

COACHING DE **PRECISIÓN** DE PROBLEMAS A SOLUCIONES

El *coaching* de precisión, a diferencia de los procesos terapéuticos, no pasa tiempo hurgando en los problemas. Los tiene en cuenta y trata de resolver los más urgentes porque pueden ser la causa de comportamientos de repetición. Una vez identificados los problemas, en lugar de seguir explorando, se centra en imaginar el futuro deseado por el cliente, en afianzar la autoestima y las posibilidades de la persona que ha iniciado el proceso de *coaching*. Los resultados obtenidos confirman que muchos casos, que parecían sin solución, se han resuelto. Las personas tienen distintos futuros posibles y poseen recursos internos más que suficientes; la cuestión se trata de “co-pensar” y descubrirlos. Las fases del *coaching* de precisión son las siguientes.

- 1** Detectar las capacidades, más que las carencias.
- 2** Fantasear acerca de los futuros posibles y las preferencias.
- 3** Explorar que está haciendo la persona para alcanzar esas metas.
- 4** Tratar a los clientes como expertos en lo relacionado a su vida.



La explosión del *coaching* en la vida cotidiana y en las empresas resulta abrumadora estos últimos tiempos. También resulta impresionante la cantidad de personas que, sin la experiencia y conocimientos suficientes, se lanzan a la tarea y con ello desacreditan esta profesión emergente con infinitas posibilidades. Pero los *coaches* capacitados se diferencian claramente de sus competidores menos aptos. Los años de formación, la acreditación y la supervisión permanente dan cuenta de ello.

En tanto la psicología alude a problemas, dificultades y limitantes, se la relaciona, por ello, a la noción de fracaso, creando resistencias frente a una posible intervención. En tanto que el *coaching*, sobre todo el ejecutivo, se ha enganchado a otro vagón. La idea de desarrollo del talento y desempeño excelente se relaciona con posibilidades de éxito, sobre todo en el imaginario, hecho que facilita sacar la mejor parte de las personas mismas. La diferenciación de la terapia tradicional ha sido crucial en el desarrollo exitoso de los procesos de *coaching*.

El enfoque de “*coaching* de precisión”, a diferencia de los demás, determina que la persona que atraviesa este proceso crezca tanto emocional, como profesionalmente. La clave para iniciarlo radica en un diagnóstico adecuado, detectar al principio -cuando la persona despliega todas sus cartas- cuál es el factor determinante que condiciona todos los demás. Si esta evaluación no se realiza con claridad, no se lograrán los resultados esperados. Por tanto, el diagnóstico constituye la pieza clave para un *coaching* ejecutivo efectivo. De ahí que será el *coach* quien tiene que determinar cuáles son los datos relevantes para empezar el trabajo y establecer sus hipótesis, que han de ser confirmadas a lo largo de los encuentros.

En tanto que el terapeuta comienza preguntando qué lo trae por aquí, el *coach* insistirá más en los resultados que desea obtener, lo que de por sí constituye una invitación para hablar de las metas y el futuro inmediato. El modelo GROW, al que hicimos referencia en el artículo anterior¹, empezó trabajando en esta línea. Otros autores (como Whitmore, 1996) señalan que la naturaleza del *coaching* toma el síntoma, pero también la causa. Básicamente, se trata de conversaciones en las que se ayuda al cliente a ver más posibilidades y opciones.

Estas conversaciones deben cumplir algunas reglas básicas, como ser: no interrumpir al otro mientras habla y no caer en respuestas autobiográficas. El diálogo debe fluir en el encuentro para lograr desde la asociación de ideas nuevas formas de vislumbrar su futuro y posibilidades. El profesional no ha de hurgar más de lo necesario en las heridas del cliente, sino en todo momento reforzar las fortalezas. Es responsabilidad del *coach* orientar la comunicación en la dirección adecuada para que dé los resultados esperados. Dar el turno para hablar y la circularidad en el diálogo, constituyen las piezas clave en esta conversación/transición.

El *coach* ha de escoger muy bien las preguntas que formula. Dada la multiplicidad de respuestas que puede evocar, ha de filtrar muy bien las que recibe y quedarse con tan solo unas pocas, que sean la base para reinventar al cliente, así como hacerle crecer y tomar su poder. La secuencia del proceso sería la siguiente:

1 Al inicio, unos minutos para hablar de generalidades para entrar en la situación de “flujo” y crear un vínculo sólido entre *coach* y cliente. Dar a entender que se trata de una tarea entre iguales.

2 Escuchar atenta y empáticamente. Orientarse hacia las soluciones. No quedar atrapados en una espiral de negatividad. Escuchar de una manera constructiva. Los clientes no resuelven los problemas basándose en sus limitaciones, sino en sus fortalezas.

3 Pedir que describan lo que habitualmente hacen, sobre todo lo que les resulta útil. Preguntas típicas serían **a)** cómo hace esto o aquello; **b)** deme un ejemplo de lo que está diciendo; **c)** cómo ha resuelto esta o aquella situación problemática. De esta manera, lo llevamos a ver en espejo sus habilidades y no sus dificultades, que son las que se mencionan con mayor frecuencia.

4 Hacer preguntas “estratégicas” que permiten ir en la dirección adecuada. Por ejemplo, preguntar cómo ha seguido adelante a pesar de sufrir un proceso de acoso laboral, cómo ha resuelto un problema a pesar de no tener la experiencia suficiente o cómo se ha enfrentado a un jefe a pesar de la diferencia de poder. Estas preguntas ayudan a dar un significado a sus acciones y, con ello, reforzar su identidad.

En suma, a través del *coaching* de precisión intentamos crear un contexto en el cual el cliente recibe una retroalimentación positiva que, a su vez, le abre un nuevo campo de posibilidades en el desarrollo de su potencial y de sus habilidades laborales y vitales.

¹ Vea la sección Coaching Ejecutivo de la edición enero-marzo 2013 o visite nuestra página www.gestion.com.do.

Alicia E. Kaufmann —catedrática, *coach* ejecutiva, autora y conferenciante— es Doctora en Sociología por L'École des Hautes en Sciences Sociales de París y por la Universidad Complutense de Madrid. Es Catedrática de Sociología de las Organizaciones en la Universidad de Alcalá, así como Directora de la Cátedra de *Coaching* Ejecutivo del CIFF (Escuela de Negocios de la Universidad de Alcalá y Banco Santander). Es miembro del Consejo de la primera cátedra de Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Alcalá de Henares.

Fue becaria Fulbright en dos ocasiones: en la Universidad de Yale y en Salzburgo. Se formó como consultora Modelo Tavistock en Londres. Ha colaborado en temas de formación e investigación y *coaching* en Endesa, Banco Santander, Orange y Price Waterhouse entre otras organizaciones. Ha publicado libros y artículos sobre temas de sociología, estudios de *coaching* y mujeres directivas.