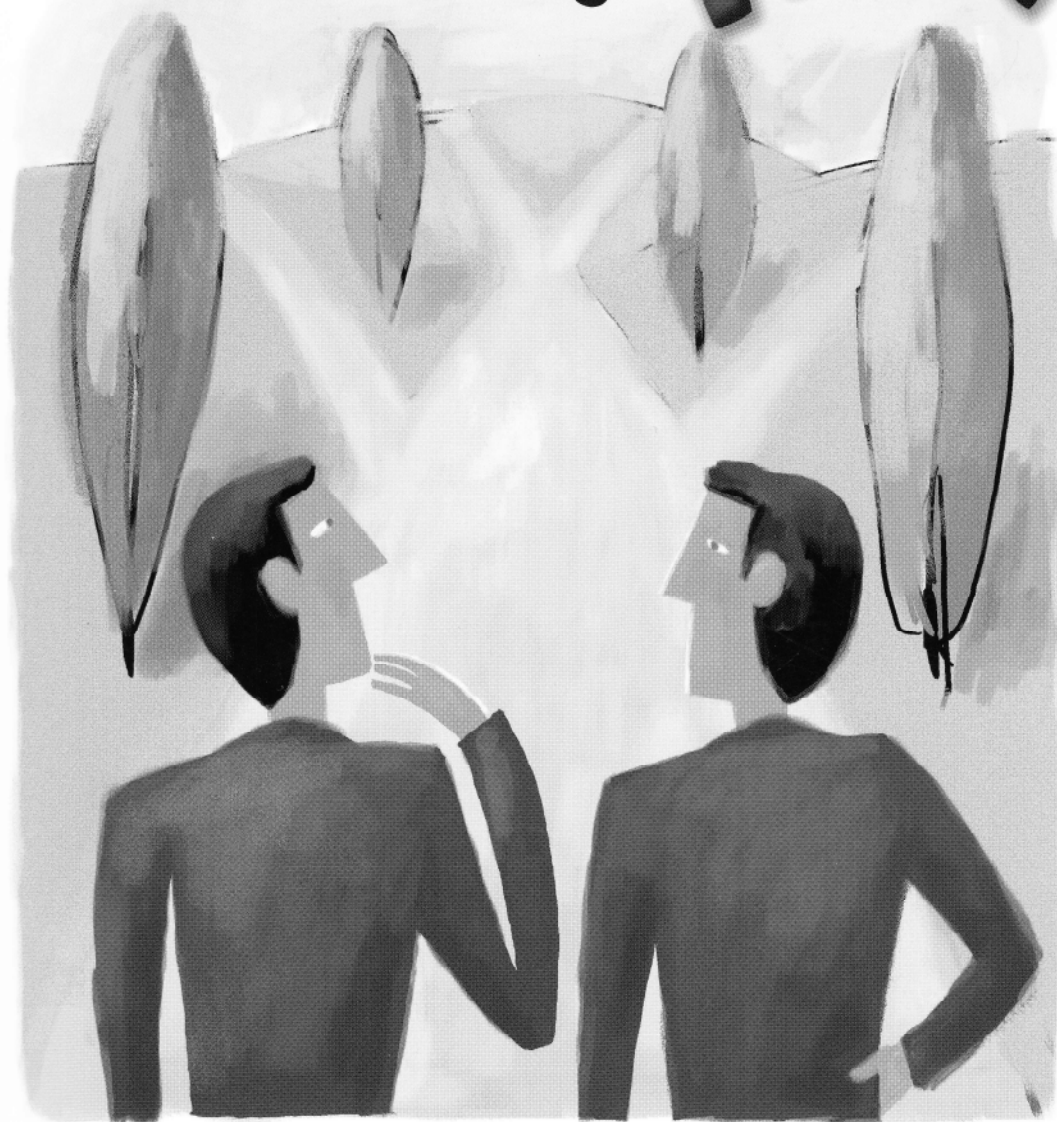



Coaching

Teoría general
del coaching

Hoy



 Editorial universitaria
Ramón Areces

Fernando Bayón Maríné
(Coordinador)

Capítulo VI

PRINCIPALES HERRAMIENTAS DEL COACHING PROFESIONAL

LA CAJA DE HERRAMIENTAS DEL COACH

María Isabel Aranda García

Las herramientas en el contexto del coaching

El coaching es una disciplina de acompañamiento a otra persona, en la consecución de sus objetivos, que se concreta en una relación conversacional no directiva y no intervencionista donde no tiene cabida, ni marcar pautas de comportamiento, ni determinar las ideas y pensamientos del coachee.

Para llevar a cabo esta relación, el coach utiliza una serie de técnicas, habilidades o herramientas, no necesariamente específicas, pero sí en una combinación, una secuencia y con un objetivo específico. Al igual que un cirujano difícilmente podría realizar una intervención sin determinados instrumentos, el coach difícilmente podría gestionar un proceso de coaching sin ellas.

Y con ser esenciales para coachear, no son más que medios para facilitar un fin, y en ningún caso fines en sí mismas. El uso que el coach hace de las herramientas adquiere sentido en cuanto que facilita el proceso subjetivo y personal del coachee.

La relación de herramientas que se presenta en este capítulo no pretende ser exhaustiva sino sólo reflejar aquellas imprescindibles para realizar el coaching.

HERRAMIENTAS PERSONALES	HERRAMIENTAS DEL PROCESO
1. Acompañar	8. Garantizar la confidencialidad
2. Aceptar sin enjuiciar	9. Generar confianza
3. Confiar en la capacidad del coachee	10. Facilitar aprendizaje
4. Atribuir valor	11. Favorecer permisos
5. Focalizar en el proceso	12. Cuestionar
6. Otorgar el protagonismo al coachee	13. Conversar
7. Auto-revisarse	14. Sintonizar la comunicación
	15. Escuchar empáticamente
	16. Preguntar
	17. Mantenerse en silencio
	18. Cambiar la perspectiva
	19. Retar a nuevas posibilidades de acción
	20. Mover al futuro
	21. Acordar compromisos

Herramientas personales

Si hay algo que define esta profesión, es que el coach tiene que ser coach y no sólo actuar como coach. **No se es coach por formación, se es por transformación.** Transformación de uno mismo, de su forma de entender la realidad, a los otros y de su forma de relacionarse con los demás. El aprendizaje del coaching no tiene tanto que ver con la acumulación de conocimientos como con la adquisición de habilidades. Habilidades fundamentadas en la emoción básica de aceptar al otro.

En una sesión de coaching, el coach tiene que asumir un rol, desempeñar un papel que sólo, desde una actitud de permanente reflexión personal, puede asumirse. Hacer coaching no es un proceso mecánico en el que se apliquen herramientas sin más. Para situarse frente a un cliente, el coach tiene que asumir unas determinadas creencias, manifestadas en unas actitudes, y mostradas en unos comportamientos. Se pueden traducir en las herramientas personales, internas o actitudinales que el coach utiliza para gestionarse a sí mismo ante el coachee y generar una relación de coaching. Tienen que ver con la forma en que se presenta ante el cliente y cómo aborda la relación de coaching. Lo que sí demuestra la práctica es que sin la aplicación de estas herramientas internas, el coach difícilmente puede cumplir con su objetivo de un acompañamiento retador e imparcial.

■ Acompañar

El coach acompaña al coachee, le asiste en el sentido etimológico (del latín, *ad* y *sistere*) de “detenerse junto a”. Su acompañamiento se mani-

fiesta en estar totalmente presente en el "aquí y ahora" de la conversación con el coachee, concentrándose en el proceso que está siguiendo, y ser simplemente un espejo para él. Para centrarse en el cliente, no sólo se escucha empáticamente, es necesario poner la mente en blanco respecto al propio discurso interno que, en paralelo, puede surgir mientras se escucha; la llamada "columna izquierda", aquello que uno piensa y siente sin verbalizarlo.

El coach necesita parar y suprimir estas conversaciones internas para que el coachee pueda percibir en él la actitud de servicio y acompañamiento imprescindibles para el proceso de coaching, ya que los micromovimientos del rostro y del cuerpo simultáneos a este diálogo interno son fáciles de percibir y pueden con facilidad incomodar al coachee y desvirtuar la conversación.

■ **Aceptar sin enjuiciar**

El coach no enjuicia al coachee, no valora si está bien o mal lo que dice o hace, sino que escucha el significado que tiene para él lo que dice. Acepta sus esquemas, pensamientos o visiones del mundo, pero los cuestiona desde la utilidad que tienen para aquel. Expresamente informa al coachee de que ésta es su actitud en el proceso, lo que permitirá a éste concentrarse en su propio discurso sin sentirse distraído porque perciba en su coach una interpretación o un juicio personal.

Precisamente será esta actitud, manifestada por el coach como una de las reglas de la relación, junto con la confidencialidad del contenido del proceso, lo que permitirá la generación de confianza necesaria para el mismo, animando al coachee a expresarse con libertad e implicarse plenamente en el proceso de cambio implícito en el coaching.

Cuando el coachee percibe que se le está enjuiciando, con frecuencia lo expresa al coach con sorpresa e incluso indignación, reclamando su protagonismo en la conversación y el cumplimiento de la regla de aceptación no enjuiciadora del coach. En el peor de los casos dejará, incluso, de confiar en el coach.

■ **Confiar en la capacidad del coachee**

El coach parte del supuesto de que el coachee es capaz de encontrar la solución a su problema. Expresa su creencia de que éste quiere y puede ser competente, reforzando su sentido de logro y contribuyendo al compromiso de cambio. Suele afirmarse que el coachee "está completo", tiene en sí mismo lo que necesita para conseguir lo que quiere. Esto permite al

coach focalizar el proceso en el resultado que el cliente busca. Una de las características singulares de la intervención del coach es que no ofrecerá sus soluciones al coachee, no es un consultor, su papel es facilitar que éste encuentre la solución que necesita por sí mismo, tal y como proponía Sócrates con su *Mayéutica*.

■ **Atribuir valor**

El coach utiliza el concepto de la Biología Cognitiva de la “Autopoiesis”, facultad de todo individuo o sistema de crearse a sí mismo. Para el coach, el coachee es el resultado de sus creencias y acciones y, su papel, es facilitar el cambio a nuevas creencias y acciones coherentes para éste, que le permitan alcanzar nuevas metas o nuevos planteamientos.

■ **Focalizar en el proceso**

El coach se centra en el proceso y no en el contenido del problema. En la forma en que el coachee aborda su problema y no en el fondo, por ello no necesita ser experto en el problema del cliente, ni siquiera necesita conocer técnicamente nada del problema. El coach se focaliza **en cómo se está relacionando con su problema**. Lo que trabaja es al coachee como persona y su marco de referencia con el que aborda el problema, lo que puede incluir su sistema de creencias, sus percepciones, valores, ideas básicas, estructura emocional, disposición mental, modelos de pensamiento, expectativas, etc.

■ **Otorgar el protagonismo del coachee**

Conocido como “egoless”, es una herramienta básica para que el coachee se sienta el protagonista. El coach maximiza su función de acompañante y cede totalmente el protagonismo del coaching al cliente porque es él el que está aprendiendo, es su territorio y es su problema. Entre los recursos que el coach utiliza para ponerlo en práctica están el pedir permiso y el hacer invitaciones al coachee para hacer algo. Con frecuencia, el coach le pedirá permiso explícitamente para entrar en su reflexión igual que pediría permiso para entrar en una casa ajena y le hará invitaciones del tipo “¿quieres que abordemos ahora lo que puedes hacer al respecto?” Estas muestras de respeto hacia el trabajo del coachee hacen que éste se sienta más protagonista y más responsable del proceso.

■ **Auto-revisarse**

El coach revisa su intervención en una sesión tanto o más que la propia sesión. Y no sólo revisará lo que ha hecho o dejado de hacer, sino cómo ha abordado la sesión, cuál ha sido su propio esquema de referencia ante el

pupilo y la sesión. De hecho, la supervisión del coach, es una de las fórmulas más valoradas del aprendizaje continuo del coach, por cuanto supone identificar y resolver cualquier limitación que como coach hubiera podido tener para su trabajo en la sesión.

Herramientas para el proceso

Herramientas o habilidades que el coach puede utilizar en la relación con el coachee para facilitar el proceso y que se manifiestan externamente.

■ Garantizar la confidencialidad

Garantizar al cliente la confidencialidad del contenido de las conversaciones es una de las herramientas que utiliza el coach para facilitar la apertura e implicación del éste en el proceso. En los procesos de coaching ejecutivo encargados por una empresa se hace especialmente imprescindible. Sin esta garantía difícilmente el coachee aceptará el proceso.

■ Generar confianza

El proceso de coaching no puede tener lugar si el coachee no tiene la suficiente confianza en el coach. A veces la confianza no puede tener lugar simplemente porque el coach no encaja en las necesidades del cliente. Partiendo de que sí hay este encaje, el coach utiliza la generación de confianza para que el coachee se sienta cómodo y pueda expresarse y explorarse. En un primer momento en las sesiones, trabaja expresamente “la generación de contexto”, el establecimiento de “rapport”, una relación empática en la que los pensamientos y sentimientos se armonizan, basada en la confianza, la sintonía y la confidencialidad.

■ Facilitar el aprendizaje

El coach impulsa la evolución del coachee generando un entorno de aprendizaje, y para ello utiliza las herramientas o habilidades y los recursos o técnicas que más ayuden al pupilo a exponer, explorar y desarrollar su proceso de reflexión y decisión sobre el problema objeto del coaching. Su trabajo se centra en la parte alta de la Pirámide de Maslow facilitando la autorrealización y el desarrollo del potencial del cliente, ayudándole a elevar su conciencia de sí mismo y a encontrar el sentido de lo que hace, el “para qué” de Viktor Frankl.

A través del proceso de coaching, éste “aprende a aprender” y llega a hacer cosas diferentes a las que venía haciendo. En última instancia es el pupilo el que tiene que “darse cuenta” de dónde está, dónde quiere estar y qué va a hacer para llegar allí.

■ Conversar

La conversación de coaching es el medio para que el coachee explore, focalice, desarrolle, e innove sobre un tema con el fin de conseguir un resultado útil para él. A través de la conversación, el coach facilita a aquel la exploración de su problema ayudándole a describirlo de forma precisa y objetiva. Focaliza la conversación sobre aquello que hace o que puede hacer el coachee y le anima a que sea específico en ese aspecto. Favorece el desarrollo de nuevos marcos de referencia desde los que el cliente puede contemplar su problema. Promueve la generación de nuevas ideas y opciones innovadoras que permitan al éste ampliar su campo de acción. Parte del principio generativo del lenguaje, de que a través de las palabras configuramos nuestra realidad. Un cambio en las palabras utilizadas supone un cambio de nuestra forma de percibir e interpretar nuestro mundo.

El coach utiliza múltiples recursos para que la conversación adquiera plenamente su sentido explorador: “espeja”, da feed-back, ofrece sus impresiones, sensaciones (siempre desde su propia perspectiva y no como verdades absolutas, sino a modo de retrovisor que permite ver zonas ciegas al cliente), ofrece distinciones, metáforas, reformula, repite, resume, etc.

■ Sintonizar en la comunicación

La Programación Neuro-Lingüística hace hincapié en que para que haya comunicación tiene que haber sintonía en el “baile” comunicativo y sintonía en el habla y en el lenguaje. El coach, al igual que todo buen comunicador, utiliza el acompasamiento corporal con la finalidad de abrir espacios al coachee, transmitirle comprensión, apoyo, compromiso y atención, bien mediante posturas corporales “complementarias” o “contradictorias”.

■ Escuchar empáticamente

La diferencia entre la simple escucha, la escucha activa y la empática es bien conocida. No puede haber coaching sin una escucha plenamente empática por parte del coach, de lo contrario no sólo no “escucharía” el significado que tiene para el coachee lo que está diciendo, tampoco podría responderle de la forma necesaria para que el proceso se desarrolle.

A través del lenguaje corporal del coach, el coachee tendrá conciencia inmediata e intuitiva de si le está escuchando atentamente y si está plenamente presente e involucrado en la conversación con él y, también percibirá inmediatamente una “ruptura” en la atención y se descentrará en su discurso.

Esta habilidad de escucha empática no se confía a la intuición o la experiencia, es clave para el coach, que se entrenará en su proceso de formación como coach hasta ser capaz de escuchar de forma empática, fluida y natural, y captar la estructura de referencia del pupilo: su entorno mental, emocional, simbólico y sensorial, sus modelos de pensamiento y su sistema de valores.

■ Preguntar

La principal herramienta del coach es la pregunta desafiante, "socrática". A través de ella, el coach hace que el cliente salga de su zona de confort y desvele la información necesaria para descubrir dónde se encuentra respecto al tema del coaching, y dónde quiere estar, cómo entiende su problema, desde qué perspectiva lo está analizando y desde qué otras podría verlo, qué obstáculos o límites tiene para hacerlo, cuáles son las creencias subyacentes, y la relación que tienen sus acciones con los resultados que está consiguiendo.

■ Silencios

Junto a la pregunta, el silencio es una de las herramientas fundamentales del coach. El silencio consiste en permanecer callado evitando intervenir en el discurso del coachee y manteniéndose concentrado en el aquí y ahora. Suele decirse que el silencio actúa como una "bomba de succión" que crea el vacío necesario para que surja la reflexión del coachee. Es una herramienta difícil de dominar y que requiere un entrenamiento laborioso y específico y cuyo impacto en el proceso de coaching es espectacular.

■ Cuestionar

Hablamos de que el coach acepta al coachee, pero eso no significa que se conforme con aceptar su paradigma ante el problema. Estará atento y cuestionará, mediante preguntas, las justificaciones que el cliente se da a sí mismo para justificar su paradigma y para mantenerse en él, y sólo como medio para que él se de cuenta de si le son útiles y capacitadoras o no.

■ Favorecer permisos

A través del diálogo el coach crea un espacio para que el coachee explore su realidad y para que se sienta cómodo haciéndolo. Para ello, favorece que éste se de permiso para aceptarse y aceptar su marco de referencia.

Cuando el cliente hace una declaración del tipo "me cuesta exponer mis puntos de vista en una reunión", el coach puede responder "y..." o "esto puede ser frecuente, ¿no cree?" o "entiendo lo que dice", estas respuestas neutras o de apoyo desdramatizan la declaración y permiten al coachee

abrirse y explorar la situación sin sentirse limitado en su autoestima por miedo, vergüenza o culpa. Al darse permiso para pensar o sentir lo que piensa o siente, el coachee se acepta y sólo desde esa aceptación podrá abordar su cambio de perspectiva y la búsqueda de nuevas acciones a futuro. Con frecuencia, este favorecer que el cliente se otorgue permisos será suficiente para generar el cambio. Favorecer permisos es una herramienta clave en la función esencial del coaching, el acompañamiento y complementaria a otra herramienta clave: el cuestionar.

■ **Cambiar la perspectiva**

El coach utiliza el cambio de perspectiva como palanca clave del cambio del coachee. Facilita que él tome conciencia de desde dónde está afrontando una situación y descubra desde qué otras perspectivas puede afrontarlo que le resulten más útiles y satisfactorias, y que le permitan llegar a dónde quiere llegar, libre de las limitaciones de su perspectiva anterior.

Al tomar conciencia, el coachee descubre sus patrones o hábitos de respuesta y sus modelos mentales limitantes, sin que ello implique indagar dónde o porqué se originaron. Simplemente se cuestiona su utilidad para los propósitos del cliente y se indagan nuevos patrones de respuesta que sí le puedan ser útiles y capacitantes.

■ **Retar a nuevas posibilidades de acción**

Retará al coachee a cuestionarse la perspectiva desde la que está abordando su problema, y a dejarla, simplemente porque para el cliente no es útil y no le permite salir de donde está, y a buscar otra más útil y satisfactoria que le lleve a sentirse autorrealizado y a hacer cosas diferentes, consideradas muchas veces extraordinarias; precisamente porque antes de cambiar su paradigma, no hubiera sido capaz de hacerlas.

Mover a una persona de su zona de confort no es tarea fácil. Es frecuente que se resista a cambiar aún después de un análisis exhaustivo y una reflexión profunda sobre su paradigma y las limitaciones que le reportan. Por ello, el coach le retará a replantearse su paradigma, buscar nuevas perspectivas y comprometerse en realizar acciones consecuentes con ella.

■ **Mover al futuro**

El coach centra al coachee para que se proyecte hacia el futuro y desarrolle un conjunto de pensamientos centrados en acciones diferentes mediante las palabras que repite y las preguntas que hace. Genera esperanza en éste de que es capaz de hacer cosas diferentes y superar su situación actual que se materializará en sus compromisos de acción.

■ Acordar compromisos

Todo proceso de coaching finaliza con un plan de acción, es más, cada sesión conlleva el compromiso de una acción nueva, es una de las razones de la eficacia del coaching: el coachee hace cosas nuevas tras un proceso. El compromiso se entiende como una acción nueva a realizar vinculada a lo “qué quiere lograr” y no al “cómo hacerlo”. Este aspecto suele ser objeto de trabajo específico en la conversación ya que para muchas personas les resulta fácil comprometerse con un cómo pero no con un qué, y lo importante es, qué es lo que se quiere conseguir como resultado.