



EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

Pedro Zuazo. Presidente de la Asociación Española de Coaching - ASESICO

El *coaching* es una poderosa herramienta de entrenamiento personal y empresarial nacida a mediados de los años ochenta en Estados Unidos para entrenar a jugadores y equipos profesionales (*coaching significa entrenamiento y coach entrenador*), pronto dio el salto a directivos y empresas, y finalmente al público en general. El *coaching* se comenzó a implantar en Europa en el año 2000 y sirve para facilitar a las personas, líderes, equipos y organizaciones desarrollar su máximo potencial.

Es una profesión cuyos servicios cada día son más demandados por el alto impacto que tiene tanto a nivel personal como en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas de origen familiar como en poderosas multinacionales. Actualmente el número de entradas en Google (con la acepción *coaching* supera las 53.000.000).

❖ Pero, ¿qué es *coaching*?

La definición de *coaching* para ASESICO es:

“Es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial que, mediante un gran conjunto de herramientas, ayuda a trazar un puente entre donde la persona o empresa está ahora y donde desea estar. En la relación de coaching, el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto confianza.”

EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

Consecuentemente, el *coaching* que promueve ASESICO tiene un espíritu humanista: ve siempre a la persona con sus creencias y sus valores, independientemente de su cargo profesional (sea éste gerente de pequeña/mediana empresa o multinacional, ejecutivo, autónomo, asalariado medio, funcionario, jubilado o estudiante).

Los coaches de ASESICO parten de que las respuestas están en el cliente y sólo en él. El coach es un experto en sacar lo mejor de la persona y las organizaciones: sus respuestas, sus recursos, sus capacidades. Es un especialista en la **gestión del cambio**. Por ello, no es requisito imprescindible, ni siquiera necesario que el coach sea o haya sido directivo para hacer un entrenamiento perfecto de directivos, como no es necesario que él haya batido un récord para ayudar a facilitar la consecución de uno a una persona.

❖ ¿Por qué el *coaching* es la Herramienta del siglo XXI?

La sociedad en general está cambiando, las personas tienen una mayor conciencia de que no se puede pretender estar bien sólo en un aspecto de sus vidas y hacer caso omiso al resto, confiando que la “media” resulte favorable. Ahora ya reconocemos abiertamente que los sentimientos y las emociones condicionan indiscutiblemente el comportamiento y la actitud hacia el cambio. Y lo que realmente se busca es el equilibrio persona-trabajo y cómo vivir de forma integrada, reconectando mente, cuerpo, emociones y espíritu con el entorno.

Por otro lado, pese a su proliferación, los cursos, seminarios y otros programas de formación tradicionales tienen un impacto cada vez menor y se está demandando talleres con interactividad que facilite al asistente experimentar y llegar a sus propias conclusiones sobre lo que se les muestra.

El *coaching* es la herramienta del siglo XXI porque conecta directamente con este cambio de conciencia generalizado de la sociedad. Su esencia es que las

EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

mejores respuestas, las que aceptará de mejor grado al provenir de él mismo, las tiene el cliente, y sólo él, con sus necesidades, sentimientos, valores, creencias y capacidades particulares, puede saber qué necesita para recuperar su equilibrio global. El *coaching* se adapta a cada persona y/o colectivo permitiendo canalizar estas inquietudes, desde mejorar ciertas habilidades, ganar claridad y autoconfianza, hasta liderar cambios significativos en las organizaciones.

El *coaching* funciona, porque es la unión de reflexión con la acción para obtener mejores resultados. Ha venido para quedarse. Actualmente es una de las pocas herramientas de desarrollo que realmente ayudan a lograr los objetivos establecidos, respetando siempre a la persona y a sus decisiones. Por ello está experimentando un extraordinario auge en todo el mundo.

Lo que el *coaching* aporta tanto a una persona como a una organización que complete un proceso es:

- *Claridad, orden y prioridades*
- *Criterios propios*
- *Autoconfianza e independencia*
- *Ilusión*
- *Metas y plan de acción*
- *Movimiento, decisiones y cambios*
- *Mejores resultados*

Cuando un coach aborda las necesidades de cualquier cliente, sea éste una multinacional, un departamento dentro de ésta, una PYME, su gerente, un autónomo, un asalariado, un funcionario, o las de un cliente particular, lo primero que aborda son las necesidades humanas porque el *coaching* se hace a personas, no a empresas, y en el caso de una organización, antes de ayudar a solucionar un problema de gestión, rendimientos o metas de la misma, es fundamental que él o los individuos sean conscientes de cuáles son sus motivaciones más íntimas, qué les impulsa a mejorar o a no hacerlo, cuál es su actitud respecto al cambio que afirman desean hacer.

Claridad, orden y prioridades: Porque ni todo es urgente e importante a la vez, y mucho menos todo el tiempo, y para ver esto hay que parar, observar y reflexionar. (¿Qué tema tendrá un mayor impacto ahora en la organización si lo resolvemos primero?) Tener bien claro el objetivo moviliza de modo superior a la persona, generando cambios sorprendentes.

Criterios propios: Cuáles son nuestros puntos fuertes, diferenciadores, cuáles son los principios por los que nos regimos y queremos regir. ¿Para qué?. Tomamos conciencia de lo que son nuestros principios, los auténticamente nuestros, no los que nos han inducido los demás, sino los que nosotros conscientemente hemos decidido adoptar.

Autoconfianza e independencia: Consecuencia directa de todo lo anterior. Al no actuar como un consultor o un mentor, el coach deja tanto a la persona como a la organización toda la responsabilidad de lo que obtenga, fruto de sus decisiones y acciones. Se pierde el miedo a enfrentarse a lo que atemoriza. Y al mismo tiempo aumenta la confianza de la persona/organización en ella misma. Nadie como uno sabe lo que es mejor para él... y al comenzar a conseguir sus propios y mejores resultados, y a valorarlos, la confianza en uno mismo aumenta exponencialmente.

Ilusión: Porque al aportar enfoques nuevos para buscar soluciones la persona/organización que estaba bloqueada atisba que hay muchas más soluciones de las que veían y que además las tienen ellos. Se fomenta la proactividad personal y dentro de la empresa

Metas y plan de acción: Imprescindible para pasar de las declaraciones de intenciones a concretar con tangibles ese cambio a mejor, ponerle un plazo, responsables, medios, evaluaciones y realizar un seguimiento

Movimiento, decisiones y cambios. Al ganar claridad, fijar prioridades y ceñirse a un plan de acción se fuerza la coherencia propia y dentro de la organización. No se pueda cambiar aquello cuya existencia se desconoce

EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

pero, cuando ya se conoce, las decisiones, movimientos y cambios se suceden

Mejores resultados Cuando la propia persona/organización acepta el hecho de que “*mismas acciones producen resultados similares*” y decide emprender conscientemente acciones diferentes, llegan los resultados diferentes que en su mayoría son mejores, porque se ha dedicado tiempo de calidad, recursos y esfuerzo con una intención para ello.

❖ ¿Para qué sirve el *coaching*?

Fundamentalmente sirve para ayudar al cliente a definir objetivos claros, encontrar él mismo las solución, establecer un plan de trabajo para lograrlo, pasar a la acción y conseguir más y mejores resultados más rápidamente.

Estos objetivos pueden ser:

Aprender a asumir y gestionar eficazmente uno mismo los cambios de mejora que decida emprender y que éstos se consoliden.

La identificación y superación de las barreras que impiden o dificultan el cambio.

Dejar atrás los “debería/riamos...” e instaurarse en los “ya estoy/amos en marcha”.

Ganar claridad y firmeza a la hora de establecer prioridades y tomar decisiones desde lo que es valioso e importante para uno mismo y para su organización

Identificar en dónde determinadas fortalezas de la persona y/o organización se han convertido en debilidades y darle la vuelta.

Reconocer los efectos y causas de estrés y aprender a gestionarlo satisfactoriamente.

EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

La gestión del conflicto, tanto personal como interpersonal, de manera constructiva.

El desarrollo de habilidades avanzadas de comunicación: escuchar, dar, recibir y buscar feedback que sea útil.

Aprender a liderar, delegar y a valorar a los demás.

Retener a personal clave en una organización.

Gestión de la planificación de sucesión en una empresa.

Identificar y buscar la solución de problemas que tengan un origen personal.

Adquirir el hábito de auto-observación personal diaria, sin juicios ni culpabilidades, para reconocer los cambios realizados y las áreas de mejora pendientes, tanto en el ámbito profesional como en el particular.

Desarrollar la capacidad de enfocar la búsqueda de soluciones con mayor creatividad y desde diversos puntos de vista distintos a su posición acercándose así mejor a la realidad, identificando nuevas oportunidades de negocio y el desarrollo de la estrategia adecuada.

En las empresas, el retorno de la inversión en tiempo y dinero en *coaching* se estima que es de seis veces lo invertido.

❖ **¿Cómo trabaja un coach?**

La forma básica de trabajar de un coach es generando una relación de confianza en la que por medio de preguntas abiertas y escucha activa (*por ejemplo: “¿Cuál es el mayor problema actualmente?, ¿qué sucederá de aquí a tres meses si no se resuelve?, ¿Y si se resuelve?, ¿qué está impidiendo resolverlo?, ¿qué falta, qué sobra?, etc...*) provoca la reflexión en profundidad y la auto-observación del individuo/organización para tomar una mayor conciencia de la naturaleza de sus desafíos, elevarse sobre la

EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

situación para verla desde otros puntos de vista y abrirse a buscar y hallar uno mismo las soluciones estableciendo un compromiso y un plan de acción.

Un coach no es un consejero, consultor o mentor que le dice lo que ha de hacer. Un coach le ayuda a que descubra y elija lo que desea hacer para obtener mejores resultados.

Un coach trabaja aportando apoyo, estímulo, apertura, ilusión, confianza, cambios, herramientas, aprendizaje, valoración y satisfacción.

Las sesiones de *coaching* pueden ser presenciales, telefónicas o vía skype con apoyo por correo electrónico. La duración de las sesiones oscila entre los 70 y los 150 minutos, con frecuencias que pueden ser semanales, quincenales o mensuales. Es fundamental que exista continuidad y acción durante el proceso.

Un proceso de *coaching* puede durar desde los tres meses al año en función del número de desafíos planteados y la frecuencia de las sesiones.

❖ ¿Qué hablar con un *Coach*?

De todo aquello en lo que se desee mejorar:

Personas. De sus preguntas. De sus problemas. De sus sensaciones. De lo que le enoja. De sus cambios y desafíos. De sus dudas. De sus valores y creencias. De sus promesas y declaraciones. De sus decisiones. De su progreso y reconocimiento. De sus miedos. De sus proyectos. De sus sentimientos, de todo aquello que considere hablar.

En las organizaciones empresariales. De la gestión de su personal. De la gestión del tiempo. De la agenda como ejecutivo. De la falta de motivación en los empleados. De las metas como empresa. De los valores y creencias culturales de la empresa. De sus desafíos, su progreso, sus proyectos, sus debilidades. De cualquier problema interno o externo a la empresa que esté afectando su rendimiento, etc.

❖ **¿Cuáles son algunas de las competencias que ha de tener un *coach*?**

Establecer los cimientos: código ético y acuerdo de *coaching*

Crear conjuntamente la relación: crear confianza e intimidad, estar presente durante el proceso de *coaching*.

Comunicar con efectividad: Escucha Activa, Preguntas Poderosas, Comunicar directamente.

Facilitar el aprendizaje y resultados: Crear consciencia, diseñar acciones, planificar y establecer metas, gestionar proceso y responsabilidad

❖ **¿Cuántas modalidades de *coaching* hay?**

Si bien los fundamentos del *coaching* se aplican igualmente en todos los ámbitos, la puesta en práctica es diferente en función del tipo de cliente y el *coach*. Cada vez es más frecuente que los *coaches* definan cuál es su área de trabajo y se especialicen.

Las principales son:

Coaching personal, centrado fundamentalmente en las cuestiones de crecimiento y desarrollo personales o laborales fuera del contexto organizativo

Coaching ejecutivo, centrado en asistir a ejecutivos en el desarrollo y potenciación de su eficacia profesional y rendimiento en el trabajo

Coaching organizacional o empresarial, centrado en entornos empresariales, negocios en fase de creación, empresas familiares y PYMES

Coaching de equipos, entendiendo al equipo como un todo en sí mismo, se trabaja con los miembros de un departamento o con una empresa pequeña al completo respondiendo a planteamientos como: ¿a dónde se quiere llegar en la empresa, departamento, equipo?, ¿qué se quiere lograr con lo vuestro trabajo?, ¿cómo podría mejorarse el desempeño global?, etc...con el fin de mejorar los resultados del grupo y los individuales.

Coaching sistémico para detectar y resolver la causa de las tensiones y bloqueos existentes no evidentes entre los componentes de un sistema organizacional , abrirse a un diálogo constructivo y visualizar posibles vías de solución.

Coaching deportivo, centrado en aumentar los rendimientos deportivos tanto individuales como en equipos.

❖ **¿Dónde encontrar un *coach*?**

Una vez que la persona o la empresa decide emprender un proceso de *coaching* y contratar un *coach*, se suelen enfrentar a otra gran duda: ¿a dónde me puedo dirigir para demandar este servicio? ¿Cualquier *coach* es adecuado?

La calidad de formación en habilidades de *coaching* en el mercado español es muy variable. No todos los *coaches* tiene la formación adecuada en *coaching* si no que son consultores auto-reconvertidos en *coaches* así como también hay graduados de cursos de larga duración, pero con poca experiencia en la práctica de *coaching* personal o/y en las organizaciones. De ahí la importancia en exigir a los *coaches* su certificación como tales lo que garantiza su preparación real para ejercer.

Los *coaches* pueden provenir tanto de empresas de *coaching*, de consultoría y como ser *coaches* independientes. Teniendo presente que un *coach* ha de ser únicamente experto en la gestión del cambio y no en otra profesión, es necesario evaluarlos y ver si sus competencias, forma de trabajar y bagaje como *coach* profesional son adecuadas y compatibles con la persona, empresa o directivo que le contrata.

En la web de ASECO www.asescoaching.org, hay 149 *coaches* certificados con diferentes campos de especialización y experiencia, lo que permite seleccionar el más adecuado a las necesidades de cada cliente.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING - ASESICO

❖ Qué es ASESICO y para qué sirve

La Asociación Española de Coaching, ASESICO, es la Asociación pionera del *coaching* en España. Cuando se fundó ASESICO, en agosto de 2000 por Natividad Alcalde y Javier Tejerina, el *coaching* era completamente desconocido en España. Diez años después y ante el boom que está experimentando la práctica del *coaching* en España, para ASESICO las prioridades actuales son:

- Difundir qué es realmente el *coaching* y qué no lo es. La grandeza de esta profesión, para qué sirve el *coaching* y a quién le puede servir. Cuáles son los beneficios que las personas/organizaciones pueden conseguir con él. Velar por su buena práctica.
- Popularizar el *coaching*, empresarial y personal. En ASESICO creemos que el *coaching* es demasiado bueno para que lo disfruten unos pocos, por lo que no busca promocionar el *coaching* de élite, sino que sea un servicio accesible y que se contrate a profesionales cualificados a partir de unos requisitos mínimos que se revisen anualmente.
- Que aquellas personas u organizaciones que lo deseen sepan dónde encontrar *coaches* profesionales debidamente cualificados para ejercer, como los *coaches* certificados por ASESICO (CAC). Consecuentemente, el 93% de nuestros asociados son *coaches* certificados. El 10 % restante son empresas o personas adheridas, no *coaches*. ASESICO es la asociación nacional que cuenta con un mayor número de *coaches* profesionales certificados: 149 actualmente de 161 y 12 en proceso.

Un *coach* certificado por ASESICO ha de documentar 45 sesiones de *coaching*, de las cuales 40 han de ser de pago si accede a través de un programa certificado. Si desea acceder por Currículum libre, el número de sesiones es de 125.

- Así mismo, que aquellas personas u organizaciones que deseen encontrar programas formativos en *coaching* con garantía sepan dónde hacerlo. ASESICO es la asociación nacional que cuenta con un mayor número de programas formativos en *coaching* certificados, 16, correspondientes a 16 diferentes escuelas. Sólo se certifican programas con al menos 140 horas de formación específica en *coaching* y con unos criterios específicos de contenidos mínimos . ASESICO no certifica escuelas.
- Ser un punto de referencia de la buena práctica del *coaching* en la que tengan cabida todos los profesionales del *coaching* que dignifiquen la profesión y desde dónde se promueva el intercambio de experiencias, dinámicas y herramientas que potencien la eficacia del *coaching* en todos los ámbitos sin renunciar a su esencia.

❖ ¿Para qué existen requisitos para ser *coach* asociado certificado (CAC) por ASESICO?

ASESICO busca es que todos los *coaches* que se dediquen profesionalmente al *coaching*, independientemente de su formación y preferencias personales, lo hagan a partir de un estándar mínimo de calidad que repercuta directamente en el servicio que se preste y en el beneficio del cliente y del *coaching* como profesión.

Por ello todos los *coaches* certificados por ASESICO están comprometidos a regirse profesionalmente por el Código Deontológico.

La finalidad de los requisitos que han de cumplir todos los *coaches* que deseen certificarse es para:

Reforzar el nivel de calidad de esta profesión auto-regulada asegurando los estándares mínimos de calidad requeridos para la práctica profesional de *coaches*.

EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

Garantizar a los clientes de *coaching* que los *coaches* asociados certificados (CAC) cumplen con las competencias y un mínimo de requisitos para realizar la práctica del *coaching* profesional con calidad.

Permitir a los clientes de *coaching* poder consultar qué *coaches* están debidamente certificados por ASESCO.

Los requisitos de certificación de *coaches* y de los programas formativos, se revisan y mejoran anualmente.

❖ ¿Cuáles son:?

Los requisitos vigentes en 2010 son:

Acceso por Programa Formativo Certificado :

- * 45 sesiones de *coaching* (máximo 5 gratuitas) profesional puesto que con ASESCO se establece una relación de profesionales.
- * Diploma certificado (mínimo 140 h de formación específica en *coaching*)
- * Cartas de referencia de 7 clientes
- * Adhesión al Código Deontológico de ASESCO

Acceso por Currículum (programas no certificados):

- * 125 sesiones de *coaching* (máximo 5 gratuitas) **idem**
- * Diploma certificado (mínimo 140 h de formación específica en *coaching*)
- * Cartas de referencia de 15 clientes
- * Adhesión al Código Deontológico de ASESCO

En la web de ASESCO www.asescoaching.org, hay 149 *coaches* certificados lo que permite seleccionar el más adecuado a las necesidades de cada cliente. En Andalucía hay 10.

EL COACHING, LA HERRAMIENTA DEL SIGLO XXI

❖ Conclusiones

El *coaching* es la herramienta del siglo XXI porque conecta directamente con la nueva conciencia humanista de la sociedad y se adapta a las particularidades de cada persona y/o colectivo, y porque funciona.

El *coaching* funciona porque es la suma de la reflexión con la acción buscando los mejores resultados

No todo lo que se hace actualmente es *coaching*. Para obtener resultados de calidad hay que contratar profesionales de calidad;

- Buscando profesionales que se han formado bajo estándares mínimos de calidad y que han mostrado su buena praxis
- Poniéndose en contacto con varios profesionales y eligiendo luego el que mejor conecte con uno.
- Pueden encontrarse en **www.asescoaching.org**