

# LOS 5 PASOS CLAVE DEL COACHING

---

Las nuevas realidades que enfrenta la empresa en todos sus ámbitos de acción están exigiendo de los niveles de mando que sean cada vez más “coachers” del personal bajo su mando. Las palabras “coacher” y “coaching” se han colado en el castellano y en la jerga de las empresas de habla hispana ya disfrutan de plena carta de validez. En algunos casos se sustituye por “entrenador” o “entrenamiento”, para certificar el origen deportivo de estos términos. Sin embargo, en la actualidad el concepto de “coaching” va mucho más allá del simple entrenamiento tradicional. El entrenamiento puede referirse a una tarea, una función, una actividad, y punto. Mientras que el coaching en su concepción actual implica guiar y llevar de la mano a una persona no sólo para que realice mejor determinadas tareas o funciones (que también lo prevé), si no, además, para provocar un cambio interior en el “entrenado”, un cambio que puede, incluso, implicar una transformación de sus valores personales más profundos. En otras palabras, no se trata tan sólo de habilidades y pericia operativas, si no, en especial, de actitudes y comportamientos; de modificar, si es necesario, la visión del mundo del asistido.

Como vemos, cumplir la función de coacher puede requerir tiempo, esfuerzo y dedicación. Pero, además, implica conocer esta actividad y disponer de guías de trabajo. Entre las muchas guías disponibles para realizar un coaching eficaz, vamos a centrarnos en los pasos que son clave para alcanzar los resultados procurados. Esos pasos son los cinco siguientes:

<b>Primer paso</b>	<b>DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL ASISTIDO.</b>
<b>Segundo paso</b>	<b>ESTABLECER CONFIANZA Y EXPECTATIVAS MUTUAS.</b>
<b>Tercer paso</b>	<b>ACORDAR CON EL EMPLEADO LOS RESULTADOS ESPERADOS.</b>
<b>Cuarto paso</b>	<b>RESPALDAR LOS AVANCES.</b>
<b>Quinto paso</b>	<b>EVALUAR LOS PROGRESOS DEL ASISTIDO.</b>

### **Primer paso: DETERMINAR LAS NECESIDADES DEL ASISTIDO**

Como es lógico, el primer paso consiste en identificar y definir con la mayor precisión posible cuáles son las carencias del asistido. Si se tratan de habilidades operativas, la identificación se hace fácil. Pero, cuando se trata de actitudes y comportamientos, no siempre es fácil identificar con precisión las carencias del empleado. Deben realizarse los mayores esfuerzos para señalar con precisión ese tipo de carencia. Pero en todo caso:

- **Es necesario llegar a un acuerdo con el asistido sobre sus debilidades o carencias y el impacto que tienen las mismas en su desempeño.**

Si el asistido no es consciente de sus posibles fallos, muy difícilmente logrará superarlos por más ayuda que reciba del coacher.

### **Segundo paso: ESTABLECER CONFIANZA Y EXPECTATIVAS MUTUAS**

El asistido, además, debe ser llevado a un plano de apertura, comprensión y libertad de expresión. El coacher nunca deberá adoptar la postura de juez o superior inflexible que se reúne con el asistido para “sentar cátedra”. Debe quedar muy claro en la mente del asistido que el coaching tiene un único objetivo: **ayudarle a hacer mejor su trabajo**. Si lo logra, tendrá mayores posibilidades de avances y promociones dentro de la organización. La mejora personal debe convertirse en una meta obligatoria tanto para el asistido como para el coacher. Para tales fines, la primera sesión de coaching debe establecer el tono de las futuras interacciones.

### **Tercer paso: ACORDAR CON EL EMPLEADO LOS RESULTADOS ESPERADOS**

Esta es una etapa crucial que a menudo se pasa por alto en otros tipos de programas de entrenamiento. En ella, el asistido y el coacher se hacen responsables de lograr metas específicas y mensurables, que se establecen por escrito u oralmente. Estos resultados concertados se convierten en los criterios con los que se van a medir los avances que se irán alcanzando en el proceso de coaching.

### **Cuarto paso: RESPALDAR LOS AVANCES**

Para consolidar las nuevas habilidades actitudes y comportamientos en el empleado (hasta que se conviertan en una segunda naturaleza en él), la retroalimentación es fundamental. Durante todo el proceso del coaching, el asistido debe recibir por parte del coacher todas las expresiones necesarias que le permitan sentirse bien consigo mismo por los pasos dados y desarrollar la ambición de seguir mejorando. Esto no quiere decir que al asistido hay que decirle que todo está bien: si está mal, está mal y hay que corregirlo. Pero, sí quiere decir que el coacher no debe “ahorrar” palabras y expresiones de felicitación y aliento cuando el asistido está haciendo las cosas bien.

**Quinto paso: EVALUAR LOS PROGRESOS DEL ASISTIDO**

Finalmente, es necesario medir continuamente los avances del asistido, en qué cosas ha cambiado o no, si se están cumpliendo o no las metas del coaching fijadas en el tercer paso. Esas evaluaciones deberán ser analizadas y ponderadas conjuntamente con el asistido. No se trata de “calificaciones”, si no de saber si el proceso se está desarrollando como previsto, dónde hay que introducir medidas correctoras, que aspectos es necesario enfatizar, etcétera.