

# **Coaching y Orientación laboral**



*Miguel López López*  
**www.miguelcoach.com**

## **Introducción**

La aplicación del coaching en el ámbito de las organizaciones laborales es el resultado de los cambios en los sistemas de gestión de las personas. Estos sistemas, convertidos en paradigmas acerca de cómo han de ser gestionadas las personas, constituyen verdaderos modelos mentales que se dotan de una lógica de pensamiento propia en la que cobran sentido prácticas que, fuera de esos mismos paradigmas podrían parecer aberrantes.

Podemos definir tres grandes sistemas:

### **El modelo de prescripción.**

Se vincula a la tradición taylorista y se fundamenta en el hecho de que pocos piensan para que muchos trabajen de madera que las iniciativas de los individuos no interfieran en la planificación detalladas de los directivos y gestores.

En este modelo se trata de que las personas sean lo más intercambiables entre sí, de manera que la empresa reduzca siempre que sea posible la dependencia respecto a los conocimientos y capacidades de personas concretas.

Todo lo que se necesita saber puede ser explicitado y se expresa en forma de procedimientos que se han de estandarizar y simplificar tanto como sea posible.

Todo lo imprevisto se convierte, en principio, en una amenaza para la eficacia de la planificación.

La anticipación y el control, así como la centralización de la toma de decisiones, constituyen conceptos clave para la comprensión del modelo.

## **El modelo de gestión por objetivos**

El colapso del modelo de prescripción en muchas empresas planteó la emergencia de este nuevo modelo en los años 50 del siglo XX, intentando corregir y eliminar las deficiencias que se habían ido acumulando a partir de las transformaciones técnicas, sociales y organizativas.

Diferentes cuestiones se encuentran en el sustrato del colapso: por una parte (1) el aumento de la complejidad de la actividad laboral que dará lugar a la aparición de los oficios en forma de actividades laborales, difíciles de controlar desde posiciones de gestión y muy dependientes de los conocimientos expertos acumulados y del desempeño de profesionales especializados. Por otra parte, el cambio en las necesidades productivas, que implicará un aumento progresivo de las necesidades de coordinación entre estos mismos profesionales a través de circuitos que, a veces, dan prioridad a los expertos antes que a los jefes jerárquicos.

Podemos decir que la Dirección Por Objetivos supuso un primer triunfo del saber y del saber hacer de quienes efectivamente realizan el trabajo antes que de los sistemas de control característicos del modelo de prescripción. El foco de control se desplaza desde los procedimientos a los resultados y el saber individual se convierte en un activo para los profesionales que intentan, cuando resulta valioso, acapararlo y utilizarlo como un instrumento para obtener poder personal en la organización.

Los sistemas tradicionales de DPO se limitan a constatar hasta qué punto se ha conseguido un resultado prefijado, pero son incapaces de informarnos, por sí mismos, acerca de las razones del éxito o del fracaso. En este sentido, no facilitan el aprendizaje de las mejores prácticas y/o su disfunción en el contexto organizativo.

Por otra parte, tampoco son capaces de identificar los factores, tanto organizativos como individuales, que han contribuido significativamente a la obtención de resultados.

## **El modelo de competencia**

Constituye el resultado de un aumento continuado de la complejidad de las actividades laborales y de la incorporación de los contenidos mentales, emocionales y relaciones al desempeño laboral. Lejos ya de los planteamientos del modelo de prescripción, la eficacia del desempeño laboral depende más de las aportaciones de las personas y éstas se vinculan cada vez más a capacidades que, en gran medida, superan el ámbito de lo estrictamente laboral.

Es así como aparecen los modelos de competencias, fundamentalmente a partir de las aportaciones de McClelland y su crítica a la utilización de los test de inteligencia general como predictores del éxito profesional<sup>4</sup> y de Boyatzis que se plantea identificar las conductas específicas capaces de explicar la eficacia de los directivos en la empresa.

La búsqueda de las capacidades que hacen posibles esas conductas eficaces en los directivos son las que se consideraran como competencias. Por ello podemos decir que las ideas de conducta y de capacidad confluyen en el concepto mismo de competencia que será entendida como una potencialidad para actuar.

En estos momentos del desarrollo de los modelos de Gestión por Competencias puede decirse que el desempeño del personal laboral depende de la confluencia de 4 tipos de competencias entendidas estas como “capacidades para hacer”:

**Competencias básicas:** Se relacionan con los contenidos instrumentales fundamentales para el desempeño, no sólo laboral, sino también social y cultural. Se refiere a competencias el tipo de la lectoescritura y el cálculo, la comprensión y la generación de conceptos abstractos, la interpretación simbólica, los desempeños relationales y sociales, etc.

**Competencias técnico – procedimentales:** Se trata de competencias vinculadas a tareas específicas propias de un puesto de trabajo, a la interacción con una máquina o a un procedimiento establecido generalmente con un amplio grado de estandarización.

**Competencias profesionales:** Se trata de las competencias necesarias para el desempeño adecuado de una ocupación específica. Una ocupación puede ser considerada como parte de una profesión, donde se crea un ámbito de aplicación de aquélla.

**Metacompetencias:** Se trata de competencias, que por la amplitud de su rango de aplicación, superan el ámbito de lo profesional y son comunes a diferentes ocupaciones y actividades laborales. Por su amplitud constituyen, como las competencias básicas uno de los fundamentos de la empleabilidad.

Las metacompetencias poseen una fuerte carga de componentes emocionales y actitudinales que se articulan con elementos cognitivos hasta configurar capacidades de acción muy complejas que posibilitan a la persona trascender las competencias propias de una profesión o actividad específica y extraer el máximo rendimiento a las competencias básicas.

Ejemplos de este tipo de competencias lo constituyen: la flexibilidad, la autoorganización, la gestión del estrés, la planificación, la influencia sobre otras personas, la creatividad, la innovación, la perseverancia, la apertura al aprendizaje, etc.

De entre estos cuatro tipos de competencias son las metacompetencias las que incorporan un mayor componente individual en la medida que su desarrollo depende de la trayectoria biográfica extralaboral de las personas y las que, por encontrarse vinculadas también a los ámbitos extralaborales se encuentran más influidas por las actitudes, las emociones y las capacidades de relación interpersonal.

Sin embargo, son las metacompetencias las que resultan más determinantes tanto de la eficacia del personal directivo, que ha de conseguir resultados a través del trabajo de otros, como de los profesionales que trabajan en actividades intensivas en relaciones sociales o en contenidos intelectuales que difícilmente pueden pautarse en forma de procedimientos de actividad estrictos.

Como puede entenderse fácilmente, a mayor influencia de las metacompetencias en la eficacia del desempeño laboral, mayor dependencia existirá de ésta respecto a las características y capacidades personales de los individuos.

Desde este planteamiento dos cuestiones resultan determinantes para la optimización del desempeño:

En entrenamiento de las metacompetencias de las personas que asumen responsabilidades en las organizaciones laborales y que ejercen influencia sobre otras personas.

La conversión de las metacompetencias entrenadas en hábitos de conducta, de manera que se lleven a cabo de forma espontánea consiguiendo de esta forma la aplicación espontánea y fluida de las capacidades que se adquieren.

Es aquí donde cobra sentido el **coaching**, en la medida que éste se ocupa fundamentalmente, por una parte, de entrenar las metacompetencias<sup>6</sup> y, por otra, de convertirlas en hábitos.

Y esto, tanto en el ámbito individual como en el de los equipos y unidades de trabajo.

En estas últimas, las personas han de aprender formas de cooperación y de generación de sinergias que permitan un mejor aprovechamiento de las capacidades individuales.

## **Concepto de coaching**

Puede entenderse el coaching como un proceso sistemático en el que un profesional (coach) facilita la aparición y consolidación de cambios en las conductas, esquemas mentales, actitudes, pautas y estrategias para abordar situaciones o estructurarlas mentalmente, etc. en otra persona.

El coach es básicamente un facilitador del cambio, pero es la persona la que ha de realizarlo. Esto supone que no se trata de algo que a una persona le hacen, sino de algo que la persona hace con ayuda profesional de otra.

Esta idea aparece ya claramente en los planteamientos de Timothy Gallwey (1973), que se considera como un precedente ineludible del coaching en el ámbito deportivo cuando lo aplicó al desarrollo de la excelencia en tenistas, planteando que el éxito deportivo dependía, en gran medida, de la calidad de la autogestión psicológica y de lo que él denominaba el “juego interior”.

Es importante considerar en este punto que el cambio personal es algo que produce la persona, aunque para ello pueda contar con la ayuda del coach. En ningún caso el cambio puede entenderse como algo que realiza el coach sobre el cliente.

Además, y para afianzar este aspecto del coaching cabe señalar como la persona cliente generalmente llega a desarrollar sus capacidades más allá del grado en que estas existen en el coach.

Este aspecto resulta fundamental para planificar y gestionar los procesos de trabajo en el coaching, de manera que estos resultan imposibles sin el protagonismo relevante del cliente.

Sensu stricto, el coaching no es una forma de terapia porque no trata en ningún momento de corregir conductas, pensamientos o emociones que hayan de considerarse patológicas en ningún grado.

Se trata de mejorar en el desempeño mental, conductual y emocional de las personas con el propósito, no de restablecer un equilibrio perdido o restaurar un grado de bienestar vinculado a la salud psicológica, sino de incorporar mejores prácticas para aumentar la eficacia en la fijación y consecución de objetivos.

El coaching constituye una forma de intervención que afecta a todos los ámbitos de la vida psicológica de la persona cliente dado que, en la práctica, resulta imposible intervenir en las emociones sin hacerlo en las cogniciones y en las conductas de manera simultánea e inevitable.

Así, la intervención del coaching ha de considerar la idea de complejidad que supone que cualquier intervención sobre una persona obtendrá, además de las consecuencias buscadas (objetivos) si se tiene éxito, otras consecuencias que el profesional ha de ser capaz de anticipar en función de conocimientos específicos y suficientes que se encuadran en el marco disciplinar de la psicología.

Un corpus de conocimientos, amplio y profundo, en el ámbito de la psicología es imprescindible para el ejercicio profesional del coaching.

Es importante también distinguir la idea del coaching de otros formatos de intervención sistemática en el desarrollo de las competencias como por ejemplo el **mentoring**.

Este ha de ser entendido como un proceso de transmisión de conocimientos, fundamentalmente de índole práctica, desde alguien que sabe a alguien que ha de aprender.

Se aprovechan para ello las situaciones reales que aparecen en la práctica profesional, ante las cuales el mentor facilita consejo asesoramiento e información a la persona mentorizada.

El objetivo es el traspase de conocimientos y de saber experto.

En el coaching sin embargo el objetivo no se encuentra vinculado al traspase de conocimientos de una persona a otra, sino en el desarrollo de potencialidades de la persona independientemente de que, tal vez estas potencialidades no sean plenamente compartidas con el entrenador (coach).

Tampoco el coaching puede ser asimilado a la consultoría, al menos en sus formatos clásicos, en los que los profesionales prescriben y proponen soluciones elaboradas por ellos y que han de ser aplicadas por la persona cliente. En algunas formas evolucionadas de consultoría (consultoría de procesos) el consultor constituye un referente que facilita a sus clientes el desarrollo de su propio pensamiento y, en este aspecto, puede asimilarse parcialmente al coaching.

El asesoramiento como actividad que forma parte de otras (formación, consultoría, mentoring, etc.) se diferencia básicamente del coaching en una cuestión esencial: el foco de atención. En el caso del asesoramiento ese centra en la situación o en el problema y se trata de que las decisiones que se tomen o los métodos de análisis y valoración sean los más adecuados para conseguir una buena solución y los resultados óptimos.

En el caso del coaching, como ya se ha dicho, el foco de atención lo constituye la persona y el desarrollo de sus potencialidades y capacidades.

## **Ámbitos de aplicación del coaching**

Desde los primeros ámbitos de aplicación del coaching que se centraron en el deporte, sobre todo en el tenis y en el golf, se han ido ampliando a otras actividades deportivas y los juegos de equipo.

Y del deporte a la empresa, sobre todo en la capacitación de personal directivo.

En este sentido los objetivos del coaching se centraron inicialmente en la potenciación de las capacidades de liderazgo, siendo importantes los aspectos relacionados con los procesos de influencia interpersonal, la dirección de equipos, la dirección de personas y la autogestión personal.

En estos momentos el coaching constituye una herramienta que se extiende a gran parte del personal de las empresas de múltiples niveles jerárquicos y profesionales y abarca objetivos muy diversos.

Para la identificación de los objetivos está siendo importante la consideración de los resultados de la evaluación del desempeño<sup>9</sup> de personas para las diferentes partes de la empresa.

Vinculado al ámbito laboral es habitual encontrar programas de coaching relacionados con la capacitación de profesionales cuyo trabajo es intensivo en conocimientos y en relaciones interpersonales (vendedores, asesores, formadores, etc.), fundamentalmente en aquellas actividades en las que, de manera más evidente, las que se han denominado metacompetencias contribuyen de manera determinante a la obtención de resultados.

En los últimos años, además, la idea y los programas de coaching se han ido extendiendo a prácticamente a todos los ámbitos de la vida.

Generalmente se plantea, de forma explícita, la pretensión de mejorar el rendimiento y el desempeño en los diferentes ámbitos de aplicación.

Así, podemos encontrar planteamientos sistemáticos de coaching dirigidos al crecimiento personal, a las relaciones de pareja o a la definición y gestión de carreras profesionales entre otros.

Los principios y métodos específicos del coaching han ido mostrando una potencialidad estimable en todo aquello que suponga el desarrollo y el despliegue de las capacidades de las personas y de los equipos, de manera que permite a las personas una ampliación relevante de repertorio de recursos disponibles, así como de su potencial de eficacia.

## **Dos niveles en la consideración del coaching**

La práctica profesional del coaching ha planteado dos niveles diferentes de intervención en función de la naturaleza de los objetivos para el cliente.

### **Nivel 1**

En este nivel los objetivos que se plantean se refieren a aspectos que afectan de manera directa al conjunto de la vida de la persona cliente. De esta manera el motivo de la aplicación del coaching no es tanto la mejora del desempeño laboral en un ámbito concreto como el desarrollo del conjunto de capacidades y competencias, independientemente del ámbito de la vida a que se apliquen.

En este nivel pueden plantearse objetivos relacionados con: el cambio en los valores y creencias, la adquisición de capacidades para el pensamiento crítico, el desarrollo del pensamiento estratégico, la gestión de las emociones, la potenciación de la autoeficacia y de la autoestima, el desarrollo de habilidades sociales básicas, etc.

Como puede observarse fácilmente el tipo de objetivos que se plantean en este nivel abarca un amplio rango de situaciones y ámbitos de la vida de manera que los indicadores que se propongan para evaluar la eficacia de los programas de coaching habrán de reflejar, consecuentemente, la diversidad de aplicaciones.

### **Nivel 2**

Los objetivos que en este nivel se proponen se caracterizan por ser muy concretos y referirse a aspectos específicos del desempeño de la persona, generalmente en el ámbito laboral. Así, pueden plantearse objetivos relacionados con el desarrollo de competencias concretas, por ejemplo: la dirección de reuniones, la delegación, la gestión del tiempo, la animación y dirección de equipos de trabajo, la comunicación comercial, la negociación, la gestión de conflictos, etc.

Los dos niveles pueden hacerse compatibles, y en muchas ocasiones los objetivos de cada uno de ellos reflejen los objetivos del otro.

## **Los contenidos psicológicos de los programas del coaching**

En la medida que el coaching persigue el logro de cambios psicológicos que se consoliden en forma de hábitos, podemos identificar algunas de las áreas que se convierten en foco de atención para la producción de esos cambios.

Básicamente son los siguientes:

### **Área de las percepciones.**

Se centra en la influencia de las percepciones en la creación y mantenimiento de creencias, actitudes y valores.

Se plantean aquí cuestiones relacionadas con la diversidad de interpretaciones de una misma realidad o conjunto de datos en función de la perspectiva de análisis. Asimismo, se considera la importancia de la discriminación lingüística en relación con la generación de este cambio de las percepciones. De esta manera, por ejemplo, se insiste en distinguir entre necesidades y deseos, o entre querer una solución determinada para un problema o sentirse obligado/a (deber) a adoptarla.

Para la producción de cambios en el área de las percepciones el coaching recurre insistente a las técnicas y estrategias vinculadas a la reestructuración cognitiva con múltiples variantes.

### **Área emocional**

Se insiste en la necesidad de conocer las propias emociones y su influencia sobre el pensamiento, y la conducta. Conceptos y técnicas vinculadas a lo que se ha llamado “Inteligencia Emocional” se encuentran presentes en sus múltiples facetas y matices en los programas de coaching. Es importante la autogestión emocional, para ello es imprescindible pasar por la alfabetización emocional<sup>10</sup>.

El reconocimiento de las propias emociones y de los procesos a través de los cuales influyen en la conducta constituyen objetivos instrumentales del

coaching. De esta manera se busca que sea posible identificar sus relaciones con la autoestima (valoración de uno mismo) y sobre todo con la autoeficacia (evaluación de las propias capacidades para conseguir resultados). Las emociones pueden facilitar la eficacia de las personas, pero también pueden convertirse en el factor fundamental de ineficacia cuando dificultan la insistencia en la consecución de resultados a través de la frustración prematura, o impiden, por ejemplo, el desarrollo de la innovación a través de la conformidad que es muchas veces consecuencia del miedo.

### **Área cognitiva**

Básicamente se trata de recuperar la idea de que el pensamiento constituye un recurso irreemplazable para entender la realidad, construirla y transformarla. El pensamiento se entiende, no como algo que nos ocurre, sino como algo que hacemos, como una herramienta fundamental para la obtención de resultados deseados (objetivos). Así, el área cognitiva se vincula estrechamente a la planificación, a la fijación de objetivos a la evaluación de recursos y capacidades, o a la toma de decisiones y a la implementación de proyectos.

Para la optimización del área cognitiva es importante tener en cuenta la incidencia del lenguaje en el pensamiento porque es a través del lenguaje como podemos pensar<sup>11</sup>. Este vínculo entre pensamiento y lenguaje genera, en muchas ocasiones, limitaciones, pero un manejo adecuado puede ampliar nuestras capacidades de manera significativa.

Asimismo, resulta un tópico en los programas de coaching la identificación de creencias, entendidas como afirmaciones no probadas acerca de la realidad. Las creencias tienden a ser autolimitadoras de las propias capacidades y por tanto su cuestionamiento suele resultar eficaz para desbloquear potencialidades de las personas

Las distorsiones cognitivas más frecuentes que suelen dificultar el desarrollo de las potencialidades de la persona son las siguientes:

- 1.- Filtraje:** Se toman los detalles negativos y se magnifican mientras se filtran todos los aspectos positivos de la situación.
- 2.- Pensamiento polarizado:** Las cosas son blancas o negras, buenas o malas. La persona ha de ser perfecta o es una fracasada. No existe término medio.
- 3.- Sobre generalización:** Se extrae una conclusión general de un simple incidente o parte de la evidencia. Si ocurre algo malo en una ocasión esperará que ocurra una y otra vez.
- 4.- Interpretación del pensamiento:** Sin mediar palabra, la persona sabe qué sienten los demás y por qué se comportan de la forma en que lo hacen. En concreto, es capaz de adivinar qué sienten los demás respecto a ella.
- 5.- Visión catastrófica:** Se espera el desastre. La persona se entera o escucha un problema y empieza a decirse “Y si”: “¿Y si estalla la tragedia? ¿Y si me sucede a mi?”.
- 6.- Personalización:** La persona que los sufre cree que todo lo que la gente hace o dice es alguna forma de reacción hacia ella. También se compara con los demás, intentando determinar quién es más elegante, tiene mejor aspecto, es más inteligente, etc.
- 7.- Falacias de control:** Si se siente externamente controlado, se ve a sí mismo desamparado, como una víctima del destino. La falacia de control interno convierte a la persona en responsable del sufrimiento o la felicidad de aquellos que le rodean.
- 8.- Falacia de la justicia:** La persona está resentida, piensa que conoce qué es la justicia, pero los demás no están de acuerdo con ella.
- 9.- Culpabilidad:** La persona mantiene que los demás son los responsables de su sufrimiento, o toma el punto de vista opuesto y se culpa a sí misma de todos los problemas ajenos.
- 10.- Debería:** La persona posee una lista de normas rígidas sobre cómo deberían actuar tanto ella como los demás. Las personas que transgreden estas normas le enojan y también se siente culpable si las viola ella misma.
- 11.- Razonamiento emocional:** Cree que lo que siente tendría que ser verdadero, automáticamente. Si siente como estúpida y aburrida una cosa, debe ser estúpida y aburrida.

**12.- La falacia del cambio:** Una persona espera que los demás cambiarán para seguirle si los influye o camela lo suficiente. Necesita cambiar a la gente porque sus esperanzas de felicidad parecen depender enteramente de ello.

**13.- Las Etiquetas globales:** Se generalizan una o dos cualidades de un juicio negativo global.

**14.- Tener razón:** Continuamente está en un proceso para probar que sus opiniones y acciones son correctas. Es imposible equivocarse y se hará.

**15.- La falacia de la recompensa divina:** Espera cobrar algún día todo el sacrificio y abnegación, como si hubiera alguien que llevara las cuentas. Se resiente cuando se comprueba que la recompensa no llega.

### **Área de las relaciones interpersonales**

La obtención de resultados rara vez puede garantizarse a través de las acciones individuales. En la práctica casi todos los procesos de acción implican de una u otra manera la relación con los otros.

Es necesario para las personas que buscan la eficacia desarrollar la capacidad de influir en los demás y de dejarse influir por los otros cuando ello es conveniente.

Las buenas relaciones interpersonales implican el desarrollo de competencias sociales que afectan a toda la persona, tanto en sus aspectos emocionales como cognitivos y comportamentales.

En todo caso, uno de los conceptos clave en este aspecto es el de actitud, que determina en gran medida el éxito en los procesos de comunicación y en aquellas situaciones que requieren la cooperación entre personas para obtener resultados.

El conocimiento de las propias actitudes y el cambio de las mismas en su caso constituirán uno de los objetivos más reiterados de los programas de coaching.

## **Área de la conducta**

Finalmente, lo más visible de las personas es su conducta. Cambiar lo que se hace y cómo se hace para cambiar los resultados que se obtienen. En este sentido, generar alternativas y disponer de ellas resulta esencial: si lo que hacemos no funciona habremos de hacer otras cosas distintas.

La fijación de objetivos de cambio, la planificación de acciones y la gestión de las contingencias que pueden afectar al curso de los acontecimientos, son contenidos que pertenecen al área de la conducta y que se proponen habitualmente.

En todo caso, en los programas de coaching se suele insistir, no sólo en el aprendizaje de nuevas conductas o maneras de hacer las cosas, sino también en cómo convertirlas en hábitos.

Es importante entender que en muchas ocasiones las intenciones pueden ser adecuadas y las habilidades para llevarlas a cabo, estar disponibles y no por ello se consiguen los objetivos propuestos.

Así por ejemplo, podemos tener la intención de aplicar un plan de trabajo intelectual que nos permita obtener un resultado deseado, aunque exigente, y haber aprendido las habilidades necesarias para llevárselo a cabo.

Sin embargo, generalmente la intención y la habilidad no resultan suficientes para garantizar el éxito.

En la práctica, es necesario incorporar el hábito para que los objetivos se consigan.

La creación de hábitos que permiten la realización de conductas sin necesidad de planificarlas de manera explícita cada vez constituye uno de los referentes de los programas de coaching.

## **Perfil y funciones del coach**

El coaching constituye una variante específica de los procesos de asesoramiento, orientación y desarrollo sistemático, y supone la entrada en procesos de “apoyo” al individuo para incorporar cambios que faciliten su eficacia en la toma de decisiones, el análisis de situaciones que se pueden percibir como disfuncionales, la planificación del futuro, o la elección entre diferentes cursos de acción posibles, entre otras muchas.

Los coach pueden realizar alguna o varias de las siguientes funciones:

- Proporcionar el entrenamiento necesario para que la persona sea capaz de obtener información acerca de sí misma utilizando para ello técnicas variadas en función de las características del cliente
- Analizar información con instrumentos que no están al alcance del individuo y enseñar su manejo.
- Facilitar que la persona diagnostique por si misma situaciones disfuncionales y plantee problemas en función de escenarios posibles ligados a soluciones alternativas.
- Escuchar y prestar apoyo en momentos complejos.
- Ayudar a que las personas clientes implementen decisiones difíciles o que suponen la asunción de riesgos.
- Facilitar el descubrimiento de facetas no percibidas de la persona a través de técnicas que dan prioridad a la toma de conciencia (insight), de la objetivación de situaciones y la valoración de los aspectos subjetivos que influyen en la evaluación de situaciones y el uso de las potencialidades.

- Apoyar la asunción de la responsabilidad respecto a las decisiones que se toman de manera autónoma.
- Absorber ansiedad.
- Proporcionar apoyo emocional.
- Establecer espacios en los que no se juzga a las personas, pero sí se analizan situaciones de forma quasi-objetiva.

Si estas son las funciones genéricas y básicas, el coach necesita una serie de **aptitudes básicas:**

- 1.- Amplios conocimientos psicológicos dado que gran parte de su intervención se fundamenta en contenidos vinculados a las emociones, las cogniciones, la percepción, el comportamiento, las emociones, la comunicación, los valores personales, etc.
- 2.- Competencia profesional y técnica reconocida por el entorno y por el protagonista del proceso de coaching (credibilidad)
- 3.- Aptitud para tolerar la ambigüedad.
- 4.- Capacidad para mantener diálogos significativos utilizando preguntas como forma preferente de trabajo.
- 5.- Aptitud para hacer frente a situaciones difíciles. Poniendo al descubierto cuestiones que habitualmente los responsables de la toma de decisiones rehúyen enfrentar.
- 6.- Aptitud para apoyar y enseñar a otros.

7.- Aptitud para escuchar y empatizar.

8.- Aptitud para reconocer con rapidez los propios sentimientos e intuiciones.

9.- Aptitud para conceptualizar. Traduciendo a palabras comprensibles las relaciones **causa-efecto** y **si-entonces**.

10.- Aptitud para descubrir y movilizar la energía humana. Incluida la energía que se encuentra en la resistencia.

11.- Aptitud para crear situaciones de aprendizaje.

12.- Aptitud para mantener el sentido del humor. Ello nos permite mantener una distancia higiénica de las situaciones.

## **El proceso general del coaching**

Aunque en la literatura sobre coaching abundan las propuestas de organización del proceso de coaching en diferentes fases y contenidos, entendemos que éstas no siempre siguen una secuencia establecida. Es posible que existan solapamientos, y en ocasiones es positivo que así sea, entre los contenidos de cada uno de ellas. En todo caso, a nivel indicativo puede identificarse el proceso general de trabajo en el coaching considerando cinco fases de referencia:

- 1.- fase de exploración
- 2.- fase de concienciación
- 3.- Fase de focalización y fijación de objetivos
- 4.- Fase de entrenamiento
- 5.- Fase de capitalización y generalización del aprendizaje

## **1.- Fase de exploración.**

La fase de exploración tiene básicamente dos objetivos que son complementarios entre sí. Por una parte, la persona cliente ha de familiarizarse con las características del coaching de manera que identifique con claridad tanto los métodos como las posibilidades de consecución de objetivos. En este sentido es necesario que se distinga la forma de intervención del coaching de otras modalidades de trabajo personal como pueda ser la psicoterapia, la formación en habilidades o el mentoring por ejemplo. Esto es especialmente importante porque supone diferencias relevantes en el rol de la persona cliente.

Así, es necesario considerar que en el coaching la persona ha de ser especialmente activa y aportar sus experiencias como contenido fundamental a través del cual se realiza el trabajo.

Por otra parte, es necesario localizar el tipo de objetivos que pueden resultar asumibles para un proceso de coaching de forma realista. Como todos los métodos, tiene limitaciones y es necesario ser consciente de ellas. En muchas ocasiones los métodos de intervención se plantean en competencia mutua, cuando en realidad cada uno de ellos tiene su ámbito de eficacia específico. El del coaching podemos definirlo en términos de desarrollo de potencialidades personales y profesionales preexistentes en la persona. No se trata tanto de aportar nuevas capacidades como de desarrollar competencias y enfoques de observación de la realidad de afrontamiento de la misma desde posiciones inéditas y desde planteamientos que la persona ha de descubrir más que crear. Es por esto que el coaching necesita una actitud previa de apertura, de disposición a investigar con uno mismo, de disposición para descubrir aspectos de sí mismo que no todo el mundo está dispuesto a asumir.

Finalmente, y ello no es menos importante, ha de producirse un buen rapport entre el coach y la persona cliente. En este punto el concepto clave es la confianza, tanto profesional como personal. El cliente ha de estar dispuesto a ser

visto en lo que considera sus debilidades y puntos débiles al mismo tiempo que reconoce su necesidad de ayuda. El coach ha de saber ceder el protagonismo del proceso y atribuir el cambio a las capacidades del cliente más que a su habilidad. Puede decirse que se hace necesaria una buena gestión de los egos.

## **2.- Fase de concienciación**

La fase de concienciación consiste básicamente en explicitar aquellas áreas en las que la persona cliente se muestra eficaz y aquellas en las que sus competencias no son suficientes para conseguir los resultados deseados.

Esta es la fase en la que se identifican los puntos débiles y los fuertes pero también la fase en la que se han de localizar y valorar las resistencias al cambio, es decir aquellas cuestiones que si se modifican generarán situaciones que la persona prefiere evitar.

Esta es una fase crítica. Aquí hemos de llegar a conocer cuestiones tan importantes como cuáles son las actividades de refugio del cliente. Es decir aquellas actividades que realiza en lugar de las que piensa que debería llevar a cabo porque no se siente suficientemente cómodo o competente.

En la misma línea se han de evaluar los miedos a asumir nuevas responsabilidades, o las dificultades para enfrentarse a la crítica o a someterse a situaciones de prueba, la dificultad para actuar ante figuras de poder o la necesidad de aprobación por parte del grupo de iguales por ejemplo.

Como puede comprenderse, la localización y evaluación de estas cuestiones conlleva un esfuerzo que es conveniente que se lleve a cabo con profesionales del coaching que cuenten con conocimientos suficientes de psicología además de un entrenamiento específico.

En la misma línea es necesario conocer las propias capacidades y valorarlas en su justa medida. Las capacidades son susceptibles de ser utilizadas en la medida que se conocen y se identifican con recursos personales disponibles.

En esta fase es importante la eliminación de la retórica que puede envolver en palabras más o menos técnicas la situación de los clientes.

Es por ello que el coach en esta fase habrá de remitir a la persona a la referencia de situaciones reales en las que puede encontrarse el cliente.

En este sentido, la toma de conciencia se puede realizar a través del análisis de situaciones e incidentes, tanto reales como supuestos. La estructura de la exploración para la toma de conciencia puede ser similar a la siguiente:

Cuando ocurre..... yo hago.....lo que provoca que suceda.....  
Lo que sería adecuado que yo hiciera es .....y no lo hago porque para hacerlo necesitaría .....

Este esquema se puede modificar en función de las necesidades, pero plantea la pertinencia de referirse a conductas que han de ser modificadas.

Puede que las conductas se mantengan por múltiples motivos, pero finalmente lo más significativo y el punto de encuentro entre el coach y el cliente son las situaciones respecto a las que existe consenso en que sería necesario introducir cambios significativos.

La fase de concienciación consiste precisamente en la identificación de las situaciones en las que el cliente ha de comportarse de manera diferente a como lo hace, y en una reflexión apoyada por el coach para identificar los factores que impiden o dificultan el cambio.

### **3.- Fase de focalización y fijación de objetivos.**

En esta fase se definen los objetivos de cambio y esto conlleva la focalización de los esfuerzos en el proceso de cambio planificado. Resulta determinante la forma en que se formulan los objetivos y en este sentido han de reflejar cómo se quiere que sea el comportamiento de la persona cliente en situaciones específicas que se describen en términos de conducta.

Es necesario considerar aquí, que entendemos el concepto de comportamiento en un sentido amplio de manera que incorpora también las estrategias de pensamiento o las actividades y maniobras psicológicas que tienen por finalidad gestionar las propias emociones.

Así pues, los objetivos se pueden formular en términos semejantes a los siguientes:

Cuando la persona se encuentra ante una situación en la que existen múltiples alternativas y ello conlleve un análisis de la situación capaz de paralizar la toma de decisiones se hará ..... para desbloquear la situación de parálisis por el análisis.

En las situaciones en las que el temor al fracaso impide la utilización de todos los recursos disponibles la persona hará.....

Cuando es necesario realizar una crítica a la actuación de otra persona y ello genera sentimientos molestos y tendencia a la evitación la persona hará .....

Etc...

Pueden definirse los objetivos como el conjunto de situaciones de referencia que ejemplifican el cambio que se busca.

De esta manera será especialmente sencillo evaluar la eficacia del proceso de coaching y en su caso corregir o replantear los objetivos cuando sea necesario.

Los objetivos han de ser planteados por el cliente con el apoyo del coach.

Para ello hay que considerar que la calidad de los objetivos dependerá fundamentalmente de la calidad de la fase de concienciación. En todo caso la labor del coach se plantea en dos aspectos diferentes.

Por una parte, para facilitar la formulación de los objetivos en su dimensión técnica, lo cual es esencial para garantizar la claridad en la direccionalidad del proceso; por otra parte para facilitar que el cliente se plantea objetivos suficientemente exigentes, que constituyan retos efectivos y no simplemente cambios que pudieran ser considerados triviales y consecuentemente frustrantes.

Facilitar que el cliente se proponga objetivos exigentes constituye un metaobjetivo del proceso de coaching. Implica que la persona ha de tener la confianza suficiente en sus capacidades para producir cambios en si misma (autoeficacia). Para ello el coach manejará de forma implícita o explícita tres mecanismos técnicos imprescindibles:

- **Potenciación** de las capacidades de la persona, facilitando que ésta identifique sus potencialidades a través de presentarle otras situaciones anteriores en las que haya podido demostrar que es capaz de obtener resultados del mismo tipo que los que se pretenden, o mostrando métodos y formas se hacer que son evaluados como accesibles y utilizables por el cliente y que llevan a la consecución de resultados. La función de la potenciación (empowerment) es la de facilitar la emergencia de expectativas de éxito al mismo tiempo exigentes y creíbles.
- **Permiso.** En muchas ocasiones la persona no se siente autorizada a pretender determinados objetivos. Por ejemplo, a aspirar a determinados cargos, pretender ejercer determinados roles, a aceptar el agradecimiento de otros, a mostrar los propios méritos, a pedir lo que necesita o tiene derecho a obtener, etc. Los procesos de obtención de permiso son complejos y requieren un trabajo emocional específico. De hecho, para que una persona se permita a sí misma aspirar a determinados objetivos se hace necesario un conocimiento adecuado de las propias emociones, de su

autoimagen, de las capacidades que piensa que los otros le atribuyen, de los mensajes y sugerencias a las que ha estado sometida desde la infancia o de los sesgos con los cuales se autoevalúa, entre otros factores relevantes.

- **Protección.** Constituye la gestión del miedo al fracaso. Ante la incertidumbre acerca del éxito es necesario disponer de alternativas viables y percibidas como tales. La construcción de estas alternativas permite una mayor autonomía de decisión y refuerza la opción por los objetivos, dado que estos se eligen entre otras oportunidades. Por otra parte la protección ha de plantearse también en la dimensión emocional y aquí los procesos de empatía resultan esenciales ya que permiten que la persona se sienta entendida por alguien, el coach, al que se le atribuye un conocimiento específico acerca de los funcionamientos y dinámicas personales.

#### **4.- Fase de entrenamiento**

Las actividades en esta fase del proceso se pueden categorizar en las siguientes:

1.- Transmisión de información y de conocimientos básicos acerca de las diferentes técnicas y procedimientos que se utilizarán y que resultan necesarias para la obtención de los objetivos.

2.- Aplicación de técnicas y ensayo de habilidades en el transcurso de las sesiones de trabajo. La aplicación de las técnicas y los ensayos se realizan en presencia y con el apoyo del coach que facilita formatos, procedimientos posibilidades de modelado de habilidades y competencias específicas. Las técnicas vinculadas al modelado y el role playing son habituales en este ámbito. El debriefing al final de cada una de las

experiencias ensayadas, entendido como un análisis conjunto de la aplicación, constituye una parte fundamental de la misma.

3.- Aplicación de las diferentes técnicas en situaciones reales sin la presencia del coach. Posteriormente estas experiencias serán analizadas a lo largo de las sesiones de trabajo hasta que se dispone de un dominio procedural suficiente.

4.- El aprendizaje procedural no es suficiente para considerar que se ha dominado una técnica, sino que es necesario que esta puede llevarse a cabo sin necesidad de estar controlando cada uno de los pasos del procedimiento que comporta. Es decir, de lo que se trata es de conseguir que el cliente sea capaz de ejecutar las diferentes técnicas de forma automática e inconsciente (pasar de la competencia consciente a la competencia inconsciente).

## **5.- Fase de capitalización y generalización del aprendizaje**

Es esta fase los resultados del entrenamiento que implican el perfeccionamiento o la adquisición de competencias se ha de convertir en un hábito. Es decir que se active sin necesidad de análisis sistemáticos y metódicos previos acerca de la adecuación o no de utilizar una determinada técnica o capacidad.

Es preciso conseguir que las habilidades obtenidas se apliquen de manera casi automática a fin de que la realización no interfiera en la necesaria fluidez de los procesos psicológicos y de las interacciones sociales.

Piénsese en este sentido como resulta imprescindible que las capacidades vinculadas a la competencia “hablar en público” o “negociar”, por ejemplo, han de resultar disponibles para la persona de manera automática y no a través de procedimientos que requieran un control consciente que les restaría gran parte de su eficacia.

## **Metodología general de intervención del coaching**

Aunque puedan identificarse fases en el coaching hemos de tener en cuenta que éste es fundamentalmente un proceso de e Investigación-Acción (I-A). Esto supone que las diferentes fases, que hemos explicado de manera secuencias pueden intercalarse temporalmente en cualquier momento del proceso.

De esta manera, la toma de conciencia (fase 2) acerca de una capacidad o de una dificultad concreta se puede realizar cuando ya se está tratando de generalizar un resultado obtenido (fase 5), a partir de este momento se inicia un nuevo proceso que recorrerá la secuencia entre la fase 2 y la 5 para la nueva competencia a desarrollar.

La razón de que esto sea así radica en el hecho de que la conducta de las personas es holística, es decir que no se desarrolla a partir de fragmentos separados de actividad, ni las diferentes capacidades son independientes entre sí, sino que se realimentan unas a otras.

Así, el desarrollo de una determinada capacidad vinculada por ejemplo al pensamiento estratégico o al análisis de situaciones complejas, puede dejar al descubierto alguna debilidad de la persona como pueda ser la tendencia a sobreanalizar, y ello contribuya a la toma de conciencia al respecto.

Por otra parte, podemos identificar cuatro fases generales a través de las cuales se progresá habitualmente en las relaciones entre el coach y la persona cliente:

**1.- Fase de dependencia.** En ella el cliente ha de incorporarse al marco de referencia que se establece fundamentalmente por parte del coach. Es la fase en la que se aprenden, las técnicas básicas y las aplicaciones en sus versiones más elementales. Es la fase en la que el cliente va adquiriendo una competencia consciente, pero precisa la guía frecuente del coach.

**2.- Independencia exploratoria.** El cliente considera que ha interiorizado las capacidades recién incorporadas y las ensaya por su cuenta sin contar en muchas ocasiones con el apoyo del coach. El cliente fluctúa entre la necesidad de contar con el coach y la pretensión de prescindir de él.

**3.- Independencia.** Sólo se recurre al coach de forma ocasional y se continúa con la exploración de nuevas aplicaciones a situaciones cada vez más diversas. En esta fase a veces suele ser adecuado que el coach actúe como consultor ocasional que permita a la persona evaluar la calidad de su trabajo y tomar conciencia plena de sus avances..

**4.- Autonomía.** La persona acaba consiguiendo ser inconscientemente competente e incorpora las nuevas competencias como hábitos de conducta.

En el aspecto de las metodologías concretas podemos identificar dos grupos de técnicas que realimentan entre si:

### **Técnicas de diálogo**

Las técnicas de diálogo entre el coach y el cliente resultan fundamentales y características de los procesos de coaching. Este ha adoptado como una herramienta privilegiada el diálogo socrático (mayéutica) que consiste en que a través de preguntas, la persona vaya descubriendo sus capacidades y debilidades, construya nuevas alternativas y elabore formas diferentes de abordar situaciones o de desarrollar capacidades.

El diálogo socrático se utiliza en todas las fases del proceso, aunque su mayor utilidad específica quizás se encuentre en las primeras (exploración y concienciación). De todos modos, este tipo de diálogo es especialmente eficaz porque genera en la persona un metaaprendizaje que resulta de indiscutible valor. Analizar la realidad a través de hacer preguntas enseña a la persona a preguntarse

a sí misma, facilita que se puedan objetivar las percepciones subjetivas y potencia la comprensión de los comportamientos de los otros. De alguna manera el diálogo socrático se convierte, con la práctica, en un formato del pensamiento que resulta productivo más allá de los procesos de coaching, al generalizarse posteriormente a la mayoría de las situaciones que requieren algún tipo de reflexión sistemática.

### **Técnicas de modelado**

El modelado se basa en el hecho de que cualquier comportamiento que una persona sea capaz de realizar, por complejo que sea, puede ser descrito de alguna manera, analizado y descompuesto en otros comportamientos más pequeños y sencillos de tal manera que se podrá reproducir por parte de otra persona. Este planteamiento supone que todo puede ser aprendido si de **deconstruye** adecuadamente y se **reconstruye** a través de métodos eficaces.

El modelado por tanto constituye una forma de aprendizaje que se fundamenta en la imitación de aquello que funciona para otros.

Si queremos aprender a ser un buenos vendedores podemos observar, describir e identificar los comportamientos de os buenos vendedores cuando estos los aplican en las diferentes situaciones y utilizarlos como modelos a los que imitar aplicando, naturalmente, criterios que permitan la adaptación de sus conductas a nuestras propias características. Naturalmente, toda la tecnología disponible que proviene de la psicología del aprendizaje es utilizable para el modelado

### **Técnicas de ensayo**

Lo que no se practica no se aprende de forma suficientemente eficaz. Conocer las técnicas de venta no supone que sepamos vender. Además del conocimiento teórico e incluso de conocimiento conscientemente competente necesitamos la práctica para convertirlo en una capacidad disponible de manera suficientemente eficaz. A hablar en público se aprende hablando en público, a vender vendiendo y

a tomar decisiones, tomando decisiones. Las técnicas de ensayo constituyen el complemento natural del modelado

Los conocimientos que en el mundo de la empresa se conocen como expertos son aquellos que tienen grandes dosis de contenidos implícitos, es decir contenidos que se tienen pero que resultan muy difíciles de explicar y de mostrar en sus detalles para poder ser analizados.

Algunos conocimientos expertos pueden ser explicitados y por tanto hacerse disponibles para el aprendizaje por modelado.

Algunos ejemplos pueden ser la negociación, hablar en público o el análisis de situaciones complejas.

Otros contenidos resultan extremadamente difíciles de explicitar, como por ejemplo la identificación de los movimientos que el cuerpo hace para mantener el equilibrio cuando se va en bicicleta.

En todo caso para casi todos los conocimientos que se consideran expertos y que tienen contenidos implícitos, resulta posible explicitar una gran parte de ellos.

El resto, lo implícito no explicitable, forma parte de las diferencias esenciales que caracterizan a las personas excelentes en una actividad.

En este sentido podemos llegar a modelar a un gran cocinero y ejercitarnos en la práctica de sus actividades hasta dominar gran parte de ellas; sin embargo, es muy probable que el cocinero excelente mantenga, a pesar de todo contenidos que resultan, en la práctica imposibles de reproducir en todas sus dimensiones. Identificar los límites de las posibilidades de aprendizaje es también importante.

## CUESTIONES - RETOS

Describe cómo serán las cosas si consigues tus objetivos

Cuáles piensas que serían los problemas que te produciría el hecho de tener éxito

Si no se tiene éxito en el proyecto cuáles son las alternativas disponibles. Cuáles

son las actividades gratificantes en las que te refugias

Si volvieras a hacer X qué harías igual y qué harías diferente

Cómo te podría ver (describir) tu peor enemigo (si lo tuvieses y te conociese bien)

Qué cuestiones llevas aplazando desde hace tiempo. En qué actividades y razonamientos te refugias para evitarlas.

Cómo será tu vida (profesional, personal, de pareja, etc.) dentro de 5 años si todo va bien

Cómo será tu vida (profesional, personal, de pareja, etc.) dentro de 5 años si todo va mal

Qué tienes pendiente de corregir (de tus hábitos, de tus impulsos, etc.) Qué tendría de positivo para ti si lo corrigieses.

Cómo sería tu vida si no tuvieras los impedimentos actuales Cómo

narrarías tu situación actual dentro de 5 años

Cómo esperabas que sería tu vida ahora hace 5 años

miguelcoach.com

Que cosas dices que no quieres conseguir cuando en realidad habrías de decir que no puedes lograr

Qué cosas dices que no puedes conseguir cuando en realidad tendrías que decir que no quieres lograr

Cuando hayas conseguido lo que te propones qué piensas que te propondrás (qué tipo de meta)

En qué aspectos eres como la mayoría de las personas de tu entorno

En qué aspectos eres peor que la mayoría de las personas de tu entorno En

qué aspectos eres mejor que la mayoría de las personas de tu entorno

Cuál es el aspecto de mi mismo que predomina a la hora de condicionar tu vida (lo profesional, la amistad, la pareja, la familia, etc.)

En que cosas te vendría bien implicarte más En

qué cosas te vendría bien implicarte menos Que

significa para ti tener éxito en la vida

De que acontecimientos de tu vida hasta ahora te sientes orgulloso De

qué cosas de tu vida hasta ahora te siente avergonzado

A que has renunciado hasta ahora por conseguir o mantener alguna cosa

A qué estás renunciando ahora para conseguir o mantener alguna cosa.

Que situaciones o actividades te tranquilizan

Qué situaciones o actividades te generan ansiedad o temor.

Que aspectos de ti no estas dispuesto a cambiar aunque sabes que ello te favorecería.

Que aspectos de tu vida actual (laboral, de pareja, de amistad, de familia, etc.) no estarías dispuesto a cambiar.

Haz una lista de personas y recursos a las que puedes recurrir para... .... Qué

otras cosas podrías hacer y todavía no has hecho.

Pedir a los demás cosas que uno necesita

Negar a los demás cosas que son pedidas pero no parecen justas o equitativas

Cuáles son los aspectos que más valoras en tus compañeros, subordinados, jefes, etc.

Qué opiniones o creencias acerca de ti mismo te están dificultando obtener o hacer algo actualmente

Cuáles son tus valores en la vida

Elabora una matriz DAFO de las diferentes dimensiones de tu vida

Qué le aconsejarías que hiciese a una persona que fuera exactamente como tú.

En quién te estás convirtiendo

Qué sigues manteniendo aunque ya no lo necesitas o no lo quieras

Cómo contarías a otra lo que te está ocurriendo si no fueses tu el personaje de la historia sino un conocido.

Como piensas que contarás lo que pasa ahora dentro de 1 año. Piensa si seguirá siendo importante.



## Coaching y Orientación laboral

*Miguel López López*  
[www.miguelcoach.com](http://www.miguelcoach.com)