

Coaching y liderazgo

Introducción al coaching



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidad 1: Fundamentos y principios del coaching

Siguiendo a Perdomo Motolong (2014): “El coaching [...] es una disciplina profesional emergente de asistencia a las personas (individuales o grupales) para que ellas puedan conseguir resultados, los cuales no podrían lograr sin la intervención de un coach.” (p. 130).

La palabra coach tiene su origen en la lengua inglesa y fue utilizada por primera vez en Hungría, Kocs, para designar al carro del caballo en referencia a aquel que lidera (Jamelli, 2020).

Coaching deportivo

Es un proceso basado en herramientas, métodos y técnicas científicamente comprobadas que apunta a mejorar el autoconocimiento, el equilibrio emocional, la concentración y el desarrollo humano, mejorando el rendimiento en busca de reconocimiento profesional y títulos ganadores (Jamelli, 2020).

En el ámbito deportivo, el coach es una figura que tiene un rol definido y está íntimamente relacionado con ser el entrenador del equipo. Cachito Vigil, por ejemplo, fue el coach que elevó al equipo nacional de hockey femenino (las Leonas) a niveles de excelencia mundial y logró popularizar dicho deporte en la Argentina.

Coaching y liderazgo

Figura 1: Equipo nacional de hockey sobre césped de Argentina «las Leonas»



Fuente: [imagen sin título sobre equipo nacional de hockey sobre césped de Argentina «las Leonas»], 2010, <https://bit.ly/2PqTjXQ>.

La traducción de coach es «entrenador». Su misión, por lo tanto, es la misma que la de cualquier otro entrenador: ayudar a la

persona con la que trabaja a dar lo mejor de sí mismo, con el objetivo de alcanzar una meta.

Cuando de deportes individuales se trata, se podría decir que los mejores tenistas, golfistas y boxeadores del mundo cuentan con grandes entrenadores gracias a los cuales, en parte, llegaron alto en su carrera.

El coach debe ser un motivador, debe tener disciplina, debe conocer a sus jugadores (fortalezas y debilidades), debe saber hasta dónde exigir, debe elaborar, además, la estrategia y la táctica del juego y, para ello, fundamentalmente, debe conocer a los rivales que su equipo deberá enfrentar.

El rol del coach consiste en obtener lo mejor de cada jugador y armonizar el juego en equipo.

En el mundo de las organizaciones, el coaching hizo su aparición a comienzos de 1970. Nació de una base multidisciplinaria de la filosofía, la sociología, las ciencias sociales, la biología del conocimiento y la ontología del lenguaje. Los aportes a esta nueva disciplina se deben a diferentes corrientes que se generaron de forma simultánea en Estados Unidos, Europa y Sudamérica.

Coaching y liderazgo

Figura 2: Lo que no es coaching

<i>Coaching</i> ≠ mentoría	Consultoría	De afuera para adentro
<i>Coaching</i> ≠ análisis	Terapia	De afuera para adentro
<i>Coaching</i> ≠ psicología	Consejería	De afuera para adentro
<i>Coaching</i> ≠ asesoramiento	Entrenamiento	De afuera para adentro
<i>Coaching</i> ≠ entrenamiento	Enseñanza	De afuera para adentro
<i>Coaching</i> ≠ consultoría	<i>Coaching</i>	De adentro para afuera
<i>Coaching</i> ≠ enseñanza		De adentro para afuera

Fuente: elaboración propia en base a de Jamelli, 2020.

1.1.1 Fundamentos del coaching

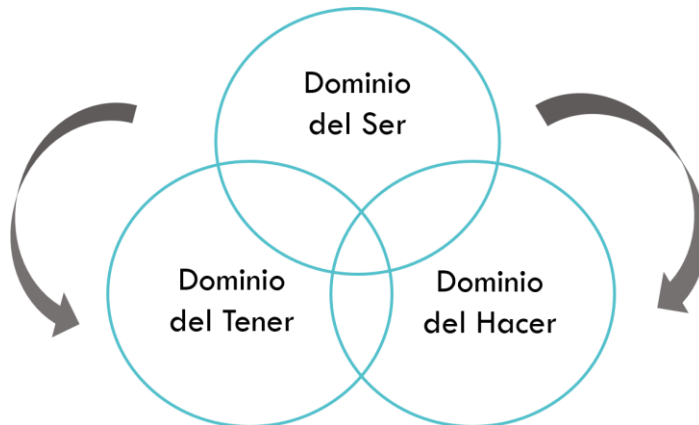
La base del coaching parte de la siguiente idea, según Chauvin (s. f.):

...los seres humanos obtenemos resultados (dominio del tener) dependiendo de las acciones que tomamos (dominio del hacer). Las acciones que tomamos están íntimamente relacionadas con la manera en la que nos observamos a nosotros mismos y observamos el mundo (dominio del ser). El coaching trabaja fundamentalmente en el dominio del ser [ver figura 2] y produce cambios en el tipo de observador que es la persona.

Una vez que estos cambios fueron hechos en la persona (por ella misma), su perspectiva se amplía, se convierte en un observador diferente y tiene acceso a realizar acciones diferentes, logrando resultados nunca antes alcanzados por ella. (<https://bit.ly/39XlbfM>).

Se produce, en síntesis, un cambio en la persona y sus paradigmas, sus patrones de interpretación y análisis de las cosas.

Figura 3: El dominio del ser, la base del coaching



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Chauvin (s. f.):

La función del coach es la de asistir a la persona en el logro de los resultados declarados por ella y el resultado del coach se ve en los resultados de esta persona.

Para eso, el coach utiliza el lenguaje (verbal y corporal) como base para su trabajo. El hablar y escuchar del coach son un factor determinante en la relación entre ambos y en la efectividad para los logros de la persona.

El coach debe tener la capacidad de diseñar conversaciones que abran a la persona nuevos accesos para tomar acciones comprometidas que ayuden al logro de los resultados. (<https://bit.ly/39XlbfM>).

La relación y la confianza son lo más importante en cualquier interacción de coaching.

Coachee: persona que es asistida por el coach.

1.1.2 Principios del coaching

El coaching no enseña ni dirige. Esta es la principal diferencia con otras disciplinas en las que se transmite conocimiento.

El coaching ejecutivo es el que se aplica en el mundo de las organizaciones y se diferencia de otras metodologías, ya que se focaliza en los resultados del negocio y, para ello, se ejercen conversaciones con el coachee en torno a entablar espacios para mejorar los procesos, ordenar las ideas y elaborar planes de acción para obtener los resultados de manera eficiente.

En otras palabras, podemos definir al coaching ejecutivo de la siguiente manera: se trata de un proceso de acompañamiento individual o grupal destinado a impulsar el desarrollo de las capacidades profesionales y personales con el fin de mejorar el rendimiento de una persona o de un grupo en una organización (Quezada Martínez, s. f.).

Los cinco principios en los cuales se basa el coaching ejecutivo son los siguientes:

- El enfoque del coaching está siempre con mira en el futuro y potencial de la persona, y deja atrás las equivocaciones del pasado de ella y sus posibles defectos en el rendimiento en la actualidad.
- Es fundamental que el coach crea y tenga fe en el potencial del coachee para que, de esa forma, pueda obtener lo mejor de él.
- La relación entre el coach y el coachee debe estar basada en la confidencialidad y la confianza.
- Una persona no aprende a partir del mismo coach, sino que de sí misma estimulada por el coach.
- El coach es un facilitador del aprendizaje del coachee.

Una experiencia profesional digna de compartir tuvo lugar en 2005, en Argentina, en una terminal automotriz. A la hora de realizar el coaching ejecutivo a una profesional que la empresa había repatriado de Europa, sucedió lo siguiente:

el objetivo era acompañar a la profesional en su adaptación al país y ayudarla a desarrollar sus competencias para ocupar un nivel de dirección dentro de la organización en el mediano plazo.

Coaching y liderazgo

En el plan de trabajo, acordé, como coach, una primera reunión que duró 3 horas, cuyo objetivo era principalmente conocer a la persona que iba a «coachear» en los próximos 8 meses.

Como coach tenía la necesidad de saber quién era la persona que estaba frente a mí, conocer cuáles eran sus expectativas, cuáles eran sus creencias, sus valores, sus principios, cómo estaba acostumbrada a trabajar, qué era y no era importante para ella, qué estilo de liderazgo tenía y, fundamentalmente, quería conocer qué desafíos tenía ella en esa nueva etapa laboral.

El otro aspecto que me importaba tratar en esa primera reunión era que ella me conociera y que supiera cómo íbamos a trabajar en conjunto.

De esa primera reunión, surgieron las bases de comprensión en cuanto al rol que desempeñaría cada uno, la necesidad de cumplir con los compromisos asumidos y la constancia para realizar las dos reuniones semanales programadas durante los próximos 8 meses.

La capacidad, profesionalismo y potencial de la persona a la cual estaba «coacheando» facilitaron mi rol como coach, aunque trabajé muchísimo con ella dado que era muy dependiente de la autoridad y consultaba todo antes de tomar una decisión. El foco en fortalecer su confianza para que tuviera una mayor autogestión y tolerancia a la frustración dio sus frutos años después.

Hoy, en 2015, cuando me la cruzo en algún pasillo de la empresa, siempre le pregunto por lo mismo «¿cómo anda tu toma de decisión?», a lo que ella responde: «mejorando, mejorando todos los días y aprendiendo a tener mayor autoconfianza». La anécdota se resume en que en el año 2007 fue nombrada directora de la terminal automotriz y, desde el 2012, es directora para toda América Latina. (Scorza, 2005).

1.1.3. Modalidades del coaching

El coaching individual implica sesiones de desarrollo ejecutivo y es recomendable cuando se dan las siguientes situaciones en las organizaciones:

- una persona, proveniente de otra empresa, ingresa a la organización y necesita integrarse.
- Se necesita ayudar a una persona a progresar luego de un cambio organizativo que le exige nuevas habilidades.
- Se necesita ayudar a una persona a prescindir de su puesto y equipos anteriores para asumir los nuevos desafíos.
- Resolver problema de tipo técnico, organizativo o personal.

En general, el coaching individual está destinado principalmente a las siguientes personas:

- todas las personas con responsabilidad dentro de una organización.
- Todas las personas consideradas «clave», no solo desde el punto de vista objetivo, sino que también desde el punto de vista subjetivo.

El coaching grupal implica sesiones con la finalidad de dinamizar equipos de trabajo, y es recomendable cuando se dan las siguientes situaciones:

- Se producen cambios respecto a los integrantes de un equipo.
- Se necesita orientar a los grupos de trabajo luego de momentos de crisis o modificaciones estratégicas.
- Se requiere potenciar la autonomía del equipo.

Veamos el siguiente ejemplo.

Coaching y liderazgo

En el año 2002, cuando se desató la crisis financiera en Argentina, colaboré «coacheando» al comité de crisis de un importante banco internacional. Una experiencia inigualable que implicaba un desafío inmenso. Conviví durante 2 meses con 7 funcionarios abocados exclusivamente a integrar el mencionado comité, cuya función era interpretar las circulares del Banco Central, adaptarlas y aplicarlas en un contexto de crisis, en el que sus decisiones impactaban en más de 300 sucursales bancarias con cientos de miles de clientes insatisfechos y molestos por no disponer de su dinero. Mi rol consistió en brindar apoyo moral y sensatez ante tanta exasperación y volatilidad. Al final de cada jornada laboral, dedicábamos 40 minutos a rescatar lo positivo del día y a proyectarlo al día siguiente. Esta simple disciplina posibilitó que el grupo humano estuviera cohesionado y pudiera dar respuesta a la incertidumbre del entorno que lo rodeaba (clientes, colaboradores, superiores y accionistas). «Coachear» en estas condiciones no es simple, pero se basa, principalmente, en saber escuchar, indagar sin ningún prejuicio y opinar muy poco, solo cuando sea necesario. Muchos de los integrantes del comité de crisis buscaban respuestas en mi persona, pero con el paso de las reuniones comenzaron a visualizar que ellos mismos eran los que tenían que crear las respuestas, para lo cual debían generar el terreno propicio y necesario para que todo se encaminara hacia donde ellos necesitaban que fuera.

Hay un excelente libro que me viene a la mente llamado *La buena suerte* escrito por un académico español, Alex Rovira (2005), que desarrolla una excelente visión respecto a sostener que los humanos no tenemos buena suerte, sino que a la buena suerte hay que generarla.

Se basa en que el azar puede favorecer a unos pocos, pero en los estudios académicos que ha llevado a la práctica sobre la gente exitosa o aquellas personas que han contribuido con la humanidad a través de descubrimientos o con creaciones específicamente, no ha sido gente que ha tenido buena suerte.

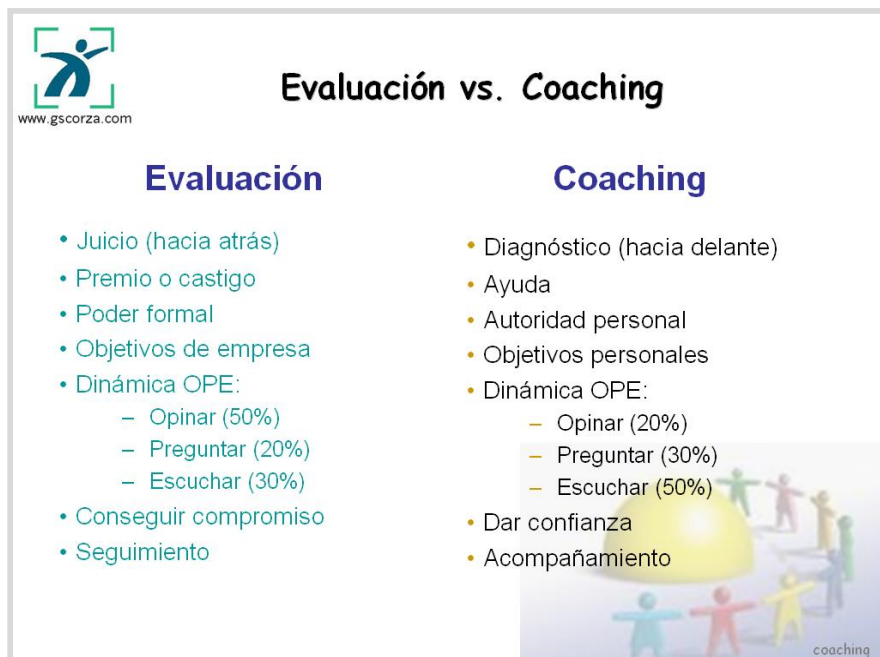
Por el contrario, la mayoría de esas personas han tenido dificultades y supieron reponerse, ya que tenían por delante un anhelo, ganas de superación personal, disciplina y orden.

Coaching y liderazgo

En un mundo exitista como el actual, lo que nos muestran habitualmente es la foto (el éxito personal) pero pocas veces analizamos la película (todo lo que atraviesa una persona para llegar al éxito). Un coach trabaja sobre la película y disfruta cuando la persona llega al éxito. (Scorza, 2002).

Muchas personas suelen confundir el coaching con la técnica de evaluación, cuando, en realidad, estos conceptos no se parecen en nada.

Figura 4: Diferencias entre una evaluación y el coaching



Evaluación	Coaching
<ul style="list-style-type: none">• Juicio (hacia atrás)• Premio o castigo• Poder formal• Objetivos de empresa• Dinámica OPE:<ul style="list-style-type: none">– Opinar (50%)– Preguntar (20%)– Escuchar (30%)• Conseguir compromiso• Seguimiento	<ul style="list-style-type: none">• Diagnóstico (hacia adelante)• Ayuda• Autoridad personal• Objetivos personales• Dinámica OPE:<ul style="list-style-type: none">– Opinar (20%)– Preguntar (30%)– Escuchar (50%)• Dar confianza• Acompañamiento

Fuente: elaboración propia.

Lo primero que se hace en una reunión de coaching es un diagnóstico hacia adelante; esto significa trabajar sobre las oportunidades y desafíos que tendrá el coachee. Para ello, se trabaja en un modelo de apoyo y

acompañamiento para que este pueda ir sorteando los obstáculos, dándole confianza y motivándolo a que continúe con las mismas ganas y energía.

El coach se centra en escuchar principalmente. Cuando pregunta, lo hace indagando y profundizando el tema que se está tratando, y para ello se utilizan preguntas poderosas que ponen a prueba el carácter y la fibra del coachee. Cuando corresponde, el coach opina y da una mirada diferente para que el coachee pueda tener otra lectura y aprendizaje de la situación por la que atraviesa.

Todo ello se fortalece y se retroalimenta con una confianza mutua entre ambos (coachee y coach). El coach acompaña al coachee facilitándole el proceso de aprendizaje por el que tiene que transitar para lograr lo que el coachee se propone.

Cuando se realiza una evaluación, lo primero que se hace es abrir un juicio de opinión (favorable o no) de lo actuado por una persona en el mundo laboral. A partir de ello, los

Coaching y liderazgo

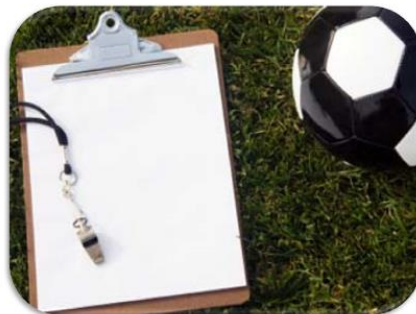
sistemas que se implementan pueden originar un premio o castigo por su comportamiento pasado. Quien realiza esta apreciación, suele ser la autoridad formal (jefe directo) y la evaluación suele basarse en el cumplimiento de los objetivos. En una reunión de devolución sobre la evaluación de un colaborador, los jefes principalmente se dedican a opinar sobre el evaluado. Aquellos jefes, que han sido entrenados para hacer devoluciones más efectivas, aprendieron que es importante escuchar al colaborador y muy pocos de ellos tienen el hábito de realizar preguntas. Todo esto se realiza con la finalidad de conseguir un compromiso por parte del colaborador, para lograr el cumplimiento de los próximos objetivos y realizar las mejoras correspondientes. El proceso se basa en realizar el correspondiente seguimiento.

Figura 5: Estrategia para alcanzar el objetivo deseado

Piensa en tu objetivo como entrenador de fútbol (**estado deseado**).



¿Qué haces hoy y **debes seguir haciendo** para lograr ese objetivo?



Coaching y liderazgo

¿Qué haces hoy y **debes dejar de hacer** para lograr ese objetivo?



¿Qué no haces hoy y **debes empezar a hacer** para lograr ese objetivo?



Lo que sí debemos hacer para ser campeones:

- ✓ **continuar haciendo;**
- ✓ **dejar de hacer;**
- ✓ **empezar a hacer.**



Fuente: elaboración propia en base a Jamelli, 2020.

Como podrá analizar, es muy diferente realizar una evaluación sobre un colaborador y realizar un proceso de coaching.

1.1.4 Las organizaciones como redes dinámicas de conversaciones

De acuerdo con Anzorena (2015):

Coaching y liderazgo

El accionar de las personas se desarrolla en ámbitos organizacionales o está vinculado a estos. A tal punto es así, que Peter Drucker sostiene que la sociedad, en todos los países desarrollados, se ha convertido en una sociedad de organizaciones en la cual la mayoría de las tareas sociales, si no todas, son hechas por y en una organización.

Esto nos lleva a reflexionar acerca de las implicancias específicas que adquiere este fenómeno en nuestra vida cotidiana y a analizar qué desafíos nos plantea y qué competencias nos requiere actuar en forma efectiva en estos ámbitos organizacionales. Para abordar el análisis de estas cuestiones, nos parece pertinente comenzar por indagarnos acerca de qué tipo particular de sistema social es una organización.

A lo largo de las últimas décadas, se ha analizado el fenómeno organizacional desde diferentes enfoques conceptuales, dando lugar al surgimiento de una variada gama de teorías acerca de la naturaleza de las mismas. Se han utilizado incluso distintas metáforas mecánicas o biológicas a los efectos de dar cuenta del sujeto de estudio abordado. Es así que se analizaron las organizaciones como si fuesen máquinas, organismos vivos, cerebros, o flujos de cambio y transformación. Cada una de estas teorías nos invita a observar el complejo y paradójico mundo de las organizaciones desde un particular punto de vista.

Lo significativo de estas teorías no es que sean verdad o mentira, sino que, a través de la interpretación que nos proveen, condicionan nuestro modo de «ver» y de pensar y, por lo tanto, también nuestra posibilidad de accionar y transformar.

Por ejemplo, cuando analizamos las organizaciones como si fuesen máquinas diseñadas para conseguir determinados objetivos, pensamos en sus componentes como piezas que tienen que funcionar fluida y ordenadamente, e intentamos organizarlas y gestionarlas desde una lógica mecanicista. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Coaching y liderazgo

Por otra parte, siguiendo a Anzorena (2015):

Otra óptica de análisis de las organizaciones, especialmente eficaz para abordar la problemática de la gestión del trabajo del conocimiento, es la que pone en evidencia su dimensión comunicacional y propone observar las organizaciones haciendo foco en las redes de conversaciones que la constituyen.

Desde esta perspectiva, sostenemos que toda organización puede verse como un sistema conversacional. Como una red de personas que, a través de conversaciones, generan vínculos de compromisos.

Fernando Flores, quien fuera pionero en advertir este «carácter lingüístico de las organizaciones», sostiene que «lo que constituye a la empresa son estas redes de conversaciones» y es por esto que plantea «mirar las organizaciones como redes recurrentes de compromisos humanos que pasan por el lenguaje». (Flores, 2008, citado en Anzorena, 2015, <https://bit.ly/39WboGF>).

Figura 6: Pioneros del coaching



Fuente: [imagen sin título sobre pioneros del coaching], s. f., <https://bit.ly/31pQOWK>.

Coaching y liderazgo

Según lo establece Anzorena (2015):

Cuando analizamos las organizaciones, nos preguntamos ¿qué las caracteriza, por qué podemos distinguirlas como sujetos sociales y qué les confiere el carácter de unidad con capacidad de comportamiento autónomo? Una posible respuesta a estos interrogantes podemos encontrar en esta dimensión comunicacional que emerge desde su génesis, se manifiesta en su accionar cotidiano e incide en su efectividad.

Si reflexionamos acerca de cómo se gesta una empresa, cómo se da a luz una organización, podemos observar que, para que nazca, se requiere de un proceso conversacional. Que alguien diga: «generemos esta organización para hacer tal y cual cosa», que invite a otros, que inicie un conjunto de conversaciones que terminarán con la frase: «hoy nos constituimos como una organización», son procesos conversacionales que coordinan acciones en un sentido determinado y que hacen posible que un conjunto de personas declare que se constituyen como organización. La misión de una organización es un acto comunicacional, es una «declaración» fundacional. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Utilicemos los valores de Universidad Católica para clarificar que las organizaciones son una red dinámica de conversaciones.

Tabla 1: Misión, visión y valores de la Universidad Católica

Coaching y liderazgo

Misión

Trabajamos para obtener logros deportivos, formar jugadores competitivos de manera integral y entregar experiencias que sean motivo de orgullo e identificación para nuestros hinchas, gestionando de manera eficiente y sustentable el desarrollo institucional, guiados por los valores que nos identifican.

Visión

Ser líderes en gestión deportiva, obteniendo títulos de manera sostenida, cimentando esos logros en jugadores identificados con la institución, profesionales e infraestructura de alto nivel, y en la diversidad y compromiso de nuestros hinchas, aportando además al desarrollo y la generación de oportunidades para niños y jóvenes de nuestro país a través del fútbol.

Valores

- Pasión: vivimos con intensidad y orgullo nuestro compromiso con UC.
- Competitividad: nos preparamos y trabajamos para ser los mejores.
- Integridad: la honestidad y la transparencia guían nuestro actuar.
- Juego limpio: promovemos el respeto y la sana competencia.
- Inclusividad: acogemos y valoramos la diversidad.

Fuente: Universidad Católica, s. f., <https://bit.ly/3gwMArI>.

Analicemos cómo este club ha logrado lo que logró, considerando su red dinámica de conversaciones.

- ¿Cómo fueron sus conversaciones para consensuar los valores del club?
- ¿Cómo se entendieron entre todos respecto a lo que querían hacer y cómo se pusieron de acuerdo en sus conversaciones para lograrlo?
- ¿De qué hablaron durante los últimos 50 años para alcanzar los logros actuales?
- ¿Cómo transmite a las nuevas generaciones el ADN organizacional?
- ¿De qué seguirán conversando a futuro para mantenerse y superarse?
- ¿Cómo han sido coherentes entre lo que dicen y hacen?

De acuerdo con Anzorena (2015):

Seguramente habrá muchas más conversaciones posibles y la dinámica de estas son las que hacen que los seres humanos se comprendan, sueñen juntos, persigan una visión en común y puedan disfrutar tanto del proceso como de los logros obtenidos.

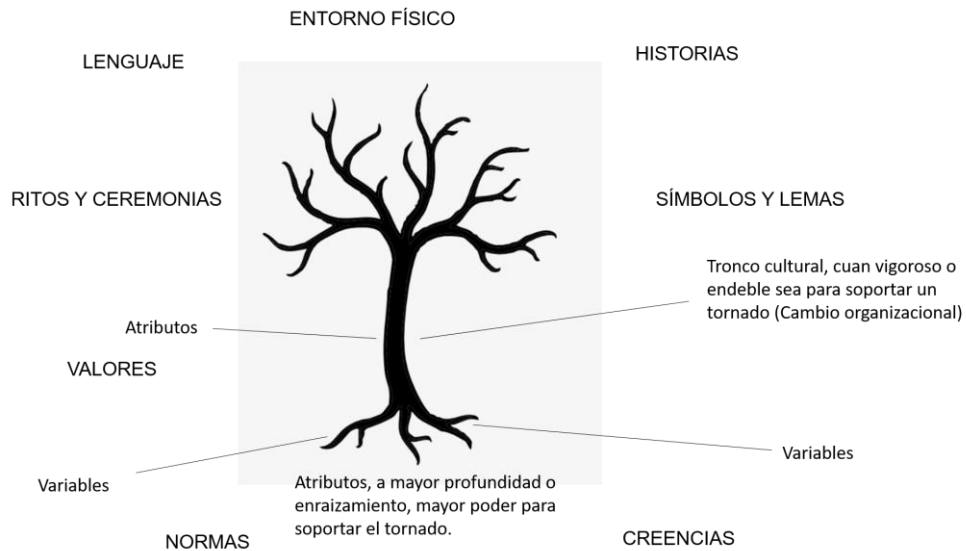
También nos podemos interrogar acerca de las fronteras de una organización. Como cualquier entidad distinguible de su entorno, deberá poder determinar cuáles son los bordes que la delimitan de lo que ella no es. Podemos afirmar que esos márgenes que permiten perfilar una organización son también conversacionales. No son las paredes de sus oficinas ni de sus plantas de producción las que establecen los límites de lo que es y de lo que no es una organización. Su delimitación surge del estatuto o contrato social que la crea y de las políticas de contratación que definen quiénes son miembros de la empresa y quiénes no lo son. Cuando alguien dentro de ella, con autoridad para hacerlo, dice «te contrato» o «te despido», esa persona pasa a estar dentro o afuera de la organización. Es la comunicación, es el poder generativo del lenguaje, lo que delimita los bordes de la empresa. Son las conversaciones las que constituyen a la organización como una unidad con capacidad de desenvolvimiento propio.

Si examinamos la estructura y los procesos de trabajo en los que se manifiesta la dinámica particular de los comportamientos organizacionales, reconocemos nuevamente que esa estructura surge de los acuerdos y compromisos que se establecen a través de conversaciones y se plasman en organigramas, estatutos, contratos, métodos y procedimientos.

Si reflexionamos acerca de cómo se expresa la cultura de una organización, veremos que la misma cobra existencia en las narrativas que sus integrantes hacen acerca de su historia, sus hábitos de comportamiento, sus valores, sus costumbres y maneras de hacer las cosas. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Algunas de ellas, como muestra la figura 6, son más visibles y otras están más ocultas.

Figura 7: Cultura organizacional



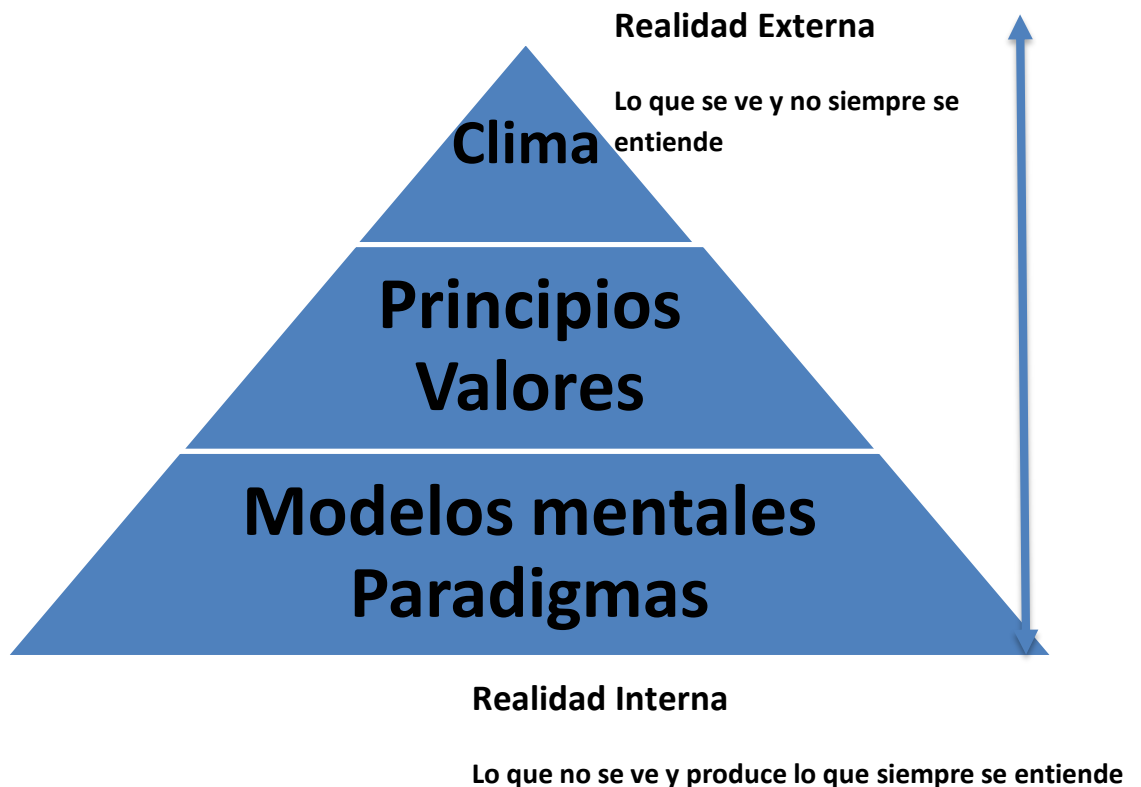
Fuente: adaptación propia en base a Rodríguez Piña y Ochoa Ávila, 2008, <https://bit.ly/2upDx50>.

Si lo que se busca es tener visibilidad sobre el clima laboral organizacional, lo importante es acudir a los integrantes de él, evaluando lo que dicen y lo que callan. Debemos analizar si se encuentran motivados, temerosos, resignados, comprometidos o preocupados.

El estudio del clima laboral es poder estudiar lo más externo y visible que ofrece una organización. Para llevarlo a cabo (figura 7), se parte de la realidad externa, que es lo que se ve y no siempre se entiende, considerando, además, los principios y valores de la organización y profundizando sobre los modelos mentales, que son la realidad interna de una institución, en la que se analiza lo que no se ve y se produce lo que no siempre se entiende.

Figura 8: Estudio de clima laboral

Coaching y liderazgo



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con Anzorena (2015):

Es decir, si analizamos cualquier tipo de organización en sus más diversas dimensiones, llegaremos al entendimiento de que, si queremos comprender el «alma» de la misma, no hay otro lugar que nos dé una mayor profundidad de mirada que el observar el tipo de conversaciones que mantienen en su seno. Esta comprensión nos abre la puerta para avanzar en el análisis de las competencias que nos demanda actuar con efectividad en estas redes conversacionales que viabilizan el accionar organizacional. (<https://bit.ly/39WboGF>).

Unidad 2: Competencias conversacionales del coaching

1.2.1 La creación de espacios conversacionales

Según Oscar Anzorena (2011):

Partimos de la concepción de que la comunicación es acción. O sea que partimos del poder transformador que tiene la palabra. Ya sea cuando hablamos o cuando no hablamos, suceden cosas. Nuestra vida es un diálogo continuo y permanente.

Cuando analizamos qué tipo de tareas realizan cotidianamente los integrantes de una organización, podemos identificar, por ejemplo, las siguientes: asesorar, planificar, coordinar, capacitar, orientar, organizar, evaluar, controlar, negociar, liderar, motivar, entrevistar, atender al público.

Todas estas tareas se realizan fundamentalmente conversando con otros. Gran parte de las tareas que se desarrollan en una organización tienen un importante componente conversacional, es decir que trabajamos y desempeñamos nuestras tareas hablando y conversando con otros.

A través de nuestras conversaciones no solo actuamos sino que también interactuamos, establecemos conexiones, coordinamos acciones, construimos vínculos y acordamos compromisos. Creamos nuevos sucesos y generamos futuros diferentes. Convocamos para un nuevo proyecto, proponemos nuevos objetivos, planteamos nuevas ideas, y todo esto lo hacemos conversando con otro. A través de nuestras conversaciones y nuestras narrativas creamos nuevos sentidos y modelamos la percepción de otras personas.

Coaching y liderazgo

Por otro lado, cada conversación es un hecho único. Es el encuentro y el intercambio entre dos o más individuos. En toda conversación se establece una danza entre el hablar y el escuchar y el escuchar y el hablar, una ida y vuelta incesante de palabras y emociones. Hablamos, escuchamos, observamos y asignamos sentido tanto al lenguaje verbal como al no verbal de nuestro interlocutor. Es en las conversaciones donde emerge, como en pocas instancias, la profundidad y complejidad del ser humano y su despliegue en la dinámica relacional.

Mientras conversamos, realizamos en forma secuencial o simultánea un conjunto de acciones: hablamos, indagamos, escuchamos e intercambiamos nuestra emocionalidad. (<https://bit.ly/2PmaFFv>).

Es por ello que es importante generar espacios conversacionales programados para establecer metodologías de trabajo, consensos sobre cómo priorizar las tareas, cómo acordar los tiempos y los recursos requeridos para un determinado proyecto, como así también hablar de los temas de los que no se quieren hablar en una organización.

Peter Senge (2010), en su libro *La danza del cambio*, plantea la necesidad de generar espacios conversacionales, y lo hace a través del desarrollo de una historia que sucede en Harvard, a la que titula *Un lugar para «no saber»*. La «pequeña hora sagrada».

De acuerdo con Senge (2010):

Dos veces a la semana el personal de asesoría se reúne en grupos de tres o cuatro personas durante una hora. Se turnan para hablar de algún problema que les esté dando trabajo y respecto del cual tengan sentimientos conflictivos sobre qué ocurrió o crean que hicieron algo mal o sencillamente que hay algo que aprender de los demás acerca de manejar una situación de ese tipo. (p. 228).

Si estos espacios conversacionales no existen en las organizaciones, seguramente ocurrirán situaciones imprevistas, se generarán barreras comunicacionales, ocurrirán retrasos en las tareas y, lo peor de todo, la comunicación fluirá por canales informales y degenerará en rumores y torbellinos de insatisfacciones laborales e incomunicación. Allí, radica, fundamentalmente, la creación de espacios conversacionales.

1.2.2 La escucha activa

La escucha es el comienzo de toda transformación. Para comenzar a percibir el mundo de una forma distinta y proyectarnos hacia lo que queremos, lo primero que debemos hacer es aprender a escuchar.

¿Por qué es tan importante pulir nuestra manera de escuchar? Porque, aunque no seamos conscientes, estamos escuchando en todo momento. Cuando leemos, estamos escuchando una voz interna en paralelo; cuando escuchamos a otro, estamos escuchando simultáneamente el propio diálogo interno que se nos dispara; cuando hablamos, a veces no escuchamos lo que efectivamente estamos diciendo.

Además, escuchar es un proceso que se desarrolla por encima de las palabras. Escuchar significa captar lo que el otro nos está diciendo con el cuerpo.

Escuchar requiere una actitud en nosotros de querer realmente entender lo que el otro nos está queriendo decir. Sin embargo, hay veces que entramos en una especie de juego para sobrevivir; aunque sentimos cierta incoherencia entre lo que el otro dice y lo que su cuerpo expresa, lo dejamos pasar.

Preferimos no enfrentar una realidad que puede no gustarnos o convenirnos, optamos por engañarnos. Pero, para que la escucha funcione, tenemos que ir buscando la transparencia y la claridad en el diálogo, porque ellas son condiciones necesarias para lograr la productividad que tanto nos preocupa.

Las organizaciones requieren ideas nuevas y propuestas, que deben ir acompañadas de canales de comunicación eficientes, que garanticen que las mismas lleguen de forma clara y precisa a quienes las necesiten. De ahí que sea tan importante que aprendamos a escucharnos, que podamos llegar en forma efectiva al otro y que él pueda hacer lo mismo con nosotros.

En cualquier situación de trabajo, la escucha es fundamental para lograr una mayor productividad.

El caso que se trate de un colaborador que está recibiendo consignas de su jefe, si aquel no sabe escuchar, no podrá asumir las tareas delegadas con eficacia. A su vez, el jefe

tiene que saber escuchar a su colaborador, ya que de él depende, en definitiva, el mayor éxito de su función, proyecto o empresa.

Si se trata de un trabajo en equipo, cada gerente debe saber escuchar a los demás si quiere alcanzar con mayor eficacia los objetivos planteados en conjunto. Los responsables del servicio al cliente, que son en realidad todos los miembros de la empresa, deben entrenarse para saber escuchar al cliente y poder así ofrecerle, efectivamente, una satisfacción verdadera. El servicio al cliente también comienza por saber escuchar.

1.2.3 La observación

Siguiendo a Cinabal Juan (1991):

Establecemos que la observación parte, en primer lugar, de la reunión de datos sensoriales brutos y, a continuación, de su contenido, es decir: lo que uno ha visto, oído, entendido, sentido.

Observar es mantener, por parte del coach, una atención sostenida sobre lo que acontece en una situación concreta, es hacer un examen minucioso y reflexivo de esta situación.

La observación constituye un proceso activo que tiene un sentido, un fin propio, que se complementa con el dominio de la indagación y la escucha activa. Exige por parte del observador un espíritu despierto, en estado de alerta, con el fin de poder hacer una observación minuciosa.

[...]

Observar es el arte de saber: pararse, concentrarse, estar presente, excluir toda otra preocupación momentánea, con el fin de ir hasta el fondo de la observación y llegar a ser aptos para comprender la situación.

Coaching y liderazgo

Escuchar, es decir, oír, saber escoger y analizar la información, discutir o dialogar, comprender, mirar, ser discreto al hacer nuestras observaciones, son los puntos clave.

El valor de la observación depende de la enumeración precisa de los hechos y de las cosas observadas. Las observaciones, por tanto, deben ser precisas, verídicas, concisas, completas, selectivas y discretas. (p. 28).

Cuando se observa se interpreta, por lo tanto, el coach deberá tener presente que la interpretación es la acción de explicar, de dar una significación clara a una cosa oscura. Toda observación da lugar a reflexiones, esto significa que uno analiza, aprecia o estima en función de los conocimientos, usos, costumbres, principios y valores propios.

La observación no es algo innato, es un aprendizaje que el coach debe realizar.

¿Cuántas veces nos ha pasado que teniendo el objeto delante de nuestros ojos no lo hemos visto y, sin embargo, estaba ahí el objeto desde el primer momento?

Cuando se vislumbra la relevancia de ser objetivo en las observaciones, se comprende también que se debe obtener información sobre los hechos para poder justificar una conclusión. Aceptar que algo es verdad sin obtener datos substanciales, empíricos, invalida cualquier conclusión.

Se deben reunir todos los hechos antes de llegar a cualquier conclusión. Si no, puede pasar lo que ilustra Julio Olalla (s. f.) en la figura 9.

Figura 9: La observación



Fuente: Olalla, s. f.,
<https://bit.ly/2PrL4eh>.

Intente ser exacto y objetivo en sus observaciones. Trate de obtener todos los hechos y, antes de llegar a cualquier conclusión, tenga datos suficientes. Se debe, también aquí, evitar el máximo de generalidades.

Recuerde que los cambios en el estado de ánimo influyen en una persona que está en una acción de observación. Un coach bien entrenado observa y proyecta sin interferencias anímicas de por medio.

Busque relaciones o asociaciones entre lo que ve y lo que parece ser la situación global.

Para ello, se tiene que basar en la observación por incidentes críticos que permite al coach realizar un abordaje sistémico y global de las partes observadas.

Cualquier incidente está formado por varias acciones separadas, cada una de las cuales tiene diferentes significados cuando se separan del incidente total. Por lo tanto, es necesario observar no solo los pasos individuales, sino considerarlos en relación con la asistencia global requerida para cada caso.

Interésese por lo que ve. El interés le ayuda a hacer más completa y exacta la observación de detalles.

1.2.4 La indagación

Siguiendo a Escalante Arauz (s. f.):

La indagación es un estado mental caracterizado por la investigación y la curiosidad. Indagar se define como «la búsqueda de la verdad, la información o el conocimiento». Los seres humanos lo hacen desde su nacimiento hasta su muerte.

El postulado: «dímelo y se me olvidará, muéstrame y lo recordaré, involúcrame y entenderé» es la esencia del aprendizaje por indagación.

Debe limitarse este término a que la indagación no es un «método» para hacer ciencia, historia ni otra asignatura, más bien, es un enfoque para escoger materias y temas en los cuales se insta a hacer preguntas verdaderas, en cualquier momento y por parte de cualquiera. (pp. 1-2).

Este enfoque requiere que el coach haga pensar, de forma sistemática, para llegar a orientar al coachee sobre soluciones razonables a un problema. Ahí, radica la importancia de la indagación. El coach debe recurrir al uso de las preguntas poderosas, cuyas características pueden observarse en la siguiente figura.

Figura 10: La indagación. Características de las preguntas poderosas

Características de una pregunta poderosa

- Genera curiosidad.
- Estimula la reflexión y el pensamiento.
- Saca a la superficie creencias y supuestos.
- Abre la creatividad y nuevas posibilidades.
- Genera energía y acción.
- Canaliza y enfoca la atención.
- Se queda entre coach y coachee.
- Toca un significado profundo
- Empodera, responsabiliza.
- Suscita más preguntas.

“El cambio de paradigma ocurre cuando se hace una pregunta dentro del paradigma actual, que sólo puede ser respondida desde fuera de él.”

The Art of Question
Marilee Adams

Fuente: adaptación propia en base a Asensio, s. f., <https://bit.ly/30scqXM>.

En este sentido, según lo establece Escalante Arauz (s. f.):

La indagación debe usarse como una estrategia para el aprendizaje organizacional por varios motivos: vivimos en un mundo cambiante, las personas tienen una necesidad de desarrollar su comprensión de la vida moderna y además nuestra sociedad

se mueve muy rápido, tiene conexiones globales y se orienta hacia la tecnología. En suma, se requieren colaboradores que resuelvan problemas y piensen en forma crítica, es decir una fuerza laboral que «trabaja inteligentemente».

Otros factores que influyen para que se use la indagación es que esta mejora la actitud y el aprovechamiento de los colaboradores, facilita la comprensión y el descubrimiento de las cosas por sí mismas. (Escalante Arauz, s. f.).

Este dominio se entrena tal como puede observarse en la figura 10, en la que, en grupo, una persona observa, otra indaga y otra ejecuta con la dificultad de tener los ojos vendados para concentrarse en la escucha activa para luego poder hacer.

Coaching y liderazgo

Figura 11: Entrenamiento para desarrollar los diferentes dominios



Fuente: [imagen sin título sobre entrenamiento para desarrollar los diferentes dominios], s. f., <https://bit.ly/3i3p5X6>.

Como características del enfoque por indagación se pueden mencionar lo siguiente:

- permite la participación activa de los colaboradores en la adquisición del conocimiento;
- ayuda a desarrollar el pensamiento crítico;
- facilita la capacidad para resolver problemas;
- otorga mayor habilidad en los procesos laborales;
- desarrolla nuevas alternativas de formar y expresar conceptos por medio de una serie de preguntas y pone en común el conocimiento individual de los integrantes de un equipo de trabajo.

De acuerdo con Escalante Arauz (s. f.):

Las características de las preguntas esenciales son un eje que permite provocar el interés del estudiante y deben ser preguntas que estimulen la indagación, que revelen la riqueza de un tema, que sugieran una investigación fructífera; de manera que no conduzca a una conclusión prematura, sino al contrario que oriente y contemple los principios de la indagación eficaz. (pp. 3-4).

Coaching y liderazgo

Tipos de preguntas poderosas que se utilizan en el coaching

Preguntas simples y abiertas:

- ¿qué anhelas conseguir?
- ¿Cuáles son tus limitaciones?
- ¿Qué recursos necesitas?

Las preguntas breves y sencillas tienen más impacto sobre los coachees, ya que no dan lugar a perderse, no hacen pensar demasiado, sino que van al foco del asunto.

Seguendo a César Piqueras Gómez de Albacete (2014), las preguntas abiertas se caracterizan porque invitan a la persona a abrir mucho más su conciencia y buscar nuevas soluciones. No son preguntas que se puedan responder con un «sí» o con un «no» las cuales se denominan cerradas y deben utilizarse en forma escasa.

Algunas preguntas que generan posibilidades son las siguientes:

- ¿Qué pasaría si pudieras?
- ¿Qué pasaría si no hubiera límites?
- ¿Cómo sería el futuro si tu empresa innovara tanto como tú quieres?
- ¿Cómo sería todo si este conflicto no estuviera presente?

Algunas preguntas que invitan al coachee a definir sus objetivos son las siguientes:

- ¿Qué metas te has planteado?
- ¿Cuáles son tus objetivos?
- ¿Qué te gustaría conseguir?

Preguntas que clarifican las limitaciones:

- ¿Qué te lo impide?
- ¿Qué se está interponiendo en tu camino?
- ¿Qué limitaciones te encuentras?

Coaching y liderazgo

Algunas preguntas que favorecen proyectar el futuro pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo te ves en diez años?
- ¿Cómo te gustaría ser?
- Si pudieras proyectarte hacia el futuro, ¿cómo te gustaría verte?
- ¿Cómo imaginas el futuro de este proyecto?

Algunas preguntas que profundizan en los sentimientos y emociones pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo te sientes?
- ¿Cómo te hace sentir este conflicto?
- ¿Qué sientes cuando piensas en ello?
- ¿Qué emociones hay dentro de ti cuando hablas de esto?

Algunas preguntas que dan la responsabilidad al coachee pueden ser las que se mencionan a continuación:

- ¿Qué resultados quieres conseguir hoy?
- ¿En qué medida estás comprometido con esto?
- ¿Cómo te gustaría terminar esta sesión?

En este primer módulo, hemos desarrollado la introducción al coaching haciendo foco en los fundamentos y principios, y en las competencias conversacionales del coaching.

La comprensión de los enunciados y sus usos facilitarán la visión integradora que deben tener los administradores en las organizaciones deportivas para gestionar y liderar a sus colaboradores.

Referencias

Anzorena, O. (2011). *Competencias conversacionales* [artículo en la web]. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/04/13/5-competencias-conversacionales/>

Anzorena, O. (2015). Maestría Personal. *El camino del liderazgo*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones LEA S. A.

Asensio, J. (s. f.). *Características de una pregunta poderosa* [imagen]. Recuperado de <http://es.slideshare.net/CoachingTalanton/preguntas-poderosas-12961845>

Piqueras Gómez de Albacete, C. (2014). *El arte de hacer preguntas en coaching*. Recuperado de <https://www.cesarpiqueras.com/preguntas-en-coaching/>

Chauvin, S. (s. f.). *El coaching ontológico*. Recuperado de <http://www.mujeresdeempresa.com/el-coaching-ontologico/>

Cibanal Juan, L. M. y Arce Sánchez, M. C. (1991). La relación enfermera-paciente. Bogotá, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.

Drucker, P. (2010). *El ejecutivo eficaz*. Madrid, España: Deusto.

Escalante Arauz, P. (s. f.). *Aprendizaje por Indagación*. Recuperado de https://isfdsanogasta-lrj.infed.edu.ar/sitio/upload/Aprendizaje_por_indagacionMedellin_3.pdf

Imagen sin título sobre entrenamiento para desarrollar los diferentes dominios. (s. f.). Recuperado de <http://www.gscorza.com/>

Imagen sin título sobre equipo nacional de hockey sobre césped de Argentina «las Leonas». (2010). Recuperado de <https://www.ambito.com/deportes/las-leonas-son-campeonas-mundiales-n3642420#fotogaleria-id-5742420>

Imagen sin título sobre pioneros del coaching. (s. f.). Recuperado de <http://es.slideshare.net/estebanreyes/4-raices-y-pioneros-del-coaching>

Coaching y liderazgo

Jamelli, P. (2020). Coaching Esportivo. Disertación privada (PowerPoint slides).

Jamelli, P. (2020). Comunicación personal. Disertación privada.

Olalla, J. (s. f.). Recuperado de <https://www.newfield.la/>

Perdomo Motolongo, J. A. (2014). La universidad y la actualización para tutores basada en coaching. En *Revista Horizontes Pedagógicos* (16) pp. 123-141.

Quezada Martínez, H. Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. <http://www.qmasociados.netfirms.com>

Rodríguez Piña, R. A. y Ochoa Ávila, M. (2008). La cultura organizacional en el enfoque transdisciplinar de la gestión tecnológica ambiental. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000800003

Rovira, A. (2005). *La buena suerte*. Barcelona, España: Empresa Activa.

Senge, P. (2010). *La danza del cambio*. México: Gestión 2000.

Universidad Católica (s. f.). Nosotros. Recuperado de <https://www.cruzados.cl/page/nosotros>