

## **COACHING: ¿QUÉ, CÓMO, CUÁNDO, POR QUÉ, Y QUIÉN?**

Desde hace un tiempo, la palabra "coaching" viene sonando y haciéndose cada vez más familiar. Al principio, muchos lo confundían con algo alternativo para la "psicología" o la terapia, luego otros, lo equiparaban a los deportes y pensaban en algo así como un "entrenador personal". Cuando se comenzó a hablar de coaching en empresas y que había algunas que le daban ese nombre a sus gerentes en otros países, se comenzó a nombrar "coaches" a los gerentes.

A su vez, hay algunos coaches que se han formado como tales. No son muchos, pero existen.

El coaching es una forma de relación específica, en la que se conversa de una manera muy especial. El coaching sólo existe cuando hay un compromiso de conseguir un resultado extra-ordinario. Esto significa un resultado en el que, si todo sigue como está, jamás aparecería y que además requiere de acciones diferentes, y hasta nuevas, que nunca han sido hechas hasta ese momento. Nadie que vaya en busca de coaching va a buscar tener razón, salir más seguro, o a probar como es de bueno.

El coaching requiere de un compromiso por parte del coach, más grande con el resultado al que se compromete su coachee que el que este último pueda tener. Es así, porque cada vez que su coachee flaquee, él debe sostenerlo en la posibilidad de su resultado. Desde el punto de vista de una empresa, y cuando los gerentes de la empresa son coaches, toda la cultura de relación jefe-empleado cambia. En este tipo de relación se supone que el empleado está buscando un resultado nuevo, nunca alcanzado. Por definición, requiere en consecuencia de que esté haciendo las cosas que nunca hizo. Su coach (su jefe) debe poder escuchar, no tanto lo bien que hace las cosas, sino estar dispuesto a escuchar todo aquello que no está funcionando correctamente para poder asistirlo.

Esta asistencia se da a través de conversaciones de coaching, que se focalizan en ¿qué está faltando en las acciones del coachee, para que el resultado se produzca?

Para que esta relación se dé, los jefes tienen que ser capaces de generar relaciones de confianza, en las que sus empleados sepan que pueden ir a hablar de lo que no les sale, sin miedo a que por eso su trabajo corra riesgos.

El coaching es la herramienta crítica para la creación de un cambio de cultura. Un cambio en la manera de pensar y de funcionar dentro de una empresa.

### **¿CÓMO FUNCIONA EL COACHING?**

El coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del coachee: El compromiso de un resultado extraordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro.

De parte del coach: El compromiso con el resultado de su coachee más grande que el del coachee mismo.

Esto significa que el coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del coachee, y de las opiniones que el coachee traiga en su relato.

### **¿NO HAN NOTADO QUE CUANDO UN EXTRAÑO MIRA, DE GOLPE VE LAS COSAS QUE NINGUNO DE NOSOTROS PODÍA VER ANTES?**

Esa es la mirada del coach. Cuando una empresa quiere obtener los resultados que nunca obtuvo antes, y diferentes a lo que su historia le permitiría conseguir, podría buscarse un coach. Es un buen comienzo en el camino de conseguirlo.

## ¿CUÁNDO BUSCAR UN COACH?

Un coach es una buena elección cada vez que queremos lograr algo que está fuera de nuestro paradigma. Esto significa, cada vez que queremos lograr algo nunca logrado hasta aquí por nosotros, cada vez que queremos que ocurra algo que no está determinado por el pasado.

Cuando se planea desde la historia, los resultados son previsibles. Sin embargo, hoy hay empresas de las que dudaría en pensar que hacen sus planes desde la historia. El coach sirve para asistir a la gente que quiere un resultado que no proviene de la "deriva", sino de una elección.

## ¿POR QUÉ UN COACH?

Un coach es una persona que, por el mismo objeto de lo que ha estudiado, ha tenido que replantearse su manera de observar la vida, a los otros, al trabajo.

Un coach ha aprendido a escuchar. Se oye con los oídos, pero los seres humanos más que oír, escuchamos. Al escuchar, le agregamos a lo que oímos, automáticamente, toda una interpretación.

## ¿QUIÉN ES COACH?

El coaching es una disciplina seria y que requiere no sólo de un estudio riguroso, sino, también, de una manera congruente de vivir.

El coach ve a su coachee como *una posibilidad*. Lo ve como esa persona que el otro describe sólo en sus sueños. No lo toma por lo que le cuenta que es, sino por lo que imagina, o quiere. Es decir, lo toma por su máxima expresión y no por lo que sus opiniones le dicen que es.

Toda esta conversación de interpretación del ser humano, debe incluir también un tema de valores. Tal vez el más importante es la congruencia. Congruencia significa que alguien piense, haga y diga dentro de la misma línea. Por naturaleza el ser humano es incongruente y lo será toda su vida, muchas veces, además, desde los ojos de los demás. Pero ese es su trabajo personal: Declarar cada vez que se da cuenta de su incongruencia, y volver a ella. Un coach vive dentro de ese trabajo personal y es importante tenerlo en cuenta en el momento de elegir un coach.

Fundamentalmente, en la elección del coach, influye la confianza. Un coach trabaja con lo más grande de un ser humano, su máxima expresión: sus sueños, sus aspiraciones. Por esa razón, elegirlo merece que primero, se le hagan una serie de preguntas para confirmar quién es la persona que nos asistirá en el camino del logro.

En todos estos casos, es importante recordar que coaching y liderazgo son sinónimos, desde el momento que ambos están comprometidos con la creación de una realidad que hoy no existe.