



Maximizando el potencial del cliente al hacer peticiones en Coaching

Cesar Piqueras Septiembre 2007

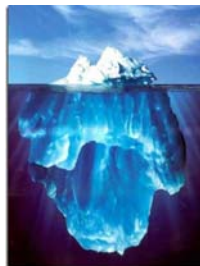
Introducción

Una relación de coaching tiene implícitos algunos principios que sirven de marco para que la relación sea de crecimiento del cliente. La creciente demanda de coaching, ha llevado anexo un creciente número de coaches y de escuelas en las que se enseñan las bases fundamentales de esta relación de crecimiento. Las consecuencias de este rápido aumento han producido que en muchos casos una relación de coaching no tenga los resultados esperados y la definición de coach que en algunos casos escuchamos es algo así como “un coach es alguien que te pone tareas para hacer”, “un coach es un entrenador” creando una concepción difusa sobre el coaching.

En este artículo se estudian cómo mediante las peticiones en coaching se maximizar el impacto sobre el cliente.

Bases para el desarrollo

La base para que una relación de coaching sea realmente de ayuda, es conseguir que el cliente tome plena responsabilidad de él mismo, usando los recursos que ya tiene para hacer que esta produzca los resultados que él/ella quiere.



Para conseguir esto el proceso de coaching tiene que llevar implícitos algunos otros pilares básicos sobre los que se levantará la petición que le hagamos al cliente, en el caso de hacerlo. Muchas sesiones de coaching se acaban sin petición, algunas veces una reflexión descubierta en la sesión de coaching, empuja cualquier acción que pudiera venir después y le quita fuerza, haciendo inútil que el coach la proponga. Esto desmiente el tópico de que el coach es alguien que te pone tareas para hacer.

Se coincide en dos principios cuando se habla de coaching, “el cliente está lleno de recursos” y “nadie se equivoca”.

- El cliente está lleno de recursos: Hace al cliente tomar responsabilidad, al coach le hace confiar plenamente en el cliente y permitir que la solución la alore en el cliente, objetivo del coaching.

- Nadie se equivoca: Como veremos adelante, invita a tomar futuras acciones y por lo tanto a aprender. Además facilita la relación de confianza entre cliente y coach, “no hay fallo, solo feedback”. Este principio crea un entorno libre de culpa y lleno de posibilidades para el cliente.

Maximizando el aprendizaje

Para conseguir lo máximo del cliente en un momento dado, hay que tener en cuenta varios principios básicos, muchos de los cuales emergen de teorías sobre el aprendizaje, un campo ampliamente estudiado en la psicología tradicional.

Algunas de las claves que podemos aprovechar, vienen del trabajo de David Kolb (1975, 1995, 1999) y de su teoría del aprendizaje. Es muy importante como se puede ver en fig. 1 que haya una acción de forma que el cliente pueda observar, reflexionar sintetizar y testear el aprendizaje en una futura situación. Asimismo este espiral del aprendizaje invita a que el cliente disponga de tiempo suficiente para realizar todo el ciclo en las sesiones de coaching, estos pueden ser a veces los silencios que muchas veces aprovecha el coach y que tienen gran efecto en el cliente. Asimismo será de vital importancia el testear con el cliente qué efecto tuvo la acción propuesta en la sesión anterior y que conclusiones se sacaron.

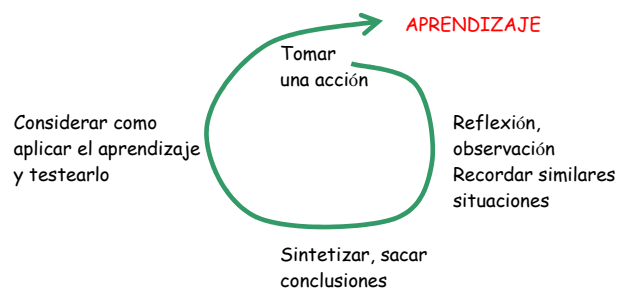


Fig. 1. Kolb's learning cycle

Cada persona tiene diferentes estilos de aprendizaje, Mumford y Honey (1986) describieron los principales estilos y descubrieron la importancia de adaptar los estilos de aprendizaje de cada persona a la forma en la que reciben este

aprendizaje. Para cada cliente una petición tendrá más o menos efecto, dependiendo también de si está correctamente alineada a su estilo de aprendizaje. Se distinguen cuatro estilos dominantes, aunque se puede estar entre varios de ellos:

- **Activista:** Se implican plenamente en las nuevas experiencias, son amantes de los desafíos.
- **Reflexivo:** no disfrutan tanto de estar envueltos en las experiencias, necesitan más tiempo para observar, reuniendo datos para luego actuar.
- **Teórico:** Les gusta sintetizar, aprenden mejor cuando ven las cosas formando parte de un sistema, modelo, teoría o concepto.
- **Descubren el aspecto positivo de las nuevas ideas y aprovechan cualquier oportunidad para ponerlas en práctica.**

Existen diferentes test para saber hacia que estilo está más orientada una persona, sin embargo esto es algo que en la práctica del coaching se intuye en el cliente, calibrando y buscando resonancia de las acciones que se proponen.



Las teorías sobre múltiples inteligencias y los estilos de aprendizaje, permiten también extraer algunos consejos a poner en práctica en las sesiones de Coaching. Uno de los temas en los que la PNL (Programación Neuro-Lingüística) se incide mucho: los sistemas representacionales visual, auditivo y kinestésico. Esta teoría sugiere que las personas aprenden de diferentes maneras, como ejemplo un niño que no aprende fácilmente leyendo (visual) posiblemente aprenderá mejor trazando las formas de las letras con sus dedos (kinestésico).

Los movimientos oculares del cliente y su utilización del lenguaje nos pueden ayudar a identificar los sistemas predominantes en este (ver bibliografía sobre PNL o www.nlpu.com) asimismo el diseño de la acción a nuestro cliente tiene que estar acorde con su sistema representacional. Parece lógico que una persona acostumbrada a realizar dibujos y a construir imágenes espacialmente, tenga más facilidad de aprender por este camino que por vía auditivo u otro.

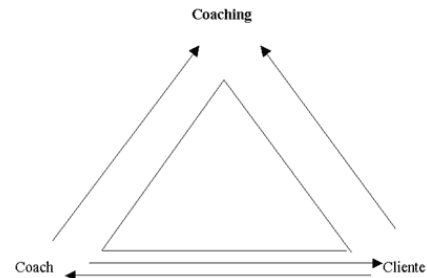


Otro concepto importante a tener en cuenta es la "autoeficiacia", concepto originado por Albert Bandura (1989) y que en definitiva es la capacidad que uno percibe para afrontar situaciones específicas. Este es uno de los pilares clave a reforzar en un proceso de coaching, pues el cliente cada vez más tiene que percibir esa capacidad con objetivo de hacer frente con éxito a sus retos. Para desarrollar la autoeficiacia las acciones siempre serán retos con cierta dificultad, lo que hará que el cliente persevere y ponga un

cierto esfuerzo. Sin embargo a tener en cuenta para que esta autoeficiacia no disminuya es que las acciones sean siempre realísticas y alcanzables por el cliente, de lo contrario al podría mermar su motivación, fuente de autoeficiacia. A tener en cuenta para aumentar la autoeficiacia también está medir y celebrar el éxito en relación a la auto-superación.

Es bueno recordar llegado este punto que la motivación se alcanza mejor por la búsqueda de objetivos a largo plazo combinados con diversos sub-objetivos que guían y apoyan los esfuerzos durante el proceso, construyendo la auto-confianza y la creencia en las propias capacidades (Bandura, 1989). Para esto, un coach debe de tener siempre en mente si las acciones tomadas por el cliente se alinearán con los objetivos a corto y si estos estarán alineados con los objetivos a largo.

Conviene además reforzar los principios básicos para una relación de ayuda según Rogers (1979), a) Capacidad empática; b) Autenticidad; c) Consideración positiva incondicional.



- **Capacidad empática:** Acepta, aprecia y valora al individuo íntegro, dándole, incondicionalmente, seguridad y estabilidad en las relaciones que necesita para correr el riesgo de explorar nuevos sentimientos, actitudes y conductas.
- **Autenticidad,** esto nos dice que para que la relación tenga efecto, el coach tendrá más impacto si cuenta con la tranquilidad y coherencia de una persona más autorealizada, autorrealización que intentará contagiar al cliente.
- **Consideración positiva incondicional:** Es aquella que nos dice que el cliente está lleno de recursos y que diferencia el comportamiento del cliente de quién es la persona que está detrás.

Por último, incidir en que las acciones para el cliente cumplan uno de tantos acrónimos para los objetivos, sin embargo por incluir unas variables que otros no tienen, los objetivos SMART definidos por CTI (Coaches Training Institute) incluyen que el objetivo sea algo que el cliente desea y va en consonancia (auténtico), resonante en el cliente de forma que está alineado con sus objetivos a largo plazo y sean fuente de emotividad y entusiasmo.

Specific (en el tiempo, espacio y en ¿cómo?)
Measurable
Authentic
Resonant
Thrilling

El momento de hacer una petición en Coaching es aquel que más invita a la proyección, es decir traspasarle al

cliente aquello que es mío (Ginger, 1995), o que funciona en mi “mapa del mundo”, aquella herramienta que a mí como coach me funciona. Es en estos momentos donde el coach tendrá más aún su autogestión puesta al servicio del cliente, que es tal y como lo conocemos, completo, lleno de recursos y centro de la relación de coaching.

Bibliografía

BANDURA, A., (1989). Self-regulation of motivation and action through goal systems. In V. Hamilton, G.H. Bower, N.H. Fridja, *Cognitive perspectives on emotion and motivation*, Netherlands: Kluwer Academic Publishers

BANDURA, A., WOOD, R., (1989). Social Cognitive Theory of organizational management, *Academy of management review*, 14(3), 361-384.

GINGER, S., (1995), Gestalt *El arte del contacto*, RBA Integral: Barcelona

HONEY, P.; MUMFORD, A. (1986), *The Manual of Learning Styles*. Maidenhead, Berkshire. P. Honey, Ardingly House

KOLB. D., FRY, R. (1975) Toward an applied theory of experiential learning. in C. Cooper (ed.) *Theories of Group Process*, London: John Wiley

KOLB, D.A., BOYATZIS, R., (1995), From learning styles to learning skills: the executive skills profile. *Journal of managerial psychology*, 10(5), 3-17

KOLB, D.A., BOYATZIS, R., MAINEMELIS, C., (1999), *Learning styles and adaptive flexibility: Testing experiential learning theory*. [Online] Available from: <<http://www.learningfromexperience.com>> [Accessed 2nd may 2007]

ROGERS, C. (1979) *El proceso de convertirse en persona*. Buenos Aires: Paidós.

César Piqueras, sept. 2007