

INTRODUCCIÓN AL COACHING

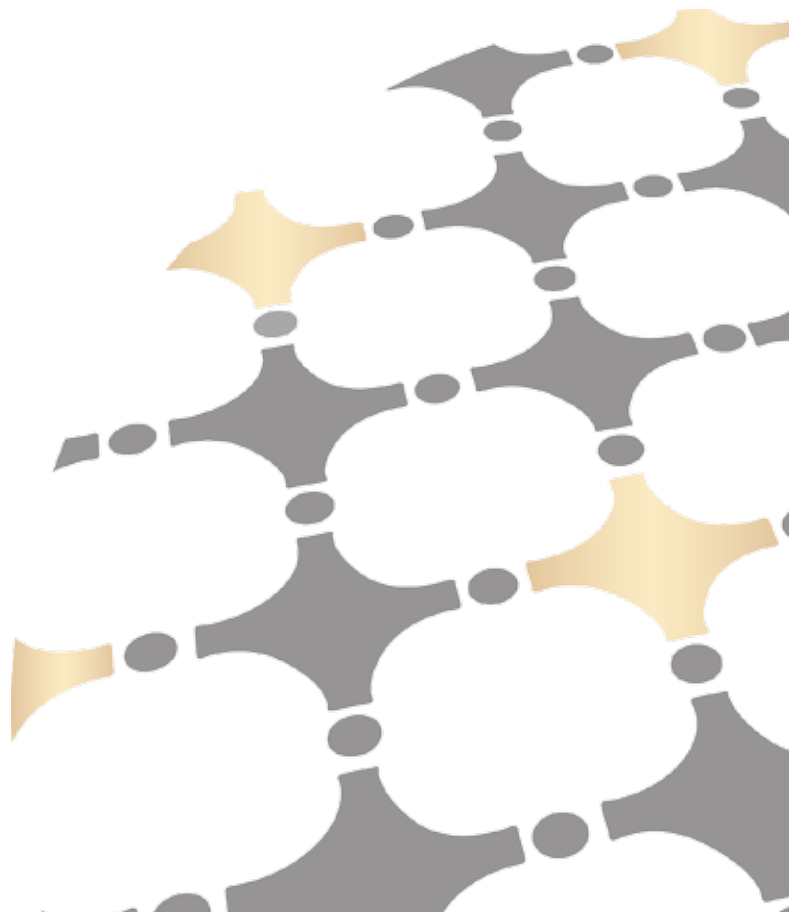
“El Coaching es un proceso en el que el Coach acompaña al Coachee en un movimiento de cambio que le lleve a descubrir sus potencialidades y sacar lo mejor de sí mismo, con la finalidad de conseguir fomentar su desarrollo personal y profesional y, a través del cual, alcanzar sus metas u objetivos propuestos”.

Qualia Consultores



¿QUÉ CONTIENE ESTE E-BOOK?

1. Algunas cuestiones sobre la conducta.
2. Qué es el Coaching y para qué sirve.
3. Los tres elementos del Coaching.
4. Feedback vs Feedforward.



SOBRE EL AUTOR



Óscar Abellón García

Es **Licenciado en Psicología** por la Universidad de Valencia y tiene un **Programa en Dirección General PDG-IESE Business School** por la Universidad de Navarra. Es **Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos** por la Universidad Miguel Hernández y el Colegio Oficial de Psicólogos. **Diplomado en Investigación Operativa y Sistemas** por la Escuela de Investigación Operativa perteneciente al Departamento de Matemática Aplicada de la Universidad de Valencia. Ha obtenido la **Suficiencia Investigadora en Filosofía** por la Universidad de Valencia. Ha obtenido el **CAP (Curso de Aptitud Pedagógica)** por la Universidad de Valencia y está **Certificado en Sistemas Complejos y Teoría del Caos** por ADEIT (Universidad de Valencia), **Gestor Certificado EOQ** en el nivel de Gestor de los Sistemas de la Calidad por la Asociación Española para la Calidad, además de **Gestor Ético** por FORETICA, Experto en **Habilidades Directivas** por AENOR y **Coaching** por IESEC.

Colabora como profesor en la escuela de Investigación Operativa de la Universidad de Valencia, en el Master de Recursos Humanos y Dirección de Personas de ENAE Business School de la Universidad de Murcia, en el MBA Industrial de INEDE Business School de la Universidad Católica de Valencia y en el Master de RRHH de la Universidad Miguel Hernández y Colegio Oficial de Psicólogos.

Con más de 25 años de experiencia ha trabajado en Renfe, Adif, Estrategia y Dirección, Thales Spain y actualmente dirige **Qualia Consultores**. Asimismo ha implantado proyectos de RRHH, satisfacción del cliente, estrategia, excelencia, métricas, etc., en numerosas empresas de ámbito nacional e internacional, desarrollando modelos exclusivos que actualmente se están aplicando en muchísimas organizaciones.

 [Óscar Abellón García](#)
 [@AbellonOscar](#)
 oabellon@qualiaconsultores.es
 646 70 66 78

I. ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LA CONDUCTA



Los datos más antiguos y documentados que tenemos sobre la psicología provienen de Aristóteles que, en su Tratado del Alma, define a esta como el “*ser semoviente*”, es decir, el ser que se mueve a sí mismo.

La **motivación**, como proceso psicológico complejo, es el punto central en el estudio de la conducta humana. Saber por qué nos movemos o

qué nos motiva a realizar cualquier acción se convierte, pues, en el objeto principal del estudio sobre el comportamiento humano.

Frases como “*querer es poder*” o “*hace más el que quiere que el que puede*” nos resultan familiares y altamente utilizadas por aquellos que quieren apostillar, bajo algún axioma, el ánimo del que tiene que ponerse en marcha o mantenerse en su tesón para conseguir alguna meta o propósito. La motivación se convierte en el objetivo de todas las miradas que, de una manera compleja, intentan modificar opiniones, actitudes o, incluso, creencias.

A la hora de modificar conductas, es decir, que aparezcan aquellas que deseamos y que se mantengan, o que desaparezcan aquellas que no deseamos, nos encontramos con una serie de dificultades atribuidas a la complejidad del ser humano. El aprendizaje a través de incentivos o castigos da buena cuenta para situaciones triviales y cotidianas. Sin embargo, ciertas conductas más complejas donde se requieren análisis más complejos y, por ende, herramientas más complejas, hacen que busquemos palancas más eficientes en la comprensión de los problemas y la puesta en marcha de las soluciones.

Resolver problemas y, sobre todo, la toma de decisiones que ello implica, se ha convertido en la conducta más frecuente, tanto en nuestra vida personal como profesional. Los problemas nos acontecen y el entorno demanda de nosotros respuestas donde, la mayoría de las personas suele confesar que es más fácil tomar una decisión que ejecutarla. Esto hace que tengamos en cuenta la decisión como una respuesta y que el modelo comportamental de la decisión genere una serie de mecanismos con el susodicho repertorio de respuestas basadas en el aprendizaje.

Además, si las decisiones fuesen todas fruto de un análisis racional y concomitante, sin influencia emocional, orientadas a un objetivo y, analizando todas las posibilidades, escoger entre la solución que satisfaga mejor la función objetivo sería un criterio comparativo y, permítanme la expresión, superfácil. Pero todos sabemos que no es así. Que, a menudo, tomamos decisiones que nunca llegamos a ejecutar. Que la queja, la racionalización, la justificación o cualquier otro mecanismo de defensa que se nos ocurra, sería suficiente para limitarnos en la acción. Y eso, precisamente, es lo que nos ocupa: no tanto la calidad de la decisión sino llevarla a cabo, el cómo afrontarla.

I. ALGUNAS CUESTIONES SOBRE LA CONDUCTA

Actualmente, las terapias psicológicas se han centrado en tratamientos exprés donde, unas con más éxito que otras, han conseguido resultados más que aceptables y todo esto en el ámbito personal. Sin embargo, por otro lado, han proliferado una serie de consejeros o sanadores organizacionales que empujan a directivos y empresarios a una serie de decisiones que, en el mejor de los casos, ejecutan sólo a medias. Como decía un buen amigo mío: Tomar una decisión es fácil, lo difícil es llevarla a cabo. A partir de aquí ya no era tan importante tomar decisiones como llevarlas a efecto. Proliferan, pues, personas que ayudan a otras personas a ejecutar decisiones.

Para que el mecanismo funcione se precisa de una metodología que atienda a la tarea más difícil: convencer a tu corazón de que la solución racional propuesta es necesaria. Se dice que no hay decisiones racionales, sino modos racionales de tomar decisiones. Varias alternativas pueden ser adecuadas para resolver una situación y, a veces, como dice un viejo prefacio griego, la racionalidad exige “*disolver*” los problemas más que “*resolverlos*”. Y, sin caer en reduccionismos, disolver el problema fijando los objetivos y tomando conciencia de ellos, acotar la parte de varianza explicada y responsabilidad que tiene el decisor y, por último, determinar las acciones precisas y su poder de afrontamiento, se ha convertido en una metodología que hoy en día han adoptado las escuelas de **Coaching**.

2. QUÉ ES EL COACHING Y PARA QUÉ SIRVE

Las organizaciones modernas que optan por tener un sistema de gestión de recursos humanos atienden a sus procesos de una forma secuencial. Las personas son seleccionadas, posteriormente evaluadas y por último, con los resultados de la evaluación, se remunera y se corrigen las diferencias a través de la formación. Le llamamos formación porque no sabemos llamarle de otra manera ya que, en la actualidad, existen otros modos de estrechar el gap a través de otros programas de mejora, personalizados o grupales, como el mentoring, la tutorización, el counselling, el coaching, etc.

Generalmente, las organizaciones precisan de personas competentes. El conjunto de conocimiento, de habilidades y actitudes que una persona requiere para desempeñar su puesto de trabajo se le llama competencias. Los conocimientos suelen referirse al “*saber*”, quedando demostrados, generalmente, por la titulación académica o certificados de aptitud (carnet de conducir, de manipulador de alimentos, de instalador, etc.) La habilidad hace referencia a la puesta en práctica de ese conocimiento, al “*saber hacer*”, que, generalmente, es medido por la experiencia. Y, por último, las actitudes que hacen hincapié en el “*querer*” hacer.

| *Se dice que alguien es competente en tanto que sabe, sabe hacer y quiere hacer.*

2. QUÉ ES EL COACHING Y PARA QUÉ SIRVE

En este sentido, muchos son los planes de formación que, de forma habitual, se aplican en las organizaciones con éxitos dudosos. Otros, sin embargo, han incorporado, entre sus mejores prácticas, programas de Coaching que han demostrado mejores resultados. La incorporación del Coaching a las empresas ha supuesto una práctica innovadora con resultados excelentes. Un estudio internacional ha demostrado que ofrecer formación a los empleados puede aumentar sus resultados en un 22%, mientras que en aquellas empresas que han incorporado a la formación el Coaching, han aumentado los resultados hasta un 88%. En cualquier caso, el Coaching no pretende sustituir a la formación sino, más bien, potenciarla.

Además, el Coaching está siendo reconocido cada vez más como una metodología destinada a la realización de entrevistas más eficaces, la evaluación y reformulación de valores y objetivos, y la concreción de soluciones. Por otro lado, el Coaching está evolucionando como una forma natural de liderazgo. Un estudio de 1999 sobre los profesionales de recursos humanos concluyó que el 90% de las compañías en Estados Unidos ofrecen alguna forma de Coaching a sus altos ejecutivos para el desarrollo del liderazgo, retención del personal clave, gestión de la planificación de sucesión y para asegurar el éxito después de un ascenso o nueva contratación.

Ayudar a los demás a conseguir sus objetivos es la tarea fundamental del coach. El Coaching es, en términos generales, la forma en que alguien ayuda a otra persona, o grupo, a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece. Este puede ser personal o profesional, individual o en grupo.

El término coach se acuñó por primera vez en Inglaterra, allá por el año 1500, y se refería a un tipo particular de carruaje que transportaba gente de un lugar a otro. Por otro lado, coach es entrenador y, en la actualidad, muchos de los principios del Coaching, e incluso las prácticas, derivan de la psicología deportiva. El Coaching está relacionado con el cambio. Implica un cambio a distintos niveles, mejorando las habilidades actuales, las nuevas técnicas de aprendizaje y los valores, creencias y comportamientos de transformación tanto en el ámbito personal como organizativo.



2. QUÉ ES EL COACHING Y PARA QUÉ SIRVE

El Coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoya son:

- El Coaching se centra en las posibilidades del futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- El Coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador (coach) y el entrenado (coachee).
- El entrenado (coachee) no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al entrenado, ya que si lo hiciera, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del Coaching.

Nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce, cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.

Nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas, y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce, cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas.

La esencia del Coaching pasa por enriquecer el modelo mental del entrenado, incrementando su nivel de consciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo o no evaluativo. La secuencia es:

- Descripción de la situación deseada (objetivo).
- Descripción de la situación actual (área de mejora o dificultad).
- Mapa de opciones y recursos (generación y selección).
- Plan acción (plan específico de actuación).
- Resultados (control y seguimiento).

En las fases primera y segunda, el objetivo del coach es incrementar el nivel de consciencia (sensorial y emocional) del entrenado. Esta fase es fundamental, ya que solo podemos controlar aquello de lo que somos conscientes, ser consciente nos da poder para actuar. En la fase tercera el objetivo es implicarlo en la generación de alternativas y en la creación de un plan de acción (su plan). Finalmente solo queda establecer cómo y cuándo vamos a evaluar los

3. LOS TRES ELEMENTOS DEL COACHING

La práctica del Coaching debe atender los SIGUIENTES tres aspectos en todas las fases:

- **Consciencia**

Se trata de tomar consciencia de uno mismo y de lo que pretende, de sus objetivos de una manera real, es el paso inevitable hacia el éxito, si no sé quién soy, mucho menos sabré qué quiero o para qué sirvo, igualmente si no conozco mis sentimientos no podré comprender los de los demás con lo que sufriré más conflictos de los deseables, aunque conocerse así mismo no es tarea fácil y probablemente descubriremos cosas que no nos gustan, solo **desde el autoconocimiento conseguiremos evolucionar y mejorar en todos los aspectos**, por otro lado conocer nuestros puntos fuertes, nos permitirá elegir un objetivo auténtico en base a nuestra personalidad, valores, capacidades, etc. Esta tarea tampoco tiene por qué ser traumática, ni debemos fustigarnos al reconocer algo que no nos gusta, partimos de la opción de cambiar, no pasa nada. Necesitamos un solo espejo para mirarnos la cara pero dos para mirarnos la nuca. **El coach nos ayuda a conocernos íntegramente y a conocer la realidad de nuestros objetivos para poder ajustar lo emocional y lo racional.** Como decíamos más arriba, tomar consciencia nos da poder.

- **Responsabilidad**

Distinguir las cosas que dependen de mí y las cosas que no, es el objetivo fundamental de esta fase. Utilizando un símil estadístico, se podría decir que en esta fase debemos calcular la parte de varianza explicada que representamos nosotros en el objetivo a alcanzar. Es como si el problema fuese bloqueado por cierta realidad distorsionada donde los errores de atribución y de responsabilidad no estuviesen claros, necesitando un análisis más riguroso tanto emocional como racional. **Se trata de ajustar la implicación y el compromiso con los objetivos.**



3. LOS TRES ELEMENTOS DEL COACHING

• **Acción**

Decidir las alternativas de acción y afrontarlas es la tarea que nos acercará o alejará de los objetivos planificados. La habilidad, es decir, la puesta en práctica de nuestro saber en consciencia y responsabilidad, nos permitirá, en última instancia, alcanzar nuestros objetivos con éxito y ajustar la acción con los objetivos, no hay cambio si no hay acción. Determinar los bloqueos que impiden la acción y aquellos que los potencian ayudan al compromiso de acción y su facilidad.

4. FEEDBACK vs FEEDFORWARD



Aproximadamente entre 40 y 50 veces oye un niño al cabo de un día la palabra no. El no inquisitivo inhibe las habilidades e impide el desarrollo personal. Resaltar lo negativo y obviar lo positivo viene a ser una práctica habitual de nuestra sociedad.

El concepto de **feedback**, conocido como retroalimentación, es un sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las

reacciones de los receptores ya sea mediante lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos modificar su mensaje. Tanto las personas que lo dan como las que lo reciben tienen sus propios sentimientos, emociones y percepciones.

Dar feedback en el ámbito laboral, significa que quien lo da, está informando a quien lo recibe, acerca del desempeño que éste último ha tenido en una tarea o gestión realizada y con qué grado de acierto, respecto a lo que la organización esperaba de él. De esta forma se mantienen e incrementan los puntos fuertes, y establecemos áreas de mejora en los puntos débiles que la precisen. Así pues el feedback será un puntal en el que nos apoyaremos para la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

El feedback puede ser implícito o explícito. El implícito es el que se da a través de gestos, tonos de voz, expresiones y cualquier otra señal no verbal. El feedback implícito puede ser incompleto ya que quizás no abarque todo el sentir que se le pretende dar, estando en buena medida, en función de la percepción de quien lo recibe. Es precisamente quien lo recibe el que ha de reconocer la información que se le pretende dar en los mensajes no verbales, reconociendo que va dirigida a él y qué aspecto de su comportamiento ha de modificar.

4. FEEDBACK VS FEEDFORWARD

Según como sea dado este feedback, podría llegar a entenderse a la inversa, interpretando la mirada o una sonrisa, de forma negativa, o por una respuesta que recibimos con un tono de voz, a nuestro juicio, indiferente o molesto. En cambio, el feedback explícito da al que lo recibe la información clara de lo que se pretende de él, sin que tenga que adivinarlo ni suponerlo, simplemente ha de escuchar. Es más la incomodidad que puede sentir quien lo da, lo cual no habría de ser así, pues de lo que se trata es de mejorar la conducta de alguien y esto se ha de hacer con la mayor naturalidad posible.

Cuanto más **feedback positivo** a través de comentarios y gestos positivos y menos negativos, hagan llegar los jefes a sus colaboradores más se aumenta su satisfacción. El colaborador tiene que sentir la supervisión, y si ésta es adecuada él se sentirá satisfecho de esta supervisión. El **feedback negativo** es algo que se recibe como algo amenazante que tiende a reducir la satisfacción del colaborador.

Para dar feedback hemos de estar dispuestos a la escucha activa de los motivos o razonamientos del porqué de una determinada actitud, con el fin de entender los comportamientos inadecuados y buscar alternativas a estos. Hemos de evitar interpretar las actitudes, no haciendo juicios sin antes preguntarnos el porqué. No olvidemos que la clave del cambio hacia la mejora es motivacional y debemos acentuar las palancas y minimizar los obstáculos. El dar feedback ha sido considerado durante mucho tiempo como una herramienta esencial para líderes hacia subordinados. Mientras estos últimos se esfuerzan por cumplir con las metas de la organización para la cual trabajan, necesitan saber y tener información sobre cómo lo están haciendo. Necesitan saber si su rendimiento se ajusta a las expectativas de sus jefes. Necesitan saber qué es lo que han hecho bien y qué es lo que necesitan cambiar. Y aunque no siempre se aprovecha el potencial del feedback, es realmente una herramienta muy potente.

Pero hay un problema fundamental con todos los tipos de feedback: se enfocan en el pasado, en lo que ya ocurrió, y no en la infinita variedad de oportunidades que pueden ocurrir en el futuro. El feedback suele estar limitado en lugar de ser expansivo y dinámico. En los últimos años, un nuevo método de dar información ha emergido en el mundo empresarial. Se pide a jefes y empleados que den **feedforward** —esto es, darle sugerencias a otra persona para su futuro y ayudarlo tanto como pueda. A estos, se les pide que acepten el feedforward—, escuchar las sugerencias para el futuro y aprender tanto como puedan.

