

El poder del 'coaching' para mejorar tu día a día

En parte ciencia y en parte arte, el *coaching* avanza a pasos agigantados como instrumento de mejora personal y profesional. Un libro muestra todo lo que puede dar de sí a través de numerosas herramientas y experiencias reales.



1 de noviembre de 2019

¿Qué puede hacer el *coaching* por ti? ¿Es realmente efectivo o se trata de una moda pasajera? ¿Cómo se desarrollan las sesiones? Doce profesionales que colaboran con la [Unidad de Coaching Ejecutivo de IESE](#) abordan las grandes cuestiones del *coaching* empresarial en un libro coeditado por el profesor [Alberto Ribera](#), Alan McFarlane y Nia Plamenova.

En su recorrido por las etapas y momentos clave de un proceso de *coaching*, la obra profundiza en cuestiones como la resiliencia, la empatía, la motivación, el liderazgo, las relaciones difíciles, la toma de decisiones o la felicidad. Y lo hace aportando **herramientas** y **consejos** para afrontar el día a día laboral, pero también con numerosos **ejemplos** de procesos reales, en los que se puede comprobar cómo los *coach* van guiando a sus clientes hacia los retos que se proponen.

¿Qué es el *coaching*?

Como [indica el libro](#), "el *coaching* es una herramienta de desarrollo y aprendizaje basada en el diálogo sincero". Y aunque no faltan escépticos que desconfían de su eficacia, hay un consenso cada vez más extendido en que el *coaching* practicado por profesionales competentes y rigurosos facilita mejoras en el **rendimiento** y el **bienestar**, además de permitir el desarrollo de **competencias de liderazgo** y **habilidades interpersonales** más efectivas.

¿Cómo lo consigue? En realidad, la solución siempre surge del propio cliente. Los diálogos con el *coach* permiten explorar y retar las creencias y los juicios que alteran nuestra percepción de la realidad y de uno mismo. En otras palabras, el *coaching* ayuda a "superar interferencias mentales y emocionales para poder así tomar mejores decisiones". Además, refuerza la actitud positiva hacia el cambio y mejora personal, muchas veces arduo y costoso.

Si antes el *coaching* se concebía más bien como una ayuda para "arreglar" un problema específico, ahora los *coaches* ejecutivos se centran más en desarrollar competencias de liderazgo y facilitar los cambios en etapas de transición. Por ejemplo, puede ayudar a los directivos a mejorar su **asertividad** y la **responsabilidad** con sus empleados, lo cual facilita la retención de talento y reduce la rotación. E incluso puede ser de gran ayuda para crear **significado** y **propósito** en una organización.

A lo largo del libro se describen numerosas herramientas utilizadas en las sesiones de *coaching*, desde metáforas hasta técnicas de cuestionamiento específico, reenfoque o cambio del marco de referencia, espejo e indagación apreciativa. El objetivo de todas ellas no es otro que "expandir la mente del cliente, valorar y sacar partido a sus puntos fuertes, y así alcanzar **soluciones concretas** para problemas reales y relevantes".

Siete momentos más uno

Los grandes protagonistas del libro son los procesos de *coaching* que se van desgranando a lo largo de siete "momentos" o capítulos principales, a los que se suma otro centrado en los diálogos de agradecimiento que suelen producirse al acabar un proceso. Todos ellos son casos reales en los que han intervenido diversos colaboradores de la Unidad de Coaching Ejecutivo de IESE. Al término de cada uno, se incluye un recuadro donde se desarrollan los puntos clave.

"Olvídate de todo". Este primer capítulo plantea la necesidad de alejarse del contexto usual para hablar de los problemas con más perspectiva y distancia. Y se ejemplifica con las historias de dos directivos estancados en situaciones laborales muy difíciles.

"Jamás se lo he contado a nadie". Aquí un directivo se descubre a sí mismo conversando con un *coach*, con quien no hay segundas intenciones y que le permite interactuar en un espacio psicológico seguro.

"Jamás me lo habían dicho". Este tercer momento muestra qué sucede cuando los clientes escuchan o se dan cuenta de cosas por primera vez. Se ejemplifica con el caso de una consultora incapaz de aceptar ciertos aspectos de su personalidad que interfieren en su trabajo y el de una CEO con dificultades para liderar un nuevo equipo.

"Es exactamente lo mismo, ¡pero ahora lo veo distinto!". Este capítulo plantea la necesidad de replantearse las cosas, de tal forma que aquello que nos parecía amenazador o insatisfactorio se convierta en una oportunidad apasionante. Uno de los ejemplos es el de un emprendedor exitoso que parece tenerlo todo a favor y, sin embargo, siente una gran frustración vital. Gracias al proceso de *coaching*, aflora la causa y puede aliviar su angustia interna. También se aborda la relación problemática de una directiva con su jefe y cómo mejora al cambiar su actitud hacia él.

"¡Vaya! ¡Si siempre lo había tenido delante!". Este momento se produce cuando los clientes abren los ojos ante posibilidades nuevas u ocultas hasta ese momento. Se puede apreciar en la historia del director comercial de una multinacional que necesita cambiar la forma de comunicarse con su equipo.

"Soy quien soy, y puedo hacerlo". Este capítulo aborda la seguridad que los clientes van ganando cuando reconocen y aceptan quiénes son, y cuando liberan su verdadero yo para tomar decisiones y actuar. Para este momento, se ofrece la historia de un abogado que no

crea estar a la altura del puesto que ocupa y del director regional de finanzas de una gran empresa, que duda de su capacidad de liderazgo cuando tiene que afrontar su primera situación difícil.

"¡Ajá!". Es el mejor momento de todos, cuando ideas transformadoras absolutamente nuevas iluminan de repente el camino a seguir. Para este momento final, se incluyen otras dos historias en las que los protagonistas logran impulsar un cambio en su comportamiento.

También para *coaches*

Además de ofrecer pistas sobre cómo afrontar situaciones que todos nos encontramos con frecuencia en el ámbito laboral, el libro puede ser útil para los **profesionales del coaching**, ya que les puede ayudar a escuchar con más atención y decidir cuándo y cómo deben intervenir para guiar mejor a sus clientes.

Hay que tener en cuenta que, como señala el libro, las **capacidades** requeridas por un *coach* no son pocas: entre ellas destacan la habilidad de proporcionar y recibir *feedback*; permanecer mentalmente abierto y tener curiosidad verdadera por el punto de vista del cliente; comunicar con claridad y saber manejar las expectativas; empoderar y ofrecer recursos; transferir la dirección del proceso de coaching a los clientes; deshacerse de los obstáculos mentales, y usar analogías, metáforas, escenarios y ejemplos de tal manera que amplíen la perspectiva del cliente.

Carol Kauffman, prestigiosa profesora de la Harvard Medical School y fundadora del Institute of Coaching, llega a afirmar en el prólogo: "He aprendido más de este pequeño libro que de cualquier otro que he leído en los últimos años".

www.iese.edu/es/insight