



# ¿Qué es coaching?

Una nueva técnica de gestión aparece en el horizonte con fuerza, su nombre es Coaching. Como todas las palabras inglesas terminadas en "ing", refleja un "saber hacer" con aplicaciones varias.

La definición que da la Sociedad Francesa de Coaching es "acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer". Quizá otra explicación menos técnica y más cercana sea la dada por la Coach Talane Miedaner, que dice: "el Coaching, o proceso de entrenamiento personalizado y confidencial llevado a cabo con un asesor especializado o Coach, cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial".

Esta definición de Talane tiene mucho que ver con el proceso de aprendizaje. En efecto, una definición que me gusta de la formación es la siguiente: "formar adultos es llevar a un conjunto de personas, que llamaremos Grupo, de una situación inicial (que se tratará de definir) a una situación final (que llamaremos Objetivo de la formación)".

## ¿Cuáles son las bases de partida del Coaching?

La primera es que todas las personas tienen dentro de sí los recursos suficientes para afrontar las dificultades que les van apareciendo en el camino de la vida. Otro aspecto a considerar es que todo el mundo puede aportar más de lo que habitualmente hace.

También es preciso tener en cuenta que, en el desarrollo de tareas, todo el mundo se encuentra con dificultades. Muchas de esas dificultades son rea-

“  
**Todas las personas tienen dentro de sí los recursos suficientes para afrontar las dificultades**

“  
**No todo el mundo está preparado para lograr que la gente incorpore determinada habilidad a su activo personal**

les, en el sentido de la realidad objetiva, y otras son imaginarias. El Coach ayuda a tomar conciencia de las dificultades existentes, ya sean reales o en la imaginación de la persona, para que se puedan superar.

Así pues, el Coach actúa como un ángel de la guarda, iluminando las dificultades del camino y potenciando los recursos de las personas para que, o bien disuelvan los miedos que causaban las dificultades imaginarias, o bien incrementen la energía para saltar los obstáculos.

Aunque existen técnicas de Coaching para Equipos (Team Coaching), la verdad es que el trato debe ser individual y privado. Es una relación entre cliente y Coach, en la que se establece una ayuda mutua encaminada a conseguir objetivos. Una novedad que aporta el Coach es la posibilidad de realizar las "sesiones" no únicamente en su despacho, sino que también puede utilizar el teléfono, el correo electrónico, o incluso si se ven en per-

sona, no hace falta que sea en un despacho. Puede ser en la propia empresa, o realizarse en el rincón tranquilo de una cafetería. De esta forma, el Coaching aporta un elemento esencial: el servicio.

## Áreas en las que se puede aplicar

Además de las de carácter individual (life – coaching), en la empresa este sistema es útil para aplicar a grupos en general. La acción de Coaching puede ser realizada desde dentro de la empresa, con una persona que tenga asignada esta tarea, o desde el exterior, a través de un Coach experimentado que contrata la empresa.

El grupo al que puede asistir, el número de sesiones y los objetivos van a cambiar según cada circunstancia. Así, aprender Coaching puede ser útil para directores de personal, recursos humanos, directores y jefes de ventas, expertos en selección de personal, asistencia social para búsqueda de empleo, cambio de carrera, dirección y representación de artistas, entrenamiento deportivo, etc.

## Entrenamiento

El entrenamiento es una de las 13 formas\* que existen de aprendizaje. Cuando el entrenamiento se hace en tareas mecánicas y rutinarias, se hace más fácil el aprendizaje pero, cuando se trata de habilidades personales, no todo el mundo está preparado para lograr que la gente incorpore determinada habilidad a su activo personal.

El Coach crea unos sutiles lazos con la persona que desea ayuda y le va descubriendo sus dificultades y cómo salir de ellas. En nuestra actividad de formación, vemos que eso ocurre a menudo, sobre todo en el área en la que trabajamos: el mundo comercial. Un jefe de ventas "manda" sobre determinados parámetros, como el número



de visitas, los recorridos, el artículo a promocionar, los costos, los márgenes, etc. pero, en general, no “entra en empatía con el vendedor” y, por lo tanto, no sabe qué le ocurre interiormente.

A veces, el vendedor muestra algunos temores sobre su forma de actuar, pero la respuesta son amonestaciones para que no se queje, que sea fuerte, que no decaiga el ánimo, etc. Lógicamente, esos miedos no se eliminan con unos chillidos, sino profundizando sobre la manera como actúa ante un cliente, enseñándole a escuchar, a observar, a gestionar mejor su tiempo... Un curso de formación en ventas soluciona en parte este problema, pero le falta el seguimiento personalizado que hará integrar los conocimientos adquiridos en su saber hacer diario.

La revista Public Personal Management mostraba en un artículo los datos de un estudio llevado a cabo por la Asociación Internacional de Dirección de Personal, donde los cursos de for-



## Una empresa que combina los cursos de formación y Coaching eleva su productividad hasta un 88%

mación por sí solos eran comparados con la combinación formación más Coaching.

El estudio demostró que los cursos de formación (training) por sí solos incrementaban la productividad de la empresa en un 22,4%, mientras que combinando los cursos de formación y Coaching elevaba la productividad hasta un 88%.

La Cámara de Gipuzkoa tiene previsto realizar una acción divulgativa sobre Coaching, que difundirá en su momento.



\* Exposición, manipulación de objetos, experimentación, demostración, discusión del problema, evaluación, entrenamiento, lectura, enseñanza programada, enseñanza por ordenador, simulación, estudio del caso y proyecto.

Javier Tejerina  
Psicóloga

## Ponemos el mercado exterior al alcance de su empresa.



OFICINAS EN:  
GIPUZKOA • VITORIA • MADRID • BARCELONA • FRANCIA: Hendaya y Bayona



kutxaEmpresas

Si su empresa desea realizar operaciones de **comercio exterior**, cuente con el asesoramiento y la amplia experiencia de nuestro equipo de profesionales especializados y una amplia red de corresponsales que le ayudarán a tramitar **todo tipo de operaciones**.

### Servicio Internacional

- Créditos documentarios.
- Avales.
- Remesas.
- Cheques y transferencias.
- Seguros de cambio y opciones.
- Cuentas en divisas.
- Financiación en pesetas y divisas.
- Crédito comprador
- Forfaiting.
- Informes comerciales.
- Pólizas Cesce.

www.kutxa.net



ayudamos a crear futuro