayuda que usa una variedad de técnicas y métodos conductuales para ayudar al cliente a alcanzar una serie de metas identificadas mutuamente para mejorar el rendimiento profesional y la satisfacción personal y, como consecuencia, mejorar la efectividad de la organización del cliente”.***

(Kilburgb, R.R. 2001. Executive Coaching, Consulting Psychology journal: Practice and Research, 48 (2))

***“Una relación facilitadora diseñada mutuamente con enfoque en el rendimiento profesional o el desarrollo, pero que también puede tener un componente personal”.***

(The International Coaching Federation).

***“Es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados. El coaching consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas. Un coach asiste, apoya y anima a los individuos para que encuentren estas respuestas”.***

Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

***“Es un proceso sistemático focalizado en la solución y orientado a los resultados en la que el coach facilita el aprendizaje autodirigido, el crecimiento personal y el incremento de la***

**experiencia de vida y del rendimiento de los coachees en los dominios determinados por el propio coachee. Los objetivos fundamentales tanto del coaching, ejecutivo como personal son el promover cambios cognitivos, emocionales y conductuales que faciliten el logro de metas y el incremento del rendimiento ya sea en el trabajo o en lo personal”**

Grant, investigador de The Coaching Psychology Unit, School of Psychology de la Universidad de Sidney, Australia define el coaching.

El Coaching Ontológico **“Es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación”. “El coach ayuda a ampliar la visión de manera de descubrir patrones, contextos y preguntas, que uno no ha sido capaz de ver. Más que aportar contenidos -lo que para muchos puede ser enseñar-, el coach es un facilitador que en vez de estancarse en la evaluación del rendimiento pasado, se concentra en el potencial de la persona”.**

Julio Olalla, The Newfield Network,

Según COCREAR consultora Argentina de Coaching Ontológico, el coaching ontológico:

**“Es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad. Es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.”**

**“El proceso de transformación se da en el “dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación”.**

Este aprendizaje transformacional sería **“ fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que nos importan.”**

Además en el análisis explicativo de la definición plantean que **“el Coaching Ontológico desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social. Es poder “soltar” lo seguro-conocido, para iniciar un “viaje” a la región de lo “aún no explorado”, para atreverse a diseñar un por-venir acorde a nuestras inquietudes.**

Mario Morales V. (2000). Tecnología, Organización y Persona, S.A.:

**“Es un proceso especial y sistemático de relación de ayuda que consiste en facilitar que una persona o equipo (sistema cliente) aprenda por sí mismo, ya sea, en resolver sus problemas, enfrentar desafíos futuros, mejorar resultado o desarrollar nuevas competencias, tanto en el plano laboral como personal. Se basa en un sentimiento de confianza en el potencial de crecimiento del sistema cliente; para aprender y desarrollarse y que es puesto a prueba durante el proceso de coaching. Se realiza a través de un proceso comunicacional y de generación de un clima de confianza y respeto que facilita la autoexploración, autorreflexión, autocomprensión y el establecimiento de metas de un plan de mejoramiento o desarrollo”.**

## 2.1. ¿QUÉ ES UN COACHING PROFESIONAL/EMPRESARIAL/ORGANIZACIONAL?

**Coaching Profesional**, según el “ Coaching Valencia”

El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, la persona profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.



Se trata de un proceso pragmático de acompañamiento individual por un coach que facilita el centrarse en la solución más que en el problema, a promover los cambios y, en definitiva, a tener una mayor conciencia y responsabilidad sobre su realidad.

En cada sesión, el/la cliente/a elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al la cliente para actuar. El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección.

El coaching toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y de la aplicación del método de coaching.

Es un proceso de aprendizaje, de desarrollo personal y profesional, que ocurre entre dos personas con el propósito de optimizar el rendimiento y el bienestar de una de ellas, donde el coach asiste en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer.

Según Rafael Echeverría, Socio-Director de la Empresa Newfield Consulting que desarrolla un programa internacional de coaching empresarial, de nueve meses de duración, el “coaching empresarial se funda en el reconocimiento de que tanto la capacidad de acción como la capacidad de aprendizaje de las personas no es lineal ni homogénea, sino discontinua. Ello implica que no basta con la intención de realizar determinadas acciones o aprendizajes, ni tampoco basta una adecuada motivación para abrir la posibilidad de hacer algunas cosas que no podemos hacer. *“Hay desempeños que muchas veces no nos satisfacen, a partir de los cuales generamos resultados que no nos gustan, que recurrentemente nos generan los mismos problemas. Quisiéramos hacer las cosas de otra manera, pero simplemente no sabemos cómo hacerlo. El problema no está en que no nos demos cuenta de que nuestras acciones son ineficaces. Lo sabemos. El problema reside en que no logramos romper el círculo que nos lleva a repetir esos resultados negativos. No logramos siquiera detectar que es aquello que hacemos mal, aquello que compromete negativamente nuestro desempeño. Cuando ello sucede se ha abierto el espacio para el coaching”.*”

Steven J. Stowell y Matt M. Starcevic autores del libro “The Coach: Creating Partnership for Competitive Edge”, dicen que el coaching es un proceso y no un evento debido a que la gente no cambia repentinamente. El cambio y el mejoramiento en el desempeño laboral evolucionan; a las personas les gusta explorar, probar y monitorear nuevas conductas, planes o acciones. Incluso pueden querer resistir o probar la resolución, compromiso o seriedad del líder/coach antes de ponerse serios y comprometerse ellos mismos. Los autores ofrecen la siguiente comparación entre proceso y evento que puede ser útil:

	<b>Complejidad</b>	<b>Estructura/Forma</b>	<b>Marco de Tiempo</b>	<b>Cambio</b>
<b>PROCESO</b>	Los temas y preocupaciones son más complejos	Los pasos del proceso son cíclicos e interactivos	Mayor rentabilidad e impacto al largo plazo	Sostenido, profundo y duradero
<b>EVENTO</b>	Los temas y preocupaciones son menos complejos	Los pasos son lineales y secuenciales	Rentabilidad e impacto inmediato y de corto plazo	Repentino e inmediato cambio superficial

Por otra parte estos mismos autores sostienen que el coaching va más allá de la resolución de problemas o como un proceso correctivo dirigido a errores y deficiencias específicas de un individuo. Los desafíos, oportunidades y obstáculos que trascienden a cualquier miembro de una organización pueden ser la fuerza motivacional de un coaching. Este tipo de coaching, muy atractivo de realizar, es menos personalizado y, por lo tanto, menos estresante y tenso, aunque requiere de ciertas habilidades y características. Una buena parte de las habilidades de coaching, el enfoque mental y estrategias que se aplican directamente a la resolución de problemas pueden ser aplicadas en el coaching positivo, diseñado para empoderar a los eguidores a que vayan más lejos y contribuyan de manera novedosa. También se puede realizar el coaching de desarrollo que representa la última frontera de coaching. Es

el punto en que la persona objeto del coaching va actualizando su potencial de desarrollo, aumenta la auto-expresión, creatividad, auto-estima y va asumiendo responsablemente los riesgos del auto-control. Establece o redefine una misión orientada al futuro o jerarquiza sus valores definiendo un compromiso de seguimiento con el coach. Establece relaciones sólidas, íntegras y comparte conocimiento y habilidades con otros de manera honesta y auténtica. En la siguiente figura se comparan los dos tipos de coaching, el positivo y el de resolución de problemas.

	<b>COACHING POSITIVO</b>	<b>COACHING DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b>
<b>DEFINICION</b>	Una Revisión de aquellas cosas que el seguidor está haciendo bien u oportunidades para enriquecerse.	Una reunión para planificar mejoramiento del desempeño en área específica.
<b>OBJETIVOS</b>	Incremento de la motivación, crecimiento en la sociedad.	Cambio de la conducta, corrección y ajuste.
<b>FOCO TEMPORAL</b>	A futuro.	Aquí y ahora.
<b>ROL DEL LIDER (Coach)</b>	Comprender cómo mejor satisfacer y apoyar las necesidades y esfuerzos actuales del seguidor. Asumir riesgos sensatos y contribuir más.	Guiar, facilitar, iniciar y administrar el proceso de resolución de problemas. Mejorar la situación actual y ayudar a desarrollar una dirección satisfactoria.

Jim Selman y Roger Evered en su libro "Coaching and The Art of Management, plantean que el coaching es el núcleo central del management efectivo. Sostienen que el management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que facilita la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching sería el proceso activo de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados. Estos autores al plantear la siguiente interrogante: ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios?, responden que depende del paradigma subyacente. Dicen que en el paradigma prevalente que tiene que ver con el control, el orden, y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada, es probable que la respuesta sea técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos?. En el nuevo paradigma que plantea al manager como coach y como creador de una cultura para el coaching que apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio paradigmático importante para el management efectivo. Es un cambio de un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad y el temor) a uno basado en la asociación para el logro de los resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. El coaching se presenta como una conversación que crea una nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura.

### 2.3. ¿QUÉ ES UN COACH?

El coach es una persona que utiliza el coaching para facilitar a otras personas la ampliación de sus percepciones sobre sí mismo y su entorno de manera tal que discriminen sobre sus posibilidades que están a su alcance, resuelvan sus problemas, descubran oportunidades, desarrollen y actualicen su potencial y consecuentemente logren mejores resultados y realización personal. El coach es una persona con competencias para atender, escuchar, responder comprensivamente con claridad, respeto y genuinidad en el aquí y ahora de la relación, como también con competencias para contrastar las incongruencias del sistema cliente.

#### **Facilitarse a sí mismo**

El primer paso de un coach para ser un buen facilitador es la capacidad de facilitarse a sí mismo. Luego de esto, ser capaz de facilitar a un individuo, y finalmente se puede tener la capacidad de facilitar un grupo.

Facilitarse a sí mismo implica “estar” con uno mismo, autoconocerse y aceptarse tal como es. Una de las cosas más importantes es la capacidad de “empoderamiento” que implica, más que aceptarse, quererse a sí mismo y confiar en las propias decisiones. El facilitador tiene que ser capaz de aceptar el poder, ya que esto se transmite al individuo y al grupo.

Esta capacidad de autoconciencia es un proceso complejo, que se logra a través de una gran concentración y prácticas como la meditación. Esto implica también la capacidad de estar alerta, capacidad imprescindible en la facilitación grupal, y que llevará al desarrollo de la llamada “atención flotante”, usualmente descrita en el psicoanálisis, y que Bion define como una capacidad de alerta, de casi ensoñación, donde los sentidos están completamente receptivos a todo tipo de inputs, sean estos verbales o no verbales.

Finalmente es necesario ser capaz de quitarse el “equipaje” (su historia personal: vivencias, cultura, normas, etc.) y ser capaz de distinguirse de sus propias creencias y sistema de valores, sin dejar de identificarlos, para evitar caer en la llamada “proyección”.

#### **Facilitar a otros**

El segundo paso corresponde al desarrollo de la capacidad de facilitar a otros. El principio básico en la facilitación grupal es la máxima propuesta por Rogers de la aceptación incondicional del otro, la capacidad de aceptar sin dar consejos ni criticar.

Uno de los errores fundamentales en que cae el coach aspirante a facilitador es la creencia de que tiene solucionar los problemas del otro, o “arreglar” al otro, Este es un error en el que nunca se debe caer, si se piden consejos, hay que “rebotar” la pregunta, tratando de que la misma persona sea la que responda (como la técnica del espejo de Rogers).

Otros elementos importantes en la facilitación de otra persona son: Estar con la persona, aceptar que todos ven el mundo diferente, cuidarse de hacer proyecciones, escuchar (80% escuchar y 20% hablar), escuchar al otro de manera de hacerle sentir importante, tener un habla facilitadora más que directiva, desincentivar las conversaciones que se alejen demasiado del foco sin eliminarlas, “alivianar” utilizando el humor, hacer *coaching for action* (ayudar al otro a hacer una determinada acción en un ambiente protegido).

#### **Facilitar a grupos**

Luego de desarrollar los dos anteriores procesos, el coach está en condiciones para la facilitación de grupos. Lo primero que siempre se debe tener en cuenta es que un grupo no es una colección de individuos sino que es una entidad en si misma, se es parte del grupo de una manera orgánica. Cada persona entrega una parte de su individualidad para la constitución del self grupal.

Así, el facilitador debe lograr “ser” con el grupo, estimulando la autoconciencia del grupo, la conciencia de los otros y el compromiso de que el grupo complete su propósito.

Entonces, el rol del facilitador tiene las siguientes características:

- Chequear expectativas: Implica la constante negociación de las mismas de manera de que el proceso sea interactivo.
- El facilitador guía el proceso, pero no se involucra con el contenido.
- El grupo es capaz de más que lo que cada miembro piensa.
- Confiar en los recursos del grupo.
- Respetar a cada miembro.
- Guardar el espacio del grupo: El espacio del grupo es sagrado. Aquí intervienen factores como la confidencialidad y el cuidado por los otros.
- Mantenerse en el propósito del grupo.
- Ser adaptable: Si una técnica determinada no está funcionando, entonces inmediatamente cambiar de estrategia.
- Recordar que los principios son cruciales: Siempre hay un principio un medio y un fin. No olvidar hacer una introducción, la primera parte de una reunión es crucial.
- Tomar todo lo que ocurre como relevante: Esto se relaciona con la “atención flotante”.
- Trabajar con el conflicto: No evitarlo; sino que trabajarlo, ya que puede enriquecer mucho el proceso.
- Estar alerta.
- Ser uno mismo: Ser natural.
- Estar “claro”: Evitar otras preocupaciones, estar solo con el grupo y tratar de liberarse del “equipaje”.
- Desarrollar discernimiento: Escuchar sin juzgar, pero con discernimiento. Estar atento a las intenciones de los miembros del grupo para evitar contratiempos.
- Terminar el trabajo: Siempre tener en cuenta que los objetivos del grupo deben lograrse.
- No apegarse a las intervenciones: El facilitador no va a mostrar lo sabio que es, las intervenciones deben ser de facilitación y no de autosatisfacción.
- Usar preguntas y sugerencias: Más que consejos, es bueno usar preguntas y sugerencias. Decir “yo sugiero...” en vez de “deberías hacer...”.
- Negociar y hacer contrato: Antes de seguir con el trabajo de grupo, es bueno negociar expectativas y luego hacer un contrato que se transforme en un compromiso grupal.
- Ser culturalmente sensible: Respetar culturas. Si se va a trabajar con una determinada cultura, entonces informarse de esta.
- Improvisar: Ser capaz de improvisar si las herramientas que se usan no sirven. Todos los grupos reaccionan de diferentes maneras.
- Usar el humor.
- Monitorear el nivel de energía.
- Buscar acuerdos: Usar la sinergia para lograr acuerdos.
- Si no lo sabe, dígallo: Si no sabe como intervenir, hágalo saber e incentive a los demás a ayudarlo.
- Pedir feedback: Pedir feedback de los participantes para saber como va todo.

Lo más importante en la facilitación grupal es el logro de la sinergia. La sinergia es la energía última que transforma al grupo en una entidad diferente capaz de tomar sus propias decisiones.

**Los elementos claves para la sinergia están dado por:**

1. **Liderazgo.** Es un liderazgo flexible, situacional y facilitador de procesos
2. **Visión:** El sueño grupal que guía todo con visión poderosa del futuro.

3. **Misión:** El grupo tiene un propósito claro, que da sentido y los miembros están comprometidos a el.
4. **Valores:** Valores propios del grupo que orientan el comportamiento de los miembros.
5. **Proyectos:** Metas que lograr.
6. **Claridad en los roles:** Se clarifican expectativas, compromisos, reglas y límites.
7. **Adaptabilidad:** Miembros con competencias para enfrentar los problemas y desafíos grupales, actuales y futuros.
8. **Juicio de realidad:** Dentro de un clima de confianza, honestidad y de comunicación de doble vía se busca y se genera información para la toma de decisión y generación de aprendizaje colectivo.
9. **Administración de los conflictos:** El grupo prefiere trabajar el conflicto en vez de evitarlo. El conflicto y los sentimientos son considerados normales.
10. **Integración:** Se administran las diferencias individuales para hacerlas complementarias. Unidad en la diversidad. Equilibrio entre necesidades individuales, grupales y organizacionales.

Otras capacidades que el coach facilitador debe ir aprendiendo son las interacciones con los miembros y el manejo de su propio cuerpo.

Es necesario que sea capaz de hablar claro, preciso y a un volumen entendible. El habla del facilitador es un instrumento poderoso que debe ser manejado con mucho cuidado. Es importante que este conozca el clima y la cultura del grupo antes de aventurarse en intervenir. Tal como se dijo anteriormente, es importante mantener las intervenciones al mínimo.

Algunos otros factores que hay que controlar incluyen:

- Correcto manejo del tiempo (en esto es importante negociar).
- Conseguir participación de todos.
- Estar presente y alerta, envisionar el futuro, escribir asuntos (llevar a papelógrafos problemas y cuestiones de interés).
- Mantenerse en la tarea sin distracción.
- Cambiar de niveles (intelectual, emocional, etc).
- Descubrir lo que no ha sido dicho.
- Identificar acuerdos y desacuerdos,
- Aprender y mostrar lo aprendido.
- Buscar y dar feedback y comprensión y
- Finalmente cerrar o completar el círculo para no dejar cabos sueltos.

Cuando se hace un trabajo de facilitación se trabaja en diferentes niveles.

El primero de estos niveles es el **nivel físico**. Esto está relacionado con el cómo la gente se siente confortable y como se atienden sus necesidades físicas. Esto incluye la comida, ventilación del lugar, temperatura, baños, etc. Es importante planear estas necesidades con anticipación, preguntar a las personas lo que necesitan para sentirse mejor y lograr que la gente esté a tiempo para empezar y recomenzar luego de los "breaks".

Luego viene el **nivel del pensamiento**. Este es el nivel cognitivo y es el más usado en el trabajo y equipos de proyecto. Este nivel involucra compartir ideas, "brainstorming", pensamiento creativo, inspiración, análisis y pensamiento crítico. Hay que intentar hablar de posibilidades futuras, compartir ideas, participación completa, buscar diversidad de ideas, etc. Hay que evitar que dominen unos pocos, criticar personalidades, hablar negativamente, discutir asuntos que no llevan a ninguna parte.

El **nivel emocional** es donde están los sentimientos, compartimos experiencias, compartimos y expresamos sentimientos. En este nivel hay que tratar de compartir desde el corazón, dejar fluir el amor, lograr empatía y compasión.

El cuarto **nivel es el intuitivo**, el llamado sentido común, la capacidad de sentir lo que les sucede a los otros. Hay que intentar escuchar a todo el grupo, escuchar lo que se necesita decir, tratar de decir lo indecible, reconocer la sabiduría grupal. Hay que evitar la pretensión de que el conflicto se desaparece solo e ignorar la sabiduría grupal.

El **nivel energético** es un nivel no verbal donde se capta o siente la energía observando el comportamiento, postura, tono y animación de los participantes. En este nivel se puede captar cuan alerta esta el grupo, cuan calibrado y enfocado está.

El **nivel espiritual o ritual** es el sexto nivel y corresponde al propósito más alto del grupo, la energía de una conciencia mayor, la energía de Dios. Esto se logra a través de la música, danza, arte, meditación y ritual para invocar las más altas energías espirituales.

Finalmente se encuentra el **nivel sinérgico** que es el nivel de transformación. Una alerta engrandecida cuando el grupo es uno, alineado, calibrado e integrado. Este es el nivel en que el grupo se reconoce a sí mismo como un organismo con una mente. Cada miembro del grupo tiene acceso directo a esta mente y es capaz de hablar a través de ella. Esta energía grupal es palpable y no tiene tiempo ni espacio, son aquellas experiencias mágicas que siempre se guardan y atesoran.

Es importante ir notando los diferentes niveles para trabajar sobre cada uno de ellos de manera particular, aunque muchas veces estos se traslapan.

