

Libro El coaching co-activo

Nuevas técnicas de coaching que ayudan a las personas a alcanzar el éxito laboral y personal

Laura Whitworth, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House y Phil Sandahl
Davies-Black, 2007
Primera Edición:1998
También disponible en: Inglés

Reseña

Diez años atrás, un *coach* era básicamente un consultor que recomendaba conductas específicas a clientes que tenían problemas en el lugar de trabajo. Hoy día, el coach ofrece mucho más que experiencia y conocimientos; los mejores se relacionan con sus clientes en forma “co-activa”, como socios más que como figuras de autoridad. Laura Whitworth, Karen Kimsey-House, Henry Kimsey-House y Phillip Sandahl sostienen que este enfoque de *coaching* puede facilitar que se produzcan cambios fundamentales en muchos aspectos de la vida de un cliente, no sólo en el trabajo, y explican qué habilidades debe tener un *coach* para cumplir esta tarea. *BooksInShort* recomienda este libro a gerentes y a profesionales de recursos humanos que deseen mejorar los puntos débiles de sus habilidades de *coaching*.

Ideas fundamentales

- El *coaching* co-activo es una sociedad entre el *coach* y el cliente.
- Las personas que no están satisfechas en el lugar de trabajo también suelen tener otros problemas personales.
- El coaching co-activo tiene por objetivo cambiar la perspectiva del cliente.
- El cliente es quien establece los aspectos que desea cambiar, no el coach.
- Los clientes tienen las respuestas, aunque a veces pueden no darse cuenta.
- El coach ofrece su respaldo incondicional al cliente.
- Un coach siempre debe evitar tener una actitud crítica.
- La flexibilidad es uno de los atributos más importantes de un coach.
- El coaching y la consultoría son dos cosas distintas. Un consultor brinda sus conocimientos en un área en particular, mientras que un coach tiene un enfoque de trabajo holístico.
- Un coach ayuda al cliente a definir su sistema de valores.

Resumen

El coaching como sociedad

Hace diez años, cuando un coach trabajaba con un ejecutivo de una empresa, le recomendaba soluciones para problemas específicos. Sin embargo, a medida que el coaching se fue popularizando, las técnicas evolucionaron y cambió el enfoque. La resolución de problemas es ahora un subproducto de este proceso, que se suele centrar con más frecuencia en el desarrollo general del cliente. En el coaching co-activo, el coach ayuda al cliente a desplegar su potencial y profundizar sus conocimientos, percepciones y entendimiento que tiene de sí mismo. Los clientes aprenden a buscar respuestas y a tomar buenas decisiones.

“El componente principal del coaching co-activo es que los clientes tienen las respuestas o pueden encontrarlas”.

El modelo de coaching co-activo reúne los siguientes cuatro conceptos fundamentales:

1. **“Por naturaleza, el cliente es creativo, íntegro y con muchos recursos”** – Muchos clientes esperan que el coach se encargue de hacer el trabajo difícil y resolver todos los dilemas. Los clientes tienen voces negativas en su interior que les dicen que son incapaces de comprender y encontrar soluciones. Sin embargo, todos tienen el potencial de hacer introspección y aprender acerca de sus fortalezas y debilidades. Pueden enfrentar y superar los miedos y las inhibiciones que les impiden el crecimiento personal y profesional.
2. **“Los objetivos los propone el cliente”** – El cliente y no el coach es quien decide cuáles son las metas de la relación. La responsabilidad principal del coach es ayudar al cliente a lograr sus objetivos. El coach ayuda a los clientes a no desviarse del camino y a progresar.
3. **“El coach se adapta al momento”** – El coach debe ser totalmente flexible y estar dispuesto a seguir la pauta que indica el cliente. Lo que hoy es importante para el cliente puede no serlo mañana. El coach escucha atentamente y responde con comentarios y preguntas adecuadas.
4. **“El coaching co-activo aborda todos los aspectos de la vida del cliente”** – Las decisiones que los clientes toman en el trabajo afectan otros aspectos de sus vidas. Por ejemplo, un cambio de departamento puede implicar tener que respetar distintos horarios, lo que a su vez genera cambios en la dinámica de la familia. Todos los aspectos de la vida están interconectados.

Desafíos “grandes” y “pequeños”

El coaching se propone satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes y ayudarlos a encontrar “la plenitud”, “el equilibrio” y a que el “proceso de la vida” sea positivo. Éste es el “gran” desafío. Sin embargo, en el día a día, los clientes se enfrentan a muchos problemas y cuestiones y el “pequeño” desafío consiste en resolverlos. Para lograr superar los dos tipos de desafíos de los clientes, el coach genera un entorno con base en estas características:

- **“Saber escuchar”** – Un coach debe escuchar no sólo las palabras de sus clientes, sino también sus emociones y el trasfondo de esas palabras. Su objetivo es descubrir “la visión, los valores [y] el propósito” de los clientes, como así también sus temores y resistencias.
- **“Intuición”** – El individuo promedio generalmente no valora la intuición ni la información proveniente de las emociones, las corazonadas y de otras fuentes no verbales. No obstante, el coach debe aprender a confiar en sus instintos sobre cómo orientar a sus clientes y actuar en función de éstos.
- **“Curiosidad”** – El coach y sus clientes deben ser curiosos acerca de las necesidades internas y deseos íntimos de éstos. Al igual que los científicos, cuya curiosidad los lleva a hacer descubrimientos del mundo natural, el coach y los clientes investigan y experimentan para aprender cosas nuevas.
- **“Autocontrol”** – El coach debe tener autodisciplina para “no interponerse en el camino” de sus clientes. La relación no está centrada en las necesidades y los objetivos del coach.

Confianza en la relación

Uno de los componentes esenciales de la relación en el coaching co-activo es tener una comunicación profunda y productiva. Los clientes sólo pueden cambiar en un entorno en el que sientan que es seguro analizar sus vulnerabilidades. El coach debe propiciar ciertas condiciones para que sus clientes estén a gusto y no se sientan intimidados, entre ellas:

- **“Confidencialidad”** – Los clientes deben poder expresarse libremente, sin pensar que el coach puede llegar a compartir información personal.
- **“Confianza”** – Los clientes necesitan la reafirmación de que el coach hará lo que mejor responda a sus intereses. A su vez, el coach espera que sus clientes asistan a las sesiones de coaching y den todo de sí. La confianza de ambas partes se fortalece a medida que evoluciona la relación.
- **“Decir la verdad”** – Los clientes deben poder compartir sus pensamientos y sentimientos más profundos sin temor a la crítica. Un coach debe tener presente que sus clientes no se ofenderán por una opinión honesta. La relación se trata de dar y recibir con franqueza.
- **“Transparencia y amplitud”** – Los clientes no se deben sentir intimidados o limitados en ningún momento durante el proceso. El coach no debe reprenderlos por tomar un camino equivocado o entrar en un callejón sin salida. Por el contrario, debe tratar los errores como oportunidades de crecimiento, deben ir con la corriente y ofrecer consejos y orientación, pero siempre siguiendo la pauta del cliente.

Distintos acuerdos de coaching

El coaching puede adoptar muchas formas. Algunos coach prefieren trabajar en las oficinas del cliente; otros prefieren las entrevistas personales fuera del ámbito laboral, ya sea en la oficina del coach, en la casa del cliente o en un lugar neutral. Algunos coach tienen sesiones telefónicas o por Internet. Un coach puede trabajar con los clientes durante un periodo determinado o regularmente. Lo importante es que ambas partes se sientan a gusto, estén comprometidas con la relación y confíen en ésta.

“La relación fluida entre el coach y el cliente existe únicamente para tratar los desafíos de éste”.

Una vez que el coach y el cliente se ponen de acuerdo en la logística y tienen sus primeras entrevistas, el coach suele hablar acerca de su experiencia y describir a grandes rasgos la estructura del proceso. Por su parte, los clientes deben explicar los cambios y mejoras que buscan. La mayoría de los clientes descubre que un cambio en un aspecto desencadena cambios inesperados en otro. En algunos casos, el coaching co-activo revela las causas profundamente arraigadas de cuestiones que parecen ser superficiales.

Saber escuchar

Los mejores coach tienen muchas características positivas en común; la capacidad de escuchar con atención es la más importante. Las personas que saben escuchar se concentran en lo que dice la otra persona; mientras que las personas que no, se centran en avanzar con los temas que las ocupan. Se formulan mentalmente la respuesta del otro, en lugar de escuchar lo que dice. Muchas discusiones surgen por una simple falta de comunicación.

“El cliente debe estar dispuesto a salir de su zona de confort y explorar lo desconocido en pos de cambiar”.

Mientras que los clientes deben expresar libremente sus sentimientos más viscerales y hablar acerca de sus problemas, el coach no puede darse ese lujo. No debe ser crítico ni debe apresurarse en opinar o proponer soluciones; tampoco debe calificar las opiniones del cliente como “buenas” o “malas”. El coach debe ser comprensivo, empático y compasivo, y debe prestar atención a la inflexión de voz y al lenguaje corporal de sus clientes, tanto como a las palabras mismas. Para dar opiniones imparciales, el coach suele reformular las ideas del cliente y presentarlas desde otra perspectiva. Observar las cosas desde la perspectiva de otra persona generalmente aporta al cliente percepciones valiosas.

“Su tarea como coach consiste en trabajar con todo tema, dejando de lado sus propios asuntos y su ego”.

Lo importante es que el coach conduzca a los clientes individuales a un lugar cómodo, coherente con sus valores y objetivos. Es muy importante reconocer el progreso del cliente y dar opiniones positivas. Los clientes que han logrado algo difícil o se han enfrentado a situaciones atemorizantes merecen una palmada en la espalda. El coach, con sus palabras cordiales, confirma el progreso del cliente y fortalece aún más su determinación.

“La curiosidad forja relaciones, los interrogatorios generan defensas”.

Al igual que un psicólogo en una sesión de terapia, el coach co-activo deja que el cliente haga la mayor parte del trabajo, mientras lo orienta con tacto. No obstante, en algunos casos, el coach debe ayudar al cliente a no perder de vista el objetivo. Los clientes que comprenden que el coach a veces debe ser agresivo no se sentirán ofendidos por las interrupciones. De hecho, la mayoría de los clientes espera que el coach sea proactivo y que lleve la conversación por un rumbo productivo.

La necesidad de saber

Los periodistas y los coach tienen dos características importantes en común: Son curiosos y lo demuestran. Los clientes deben poder confiar en que el coach se interesa genuinamente por ellos. Los coach y los periodistas también saben cómo hacer preguntas abiertas e inteligentes. Evitan las preguntas cuya respuesta será un sí o un no.

“Los valores son las cualidades de una vida que se vive plenamente desde adentro hacia afuera”.

El coaching siempre debe empujar al cliente hacia adelante. Sin embargo, el cliente choca a veces contra una pared que desacelera o interrumpe su progreso. El hecho de que el coach manifieste frustración e impaciencia en un momento de vulnerabilidad puede causar un daño irreparable a la relación. En cambio, el coach debe autocontrolarse y ser introspectivo para determinar la causa de cualquier tipo de frustración, sin que afecte a sus clientes. Un coach no debe permitir que su vida personal interfiera con su trabajo, aunque dejar los problemas personales de lado puede ser difícil. El coach debe desarrollar una rutina mental diaria que le permita centrarse en su cliente y compartimentar sus propios problemas. Si el coach tiene problemas muy serios imposibles de ignorar, puede pedirle al cliente un poco de tiempo para resolverlos. Después de todo, no tiene nada de malo admitir que somos seres humanos.

En busca de la satisfacción

Si bien muchos clientes contratan a un coach para resolver problemas específicos, también están en busca del sentido de la vida. Puede que crean realmente que un ascenso importante, un buen aumento de sueldo o un elegante auto nuevo los harán sentirse realizados. Sin embargo, el entusiasmo por haber alcanzado un objetivo puede desvanecerse y vuelve a aflorar la sensación de que algo falta.

“El coach puede permitir que afloren emociones, como la tristeza, el dolor, el enojo y la pérdida; y, de hecho, debe fomentarlas”.

Un coach co-activo le pide al cliente que defina su concepto de plenitud. La mayoría de la gente descubre que la verdadera felicidad tiene poca relación con los bienes materiales o el bienestar económico. De hecho, pueden darse cuenta de que los momentos difíciles han sido algunos de los más gratificantes de sus vidas por lo que finalmente lograron.

“Es posible que a un coach a veces le resulte confuso establecer el límite entre la psicoterapia y el coaching”.

Los buenos coach ayudan a sus clientes a identificar cuáles son sus valores, ya que las personas que no lo hacen nunca pueden alcanzar la serenidad o una verdadera sensación de satisfacción. Probablemente, las personas infelices, aburridas o indiferentes no están cumpliendo con su objetivo de vida. Sus acciones no son coherentes con sus principios básicos. Los valores son intangibles y a veces resulta difícil expresarlos con palabras. No obstante, la mayor parte de la gente sabe cuándo está viviendo la vida en sintonía con sus valores.

El arte de mantener el equilibrio

Ayudar a los clientes a tener una vida equilibrada no significa asignar un peso específico a distintas experiencias. Por el contrario, el equilibrio implica aceptar las incógnitas de la vida y navegar con calma por sus altibajos. Una situación se puede observar desde distintas perspectivas. Por ejemplo, para un niño, ir a ver un partido de béisbol es un plan divertido; mientras que un adulto puede asociarlo con problemas de estacionamiento, calor y refrigerios costosos. Ni una ni otra perspectiva es correcta; sólo son distintas. Sin embargo, uno puede elegir desde qué perspectiva observar la situación.

“Los consultores y líderes de equipos recurren cada vez más al coaching como medio para fomentar el cambio”.

Una vez que el cliente se compromete con una ruta a seguir, puede avanzar y descartar viejas creencias y expectativas. En esta instancia, el coach recurre a las reuniones para evaluar el progreso del cliente y analizar los aspectos positivos y negativos de la experiencia. Si el cliente se aparta del camino, el coach lo ayuda a retomarlo.

Sobre los autores

Laura Whitworth, **Karen Kimsey-House** y **Henry Kimsey-House** son cofundadores de un instituto que brinda capacitación en materia de coaching. **Phillip Sandahl** es cofundador de una organización que evalúa equipos de trabajo y presta servicios de coaching.
