

Módulo 2. El *coaching* en la organización

2.1. Introducción al *coaching*

En las organizaciones deportivas, comienza a tomar importancia el concepto y la práctica del *coaching*, para lograr que los equipos deportivos y las personas que colaboran en las organizaciones deportivas comprendan la importancia que tiene el acompañamiento antes, durante y después del juego, como así también de la necesidad de generar equipos de apoyo, de logística, del cuidado del deportista y de la atención y satisfacción de los socios.

El *coaching* es una disciplina profesional que emerge de la asistencia a las personas (individuales o grupales) para que puedan conseguir resultados, los cuales, sin la intervención de un *coach*, no podrían lograr por sí solas (Perdomo Motolongo, 2014).

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.

Figura 1: Equipo Nacional de Hockey sobre césped de Argentina "Las Leonas"



Fuente: [Imagen sin título sobre Selección Nacional de hockey sobre césped]. (2010). Recuperado de <https://bit.ly/2TV3CJE>

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.

En los deportes individuales, los grandes boxeadores, los golfistas, los gamers o los tenistas más destacados —todos, sin excepción— tienen un entrenador que los hace excelentes y sin el cual sus rendimientos no serían tan altos.

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. Nace de una base multidisciplinaria: la filosofía, la sociología, las ciencias sociales, la biología del conocimiento y la ontología del lenguaje. Los aportes a

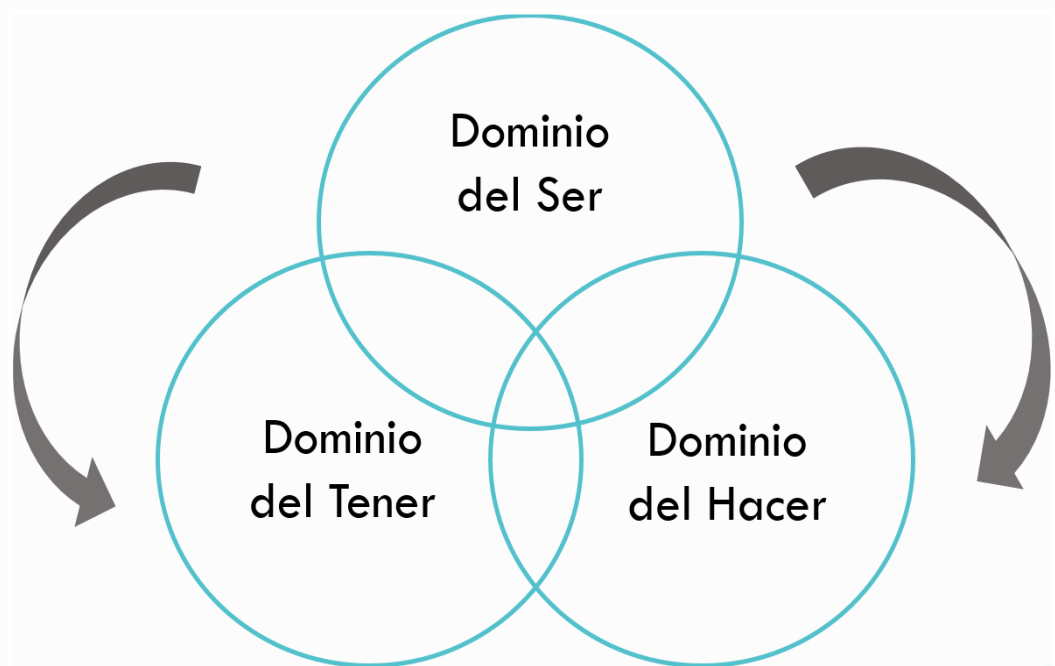
esta nueva disciplina se deben a diferentes corrientes que se generaron en forma simultánea en Estados Unidos, Europa y Sudamérica.

Esta práctica, en la actualidad, se ha extendido y ha llegado a las organizaciones deportivas, donde existe una gran oportunidad de poder ejercer dicho rol por parte de aquellos que tienen liderazgo e influencia en los diferentes equipos en los que están involucrados.

2.1.1 Fundamentos del coaching

Según Echeverría (2000), el *coaching* se basa en 3 dominios específicamente, tal como puede apreciarse en la figura 2: el dominio relacionado con la obtención de los resultados, el dominio relacionado con las acciones emprendidas y el dominio relacionado con nuestro propio ser o sea la manera en la cual interpretamos el mundo exterior e interior.

Figura 2: El dominio del Ser la base del coaching



Fuente: Elaboración propia.

El *coaching* hace foco en el dominio del ser para lograr que los cambios introducidos impacten en los otros dos dominios.

Cuando una persona cambia su manera de pensar u observar, puede interpretar todo lo que la rodea con una visión diferente, puede actuar de manera diferente y obteniendo resultados distintos.

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

En el siguiente video, se explica cómo actúa el cerebro de un tenista en plena competición y lo que se sugiere que deba hacer para seguir concentrado, ya que de ello depende –junto al modo de juego– el lograr la victoria ante su rival.

Video 1. El juego interior del tenis

Fuente: El juego interior (6 de mayo de 2019). 35. El juego interior del tenis. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=4kJ7xsGvcNE>

El método descrito en el video –denominado “5, 4, 3, 2, 1”– es una técnica que se utiliza en las reuniones de *coaching* para que las personas logren que sus cerebros dejen de pensar en aspectos negativos y se centren en lo que se necesita realizar. Se trata de hacer que el cerebro cambie de pensamiento, ya que de ello depende salir de la situación en la cual se encuentra una persona.

Haga un listado con ejemplos de su actividad laboral y de las situaciones en las cuales Ud. –o las personas a las que asiste– deberían recurrir a esta técnica.

Ejemplos

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Coachee: persona que es asistida por el coach.

Se trata de facilitar el dominio mental y el desarrollo de las actitudes que sean positivas para afrontar situaciones, tomar decisiones o entender lo que está sucediendo con una mirada neutra y describiendo los hechos para que las emociones que puedan aflorar no dificulten o entorpezcan la situación o los hechos de la realidad.

La función de *coaching* es saber escuchar a la persona a la que se está asistiendo, para ayudarla en que sus objetivos declarados puedan verse reflejados en resultados concretos a partir de la intervención del coach.

La acción de *coaching* se podrá realizar cuando entre las personas intervinientes se haya construido una relación de confianza mutua.

2.1.2 Principios del *coaching*

El *coaching*, a diferencia de otras prácticas profesionales, no enseña ni tampoco dirige. Esta es la principal diferencia con otras disciplinas, donde se transmite conocimiento.

El *coaching* ejecutivo es el que se aplica en el mundo de las organizaciones deportivas y se diferencia de otras metodologías porque se focaliza en los resultados de la organización –de los equipos deportivos, en este caso–. 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 (Anzorena, 2011).

En otras palabras, podemos definir al *coaching* ejecutivo como lo siguiente:

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, 2011, p. 5)

Los 5 principios en los cuales se basa el *coaching* ejecutivo son los siguientes (Oltra, Comorera, Curós Vilà, Díaz Cuevas, Rodríguez-Serrano, Teba Nuez, y Tejero, 2015).

- **Centrarse en el futuro**, haciendo foco en las capacidades que puede desarrollar el *coachee*, descartando el pasado y cualquier tipo de error cometido.
- **Crear en el potencial del *coachee***, de forma tal que se pueda obtener el mejor rendimiento y desempeño en sus acciones.
- **Vínculo de confianza**, que se debe construir en la relación, manteniendo la confidencialidad de los temas tratados.
- **Propio aprendizaje**, se espera que el *coachee* aprenda por propia experiencia y toma de decisiones, estimulado por el *coach*.
- **El *coach* como facilitador** del aprendizaje del *coachee*.

Compartimos el video del entrenador de básquet Daniel Jaule para que pueda reflexionar sobre lo importante que es un pensamiento positivo, con mirada en el futuro y basado en un aprendizaje personal.

Video 2. La cabeza de un entrenador de básquet

Fuente: VocesJusticia (6 de febrero de 2018). La cabeza del entrenador de básquet. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=aA2YYvvKMTo>

2.1.3 Usos y 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 que ingresa a la organización, proveniente de otra, necesita integrarse.
- Se necesita ayudar a una persona a progresar luego de un cambio organizativo que le requiere nuevas habilidades.
- Se necesita ayudar a una persona a prescindir de su puesto y equipos anteriores para asumir los nuevos desafíos en otra posición.
- Resolver problemas de índole técnico, organizativo o personal.
- Recuperar la confianza de un jugador luego de una severa lesión.
- Ayudar a un jugador que atravesó una situación personal difícil.

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

- Todo integrante de un equipo que requiera apoyo para ser más competitivo y alcanzar los resultados esperados.
- Todas las personas consideradas “clave”, no sólo desde el punto de vista objetivo, sino también desde el punto de vista subjetivo.
- Todas las personas con responsabilidad dentro de una organización.

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 de 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.
- Se requiere elevar la moral del equipo ante situaciones límites.

Para ejemplificar una conversación de *coaching* grupal, pueden ver una parte de la película **Un domingo cualquiera** donde el entrenador (Al Pacino) realiza una reunión con el equipo, previa a un partido decisivo.

Video 3: *Un domingo cualquiera*

Fuente: Event Management Institute (9 de noviembre de 2011). *Un domingo cualquiera* - discurso de Al Pacino. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mDTOPV8jhlQ>

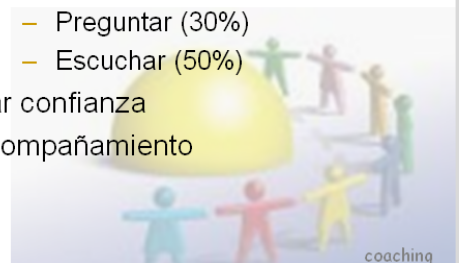
Observen cómo el entrenador les habla, escuchen atentamente lo que les dice y cómo logra que los jugadores se hagan responsables de los 3 dominios (TENER, HACER y principalmente del SER).

Muchas personas suelen confundir el *coaching* con la técnica de evaluación, cuando no se aproximan para nada.

La Figura 3 ejemplificará la diferencia entre una evaluación y el *coaching*.

Figura 3: 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 delante) • 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.

Diferencia del coaching con una evaluación

La diferencia del *coaching* con una evaluación es que, cuando se evalúa, lo primero que se hace es abrir un juicio de opinión (favorable o no) de lo actuado por una persona en el mundo laboral, deportivo, social.

A partir de ello, los sistemas que se implementan pueden originar un premio o castigo por su comportamiento pasado. Quien realiza esta apreciación, suele ser la autoridad formal (superior directo) y la evaluación suele basarse en el cumplimiento de los objetivos o las tareas que se deben realizar.

En una reunión de devolución del desempeño, los jefes, principalmente, se dedican a opinar sobre lo que han evaluado del colaborador en base a lo que este ha realizado. Se centran en el pasado principalmente.

Se busca además conseguir el compromiso del colaborador para alcanzar el cumplimiento de los próximos objetivos y realizar las mejoras que sean necesarias. Se acuerdan los tiempos para realizar los seguimientos correspondientes.

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

Veamos entonces qué es el *coaching* en acción.

El coaching en acción

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 enfoca 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.

2.1.4 Competencias del coach

Los líderes de los equipos de trabajo, como así también los que ejercen el *coaching* en los equipos, deben reunir una serie de competencias intra e interpersonales, que les permitan interactuar con cada uno de los colaboradores, logrando que cada uno de ellos aporte lo mejor de sí.

A continuación, describimos las principales competencias que debe desarrollar un coach para desempeñarse eficazmente (Anzorena, 2015).

Confianza en sí mismo para hacer frente a las diferentes situaciones y lograr los objetivos perseguidos. La confianza se construye a medida que se van sorteando las situaciones adversas. Comprender las fortalezas y debilidades personales brinda un entorno más comprensible y permeable de lo posible, brindando así un mayor nivel de seguridad y optimismo.

La credibilidad viene acompañada de los principios y valores personales, son aquellas personas que cumplen lo que dicen y asumen las obligaciones contraídas. Gozan de la estima de los demás ganada a base de la confianza en el cumplimiento de su palabra y acciones.

Tolerancia a la frustración, implica desarrollar el temple adecuado y saber reconocer que no siempre se logrará alcanzar lo anhelado. Saber y reconocer el nivel de vulnerabilidad, comprendiendo las limitaciones, facilita desarrollar la tolerancia a la frustración.

La empatía, que es la capacidad de ponerse en los zapatos o en el lugar del otro. Comprender las necesidades o las situaciones de los demás y, a partir de dicha comprensión, tomar las decisiones que correspondan. Esta capacidad es la que nos permite relacionarnos con los demás. Como dice Goleman, es nuestro radar social. Sin empatía es imposible tomar contacto con los demás y comprender sus emociones. Un líder empático es aquel que sabe cómo dirigirse y tratar a cada integrante de su equipo, dándole lo que necesita.

Coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. Un líder logra estima y genera mayor credibilidad de sus seguidores cuando logra ser coherente. La coherencia no es perfección. Está relacionado con la transparencia y el saber reconocer ante

el equipo cuando se está equivocado en algo, manteniendo los valores y las creencias que impulsan al líder.

Manejo de la inteligencia emocional, conocer las emociones propias y las ajenas. Saber qué decir y cuándo decirlo. Tener conciencia de las reacciones emocionales y saber contrarrestarlas para no ocasionar situaciones adversas. Estar atentos a las provocaciones para no reaccionar y poder responder desapasionadamente

Transparencia: todas las acciones y decisiones del líder deben contener una explicación que se debe brindar al equipo en su momento o ante la necesidad particular de alguno de sus miembros. Un verdadero líder no oculta a su equipo información, lo que debe hacer es dosificar la información y bajarla de manera prudente y consistente. La transparencia, además, incluye compartir con el equipo todo lo que se requiera para que el equipo rinda superlativamente.

Comunicación para transmitir las ideas, la visión y los valores a los integrantes del equipo. Una comunicación directa, clara y concreta. Donde el líder tenga un buen poder de escucha activa y comprenda las necesidades de cada miembro del equipo y que sea capaz de realizar preguntas profundas sin temor a mantener conversaciones difíciles en su rol de coach.

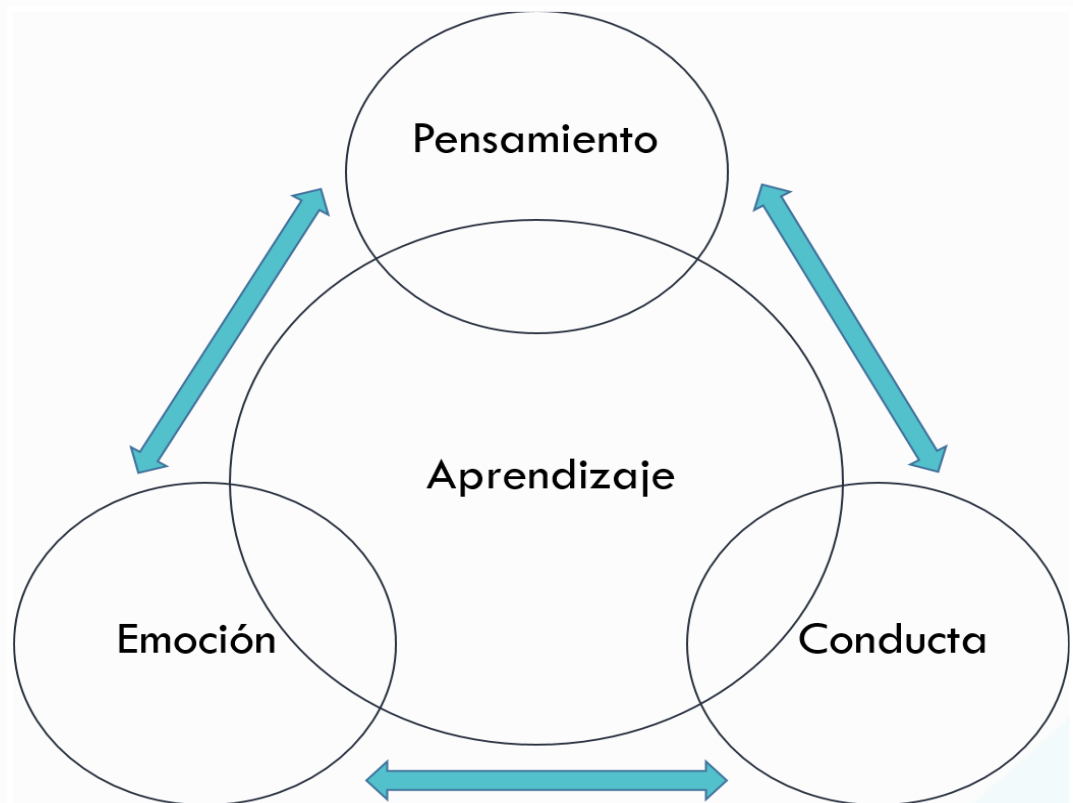
2.2 Cómo aplicar el coaching

2.2.1 Las conversaciones del coach

Un coach debe generar espacios conversacionales para lograr interactuar con las personas a las que está acompañando (Echeverría, 2000).

La palabra tiene poder. El poder de generar acciones. El uso del lenguaje nos permite interactuar con nuestro entorno, en el que ponemos a prueba nuestros pensamientos, emociones y conductas, y generamos aprendizaje, como puede apreciarse en la figura 4.

Figura 4: El uso del lenguaje



Fuente: elaboración propia.

El aprendizaje se genera en la propia persona, con la ayuda del coach: modificar la conducta implica realizar cambios en la forma de pensar y sentir.

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 que se evitan discutir en una organización.

Si estos espacios conversacionales no existen en las organizaciones o en los equipos de trabajo, seguramente que 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 importancia de la creación de espacios conversacionales.

Es importante definir el propósito de cada conversación, como así también la preparación del espacio adecuado, cuidando los detalles del lugar, que no existan interrupciones y atendiendo a la emocionalidad del tema.

Pueden ver a continuación un fragmento de la película *Hossiers más que ídolos*, que está inspirada en la historia real de un entrenador de básquet.

Video 4: Hoosier más que ídolos

Fuente: Jose Miguel Miranda Sanabria (7 de enero de 2013). Hoosier más que ídolos: 02 Toma de contacto con el equipo. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=16bwO434IEk>

Analicen el uso del lenguaje (pensamiento, emoción y conducta) que despierta en los jugadores el nuevo entrenador; analicen el lugar donde lo realiza y las consecuencias que produce en cada integrante del equipo.

En esa escena queda en evidencia el poder del lenguaje, su uso y las conductas que genera en los demás.

De allí la importancia de saber utilizar las palabras, ya que son ellas las que generan la acción o la inacción en los demás.

2.2.2 La escucha activa, la observación y la indagación

La escucha activa

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.

Nuestro cerebro no deja de escuchar: cuando hablamos con otras personas, en simultáneo escuchamos diálogos internos de nuestra mente. Lo mismo pasa cuando estamos escuchando a otras personas, por lo que se hace necesario aprender a apagar nuestras conversaciones internas y concentrarnos en lo que nos están diciendo.

Además, escuchar es un proceso que se desarrolla por encima de las palabras.

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, la 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 interna eficientes, que garanticen que estas ideas lleguen en forma clara y precisa a quienes las necesiten.

De ahí que sea tan importante que se aprenda a escuchar, que se pueda 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.

En una organización deportiva, los problemas surgen cuando un colaborador no presta atención o no interpreta adecuadamente las consignas de su superior (o no las escucha íntegramente), por lo que no podrá asumir en plenitud las tareas encomendadas y su nivel de desempeño y cumplimiento será deficitario. Peor aún si es el superior quien no logra escuchar adecuadamente al colaborador, ya que este último es quien debe realizar la tarea y de sus resultados depende, en definitiva, el éxito del jefe.

La observación

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 escucha activa y la indagación. Exige un espíritu despierto por parte del observador. También es importante permanecer en estado de alerta, para poder hacer una observación detallada.

Para observar es necesario estar concentrado, hacer foco y despreocuparse de otros temas.

El observador agudo, debe tener sus sentidos habilitados en su máxima expresión para comprender la situación observada.

El valor de la observación depende de la enumeración precisa de los hechos y de los casos observados donde no interfiera la subjetividad del observador.

Antes de continuar es necesario aclarar que las observaciones y sus características difieren de los juicios, ya que un juicio es el agregado de la opinión personal y subjetiva que generan las personas.

Las principales características que deben reunir las observaciones es que sean

- “Precisas
- Verídicas
- Concisas
- Completas
- Selectivas” (Cibanal, Arce Sánchez y Carballal Balsa, 2010, p. 24).

Una observación es precisa, cuando tiene exactitud, esto implica que no diferirá si es observada por otras personas. Ejemplo: El jugador realizó una obstrucción que tiene que ser penalizada.

Las observaciones son verídicas, cuando otras personas pueden realizar la misma observación. Ejemplo: El resultado del partido fue 98 a 64, por lo que ganó el equipo local.

Una observación es concisa cuando está formulada de manera breve y entendible. Ejemplo: El equipo está siendo superado por el rival, observen el porcentaje del dominio territorial.

Se dice que una observación es completa, cuando describe todos los datos existentes y no quedan otros sin observar.

Las observaciones selectivas son aquellas en la cual el cerebro o la atención está focalizada en una parte de la realidad.

Los invitamos a ver el siguiente video para entender el fenómeno de la selección perceptiva que realizan las neuronas cuando se concentran exclusivamente en determinados estímulos.

Video 5: Test de concentración

Fuente: chadrimisterio (13 de octubre de 2013). Test de concentración (subtitulado español) HQ. [Video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=hWqWL9SH09o>

¿Cómo les fue con el test? ¿Qué conclusión pueden deducir en base a lo que venían estudiando y la situación de poner a prueba sus observaciones selectivas?

Cuando se observa, el cerebro 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 desde el primer momento? Un ejemplo de esto sería el video que han visto, donde hay un oso y en la primera observación es imperceptible.

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 esenciales y 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 en la siguiente imagen.

Figura 5: La observación



Fuente: Olalla, s. f. Recuperado de <http://www.newfield.cl> (

Intente ser concreto y objetivo en las observaciones. Intente obtener todos los hechos de la realidad, antes de arribar a una conclusión; reúna los datos suficientes. No utilice generalidades, trate de evitarlas y logre ser detallista.

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

¿Qué observa un entrenador durante un partido? ¿En qué se concentra? ¿Cuál es el foco? ¿Cómo recuerda lo que ha observado? ¿Cómo logra tener equilibrio y no estar sesgado por sus prejuicios?

Un entrenador profesional debe aplicar la observación en base a las características que se hemos explicado y llevar adelante acciones de *coaching* para hacerles ver a los jugadores aquello que, a ellos mismos, durante el juego, les fue imposible ver.

Muchos entrenadores recurren a ver una y otra vez, en sus reproductores, determinadas jugadas para analizar y realizar una observación completa de todos los factores intervinientes.

Otra alternativa que suele utilizarse es que el rol de observador esté repartido entre varias personas y cada uno hace foco en una determinada observación (ataque, defensa, distribución del juego, etcétera).

Con esta metodología de observación grupal, se logra tener una mayor objetividad. Asimismo, permite tener una observación más abarcativa de cada jugada, sin dejar de analizar ningún hecho, ya que todos ellos son relevados por los distintos observadores de manera puntual.

La indagación

El arte de preguntar de manera neutral, sin juicios de opinión, es una habilidad que todo *coach* debe desarrollar.

Saber qué preguntar, cómo preguntar y con la profundidad en que se requiera implica tener el justo equilibrio y la moderación adecuada para que el *coachee* se sienta con la suficiente confianza para brindar sus respuestas espontáneas y sinceras.

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. (Escalante Arauz, s. f., <http://goo.gl/OqStxn>)

Este enfoque requiere que el coach haga pensar en 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 6: 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: Elaboración propia con base en Talanton SC, 2012.

La indagación debe usarse como una estrategia para lograr que el coachee se desarrolle y pueda evolucionar aprendiendo en cada etapa del proceso.

También suele utilizarse la indagación para motivar o retar a los equipos, tal como puede apreciarse en el video de la película *Enfrentando a los gigantes*, donde el entrenador finaliza su arenga, previa al partido, con una pregunta profunda y emotiva: ¿Quién me acompaña?

Video 6: Enfrentando a los gigantes

Fuente: Pilar Padilla (17 de mayo de 2013). *Enfrentando a los gigantes*. [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hWONMV-8PXg>

En el video se puede apreciar el efecto que el entrenador quiere producir en los integrantes del equipo, que son herramientas que todo coach suele utilizar: lograr que las personas alcancen niveles de autonomía y responsabilidad, sintiéndose responsables por las decisiones tomadas y los resultados que ocasionan las mismas.

Que los colaboradores sepan preguntarse por qué hacen lo que hacen y para qué lo hacen permite generar el pensamiento crítico en ellos, con vistas a que sepan cómo resolver sus problemas y desempeñarse con eficiencia.

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

Este dominio se entrena tal como puede observarse en la figura 7, donde, en un grupo, una persona observa, otra indaga y otra ejecuta con la dificultad de tener los ojos vendados, así puede concentrarse en la escucha activa para luego poder hacer.

Figura 7: Entrenamiento para desarrollar los diferentes dominios



Fuente: Scorza, (s. f.). Archivo propio, inédito.

Como características del enfoque por indagación se pueden mencionar las siguientes.

- Facilita el desarrollo del conocimiento de los colaboradores.
- Permite consolidar un enfoque con pensamiento crítico.
- Genera el dominio para la resolución de los problemas.
- Desarrolla actitudes en los colaboradores para realizar los procesos laborales.
- Permite poner en común los conocimientos individuales y grupales de los equipos para generar alternativas de solución.

Las preguntas esenciales son un eje que permite provocar el interés de los participantes. Deben ser preguntas que estimulen la indagación, que revelen la riqueza del tema a tratar, que sugieran una investigación fructífera; de manera que no conduzca a una conclusión prematura, sino al contrario que oriente y contempla los principios de la indagación eficaz (Escalante Arauz, s. f.).

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 y no hacen pensar demasiado, sino que van al foco del asunto.

Seguendo a César Piqueras Gómez de Albacete (2015), 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”. Estas últimas se denominan cerradas y deben utilizarse en forma escasa.

Preguntas que generan posibilidades:

- ¿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?

Preguntas que invitan al *coachee* a definir sus objetivos:

- ¿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?

Preguntas que favorecen proyectar el futuro:

- ¿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?

Preguntas que profundizan en los sentimientos y emociones:

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

Preguntas que dan la responsabilidad al coachee:

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

2.2.3 La relación del coach

La primera impresión es determinante en una relación entre dos personas. En ella generamos, de un lado y del otro, una serie de subjetividades, caracterizadas por el dominio de prejuicios y preconceptos. Muchos suelen resumir esa primera impresión como una cuestión de piel.

Etiquetamos a las personas en base a nuestras creencias, principios y valores. Más de una vez las comparamos con personas que ya hemos conocido y solemos utilizar grupos antagónicos de etiquetas referentes a las personas, entre las cuales pueden figurar las siguientes.

- Buenas – malas
- Divertidas – aburridas

- Extrovertidas – introvertidas
- Emocionales – racionales
- Interesantes – insignificantes
- Gentiles – groseras
- Simpáticas – antipáticas
- Me cayó bien – no me gustó como me miró

La primera impresión está relacionada con las emociones y los sentimientos que tiene una persona. Es por esto que un *coach* debe generar una buena impresión en el primer contacto con su *coachee*, ya que de ello dependerá el proceso de *coaching*. Debe, desde un inicio, ser sincero y abierto, principalmente.

No alcanza con una buena impresión, pero es la base para iniciar una relación. ¿Cuántas veces ocurre en un lugar de trabajo que, al conocer a una persona, nos impresiona de una forma y al tiempo de conocerla revertimos nuestra percepción sobre ella?

Lo ideal es construir relaciones en base a la confianza; esto implica la necesidad –tanto de parte del *coach* como del *coachee*– de ir gestando esta interacción paso a paso, sin apremios y sin sorpresas.

Lo que el *coach* debe saber es que su nivel de involucramiento en la relación no debe ser interferida por las emociones y los sentimientos del *coachee*, ya que distorsionaría el proceso esperado.

Es importante, en la relación, generar un vínculo cuyo foco sea el lograr superar el obstáculo o lograr el objetivo que quiere alcanzar el *coachee*.

No se trata de generar vínculos emocionales con el *coachee*. El *coach* debe actuar con claridad y explicitar que su rol es el de facilitar el proceso para que el *coachee* logre su cometido, siendo neutral y equilibrado en sus intervenciones.

Los pasos del *coach* en la relación con el *coachee* son los siguientes.

- **Establecer la forma de trabajo.** Se definen las reuniones que se realizarán, se fijan los horarios y el encuadre de las reuniones, estableciendo una fecha de corto y otra de mediano plazo para realizar un análisis de los avances.

- **Conocer al coachee.** Las primeras reuniones deben estar orientadas al conocimiento de la persona y a sus problemáticas.

El coach debe mostrar interés en conocer a su interlocutor, desde todos los ángulos posibles. Saber ante quien está, cuál es su historia de vida, a lo que aspira como ser humano, cuáles son sus problemáticas.

- **Definir la situación que quiere cambiar.** Se trabaja en torno a ayudar al coachee a que descubra, por sí mismo, cuáles son los impedimentos o las situaciones que requiere o necesita cambiar para lograr sus anhelos personales y/o profesionales.
- **Definir el futuro deseado.** Se acompaña al coachee a que logre definir sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Que comprenda lo que necesita cambiar o desarrollar en torno a las 3 dimensiones que conllevan a un aprendizaje personal (conocimientos, habilidades y actitudes).

- **Establecer las opciones para encarar el proyecto.** Ayudar a que elija las diferentes opciones que tiene para alcanzar sus objetivos y que defina cuál de ellas es la más conveniente elegir para encarar el proyecto.
- **Establecer la forma de adquirir aprendizajes.** Pautar la forma y el lugar en que logrará adquirir los nuevos conocimientos, el desarrollo de las nuevas habilidades y los cambios de actitud.
- **Desarrollar el plan de acción.** Esta etapa implica preparar una hoja de ruta, para tener un documento que le permita al coachee comprender todos los pasos que requerirá para su aprendizaje. Comparándolo con un deportista, esta es la etapa donde se hace el plan o se establece la rutina de trabajo.
- **Seguimiento.** Será continuo el acompañamiento del coach para lograr la continuidad del plan, el involucramiento del interesado y el respeto del compromiso contraído, tanto de las reuniones programadas, como en cumplir con el plan de acción consensuado.

Es importante llevar adelante las reuniones para analizar los avances y la evolución en el proceso de aprendizaje.

2.2.4 Las promesas y los compromisos

Como venimos afirmando, toda relación se basa en la confianza, que requiere irse construyendo y afianzando día a día. Para esto, será importante comprender que las promesas y el cumplimiento de los compromisos asumidos en una relación son los garantes de ir generando mayores niveles de confianza en los demás.

¿Qué ocurre cuando una promesa es incumplida? ¿Qué sentimientos despierta que una persona no cumpla con sus compromisos contraídos? ¿Qué tipo de relación se genera con una persona incumplidora? ¿A quién le gustaría tener en su equipo deportivo a un jugador que no cumple con sus compromisos de llegar en horario al entrenamiento, de no fumar y no consumir bebidas alcohólicas durante las competencias, de cuidar su cuerpo y salud en beneficio del grupo?

Las promesas

En toda relación interpersonal, las promesas forman parte del lenguaje que permite que acordemos acciones esperadas con los demás.

Esas acciones acordadas y esperadas por los demás implican, además, el compromiso de que se realizarán por quien se compromete a ello.

Esto quiere decir que las promesas son el motor de las acciones y que, cuanto más se cumplan las promesas, el vínculo entre las personas se vuelve más confiable.

También puede ocurrir lo contrario: cuanto menos se cumplan las promesas, el vínculo entre las personas se debilita hasta quebrarse.

Las promesas deben formar parte de la voluntad de las personas. Quien promete, debe sentirse con la suficiente confianza en sí mismo de poder cumplir con lo prometido y tener los recursos, los conocimientos y las habilidades necesarias para conseguirlo, haciéndose responsable de ello.

No se trata de prometer de manera irresponsable algo que no se podrá alcanzar o lograr.

Lo más sencillo en una relación interpersonal es prometer, y lo más difícil es cumplir con el compromiso y lo acordado específicamente.

¿Por qué la gente no suele cumplir con sus promesas?

Hay personas que deliberadamente prometen y no cumplen. Es una conducta en la cual no se miden las consecuencias y las personas prefieren prometer a no pasar por una situación complicada en ese momento.

Algunos quieren ganar tiempo, otros creen que al diferirlo las cosas cambiarán mágicamente y para otros es una práctica habitual.

Hay personas que no cumplen porque no realizaron o no estimaron adecuadamente los recursos que debían implementar; estos errores de cálculo pueden generar fricciones o conflictos en la relación.

El incumplimiento otras veces obedece a la falta de conocimientos o habilidades específicas para realizar lo prometido.

Los problemas comunicacionales o no establecer adecuadamente la acción y el resultado pueden provocar falsas expectativas e incumplimiento de lo esperado.

En otras circunstancias, obedece a que las personas que han prometido algo dependen de otras personas para que se cumpla y no siempre lo logran.

Esto último suele suceder cuando se lideran equipos en las organizaciones deportivas y el líder no tiene en consideración, al momento de llevar adelante sus compromisos con otras autoridades, que el trabajo que se debe ejecutar lo realizarán los integrantes del equipo. Entonces, suele suceder que estas personas tienen otras prioridades o no tienen las capacidades requeridas para poder cumplir en tiempo y forma con lo que el líder se comprometió.

Cuando se depende de otras personas, previo a realizar las promesas es necesario consultarlas para analizar el nivel de cumplimiento posible y de esa manera no cometer incumplimientos.

Veamos algunos ejemplos de promesas.

- “Te prometo que a partir de mañana empezaré con los ejercicios para tonificar los músculos”.
- “Si logran clasificar repartiremos premios especiales al equipo”.
- “Si ganamos el campeonato este año todos nos rapamos la cabeza”.
- “La semana entrante tendrán la formación del seleccionado nacional”.
- “Con gusto el equipo estará presente en la reunión anual”.
- “A fin de año inauguraremos las nuevas instalaciones deportivas”.
- “Nuestro club participará activamente y aportará los fondos requeridos”.

Del listado de ejemplos, se desprende que hay compromisos que dependen de la propia decisión y otros compromisos que dependen de alguien más, por lo cual será fundamental ejercer el liderazgo cuando se depende de otras personas y

confiar tanto en la faz ética, como en sus conocimientos para realizar el trabajo esperado.

Los compromisos

Es la acción propiamente dicha de lo prometido. Es la actitud que una persona pone en marcha para lograr que se cumpla lo deseado. Implica cumplir con la obligación o la promesa realizada.

No se trata de voluntad solamente; es necesario obtener los resultados, la calidad de los mismos y en los tiempos acordados. Muchas veces implica un sobre esfuerzo para lograrlo.

Cuando se cumple con los compromisos las personas logran:

- ser creíbles;
- fortificar las relaciones;
- legitimar el rol que cumplen en la organización;
- crecer en imagen personal;
- generar una trayectoria sólida;
- ser estimadas por los demás;
- ser valoradas como personas.

Un líder debe honrar sus compromisos y también lo debe fomentar entre los integrantes de su equipo para que lo incorporen como un principio y un valor agregado, que los diferencie de otros equipos.

Como cierre del tema les invitamos a que vean una parte de la película ***El mundo en tus manos*** en el siguiente video, donde podrán apreciar que una persona siempre necesita del apoyo y orientación de otras para poder lograr superarse. Ese es el rol de un *coach*, precisamente, ayudar a otros a que crezcan por sí mismos, basados en una relación de confianza mutua.

Video 7: Alumno de Yale - Escena 5 - Película El mundo en sus manos (Libro Dirige tu vida)

Fuente: Libro Dirigetuv vida (6 de junio de 2013). Alumno de Yale - Escena 5 - Película El mundo en sus manos (Libro Dirige tu vida). [Video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=VYn8CLLmmCU>

En este módulo hemos desarrollado el *coaching* en la organización, que está íntimamente relacionado con el módulo anterior (“El líder eficaz”) y con el próximo módulo, donde desarrollaremos el tema de la comunicación del líder con su equipo.

Referencias

Anzorena, O. (2011). 5 competencias conversacionales. En *Grandes Pymes*. 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.

Arce Sánchez, M., Cibanal, L., Carballal Balsa, M. (2010). *Técnicas de comunicación y relación en ciencias de la salud*. Madrid, España: Elsevier España SA.

Echeverría, R. (2000). *El observador y su mundo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Echeverría, R. (2007). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Escalante Arauz, P. (s. f.). Aprendizaje por Indagación. En *Educrea*. Recuperado de <https://educrea.cl/aprendizaje-por-indagacion/>

Oltra, V., Comorera, M., Curós Vilà, C., Díaz Cuevas, J., Rodríguez-Serrano, R., Teba Nuez, J., Tejero L. (2015). *Desarrollo del factor Humano*. Barcelona, España: Editorial UOC.

Perdomo Motolongo, J. (2014). *La universidad y la actualización para tutores basada en coaching*. Caracas, Venezuela: Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL - IMPM Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio.

Piqueras Gómez de Albacete, C. (2015). *Aprender coaching ¡es fácil!* Barcelona, España: PROFIT Editorial.

Quezada Martínez, H. (27 de mayo de 2011). *Coaching* [Diapositiva]. En *Coaching Empowerment y Gerencia de RRHH* [PPT en línea] (p. 5). Recuperado de <https://es.slideshare.net/hquezada/coaching-empowerment-y-gerencia-de-rrhh>

Talanton SC. (16 de mayo de 2012). Características de una pregunta poderosa [Diapositiva]. En *Preguntas Poderosas* [PPT en línea]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/CoachingTalanton/preguntas-poderosas-12961845>

[Imagen sin título sobre Selección Nacional de hockey sobre césped]. (2010).
Recuperado de <https://bit.ly/2TV3CJE>