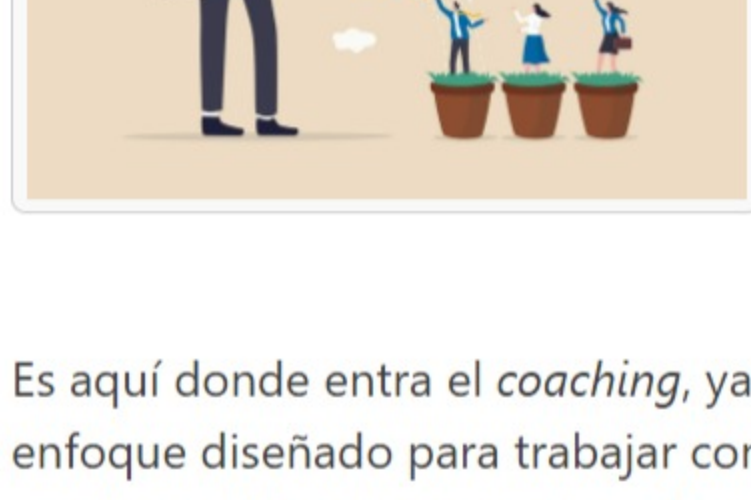


Tema 5. Utilizar las herramientas de coaching para energizar al talento humano

Introducción



Actualmente las organizaciones buscan personas con mayores capacidades para desenvolverse de manera efectiva, inspirada y comprometida. No obstante, la capacidad o **habilidad técnica** para realizar un trabajo es solo una pequeña parte del talento humano, puesto que es necesario considerar las **habilidades sociales**, las **habilidades de comunicación**, la **capacidad de cooperar o colaborar** y la **capacidad de adaptación**.

Hasta hace poco la gestión, el desarrollo, el desarrollo del talento humano no se consideraban importantes, pero hoy en día cada vez más organizaciones se enfocan en mejorar las habilidades de sus colaboradores, ya que al hacerlo obtienen grandes beneficios, por ejemplo, evitar rotación, fidelizar a los colaboradores y aumentar su productividad.

Es aquí donde entra el **coaching**, ya que es utilizado como una herramienta esencial para desarrollar un nuevo paradigma organizacional basado en un enfoque diseñado para trabajar con el talento, profundizando en el desarrollo personal. A continuación, conocerás más sobre esta importante estrategia que te servirá para energizar a los colaboradores.

Explicación

5.1 ¿Qué es el coaching?

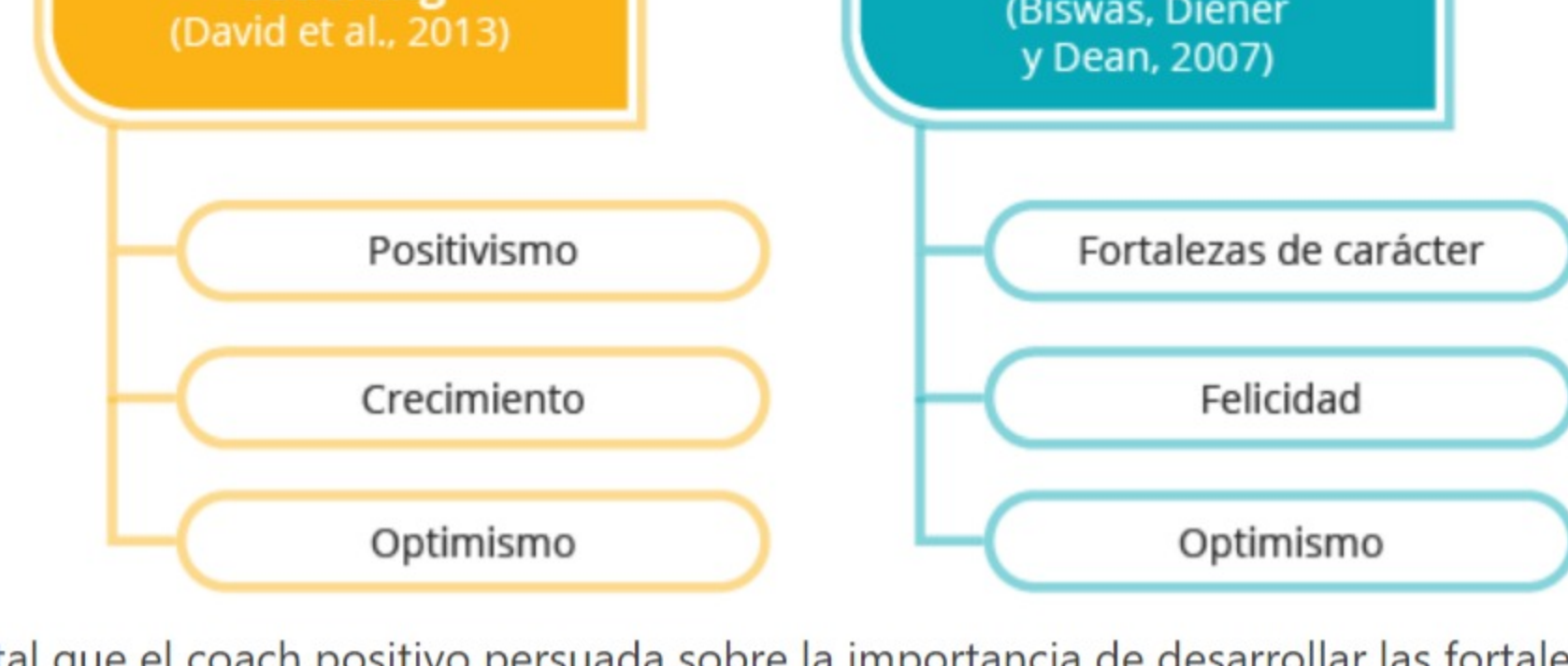
Coaching es "liberar el potencial de una persona para **incrementar** al máximo su **desempeño**. Por tanto, consiste en **ayudarlo a aprender** en lugar de enseñarle" (Whitmore, 2016).

El **coach** es una persona que ayuda a otros a alcanzar sus metas y objetivos de una manera positiva, optimista y alentadora. Por ende, una buena gestión del talento basada en el coaching llevará a la empresa a obtener resultados óptimos, puesto que no solo tendrá mejor desempeño laboral, sino que los colaboradores se mantendrán unidos, entregando todo su potencial a la organización.

El coaching se convirtió por primera vez en un tema de publicaciones en 1937, por lo que desde entonces ha resultado fundamental en la época moderna, misma que está marcada por grandes desafíos, distractores, desmotivación, sensibilidad social y estrés elevado.

5.1.1 Coaching y psicología positiva

El bienestar es el tema central del coaching y la psicología positiva, por lo que su unión es algo esperado. Ambas teorías se enfocan en las fortalezas de las personas, tratando de implementarlas de manera sistemática. Por un lado, los estudios realizados en psicología positiva han demostrado que este enfoque es mejor que centrarse en los problemas y las debilidades, mientras que el coaching positivo es una combinación de ambos pensamientos que se vuelve muy eficaz para mejorar la felicidad en el lugar de trabajo, así como la felicidad en la vida personal.



De acuerdo con Biswas (2019), es vital que el coach positivo persuada sobre la importancia de desarrollar las fortalezas (tanto las comunes y las que se destacan más que otras), las cuales se llaman **fortalezas insignias**.

Sandoval y López (2017) proponen un proceso metodológico denominado **CAR** (conciencia, autocrencia y responsabilidad), el cual consiste en:

1. **Conciencia:** clarifica las metas y medios.
2. **Autocrencia:** convencimiento y metas.
3. **Responsabilidad:** voluntad y perseverancia.

El coaching fortalece la mentalidad a través de beneficios positivos directos:



Indagación apreciativa y el desarrollo de fortalezas insignias

La **indagación apreciativa**, también llamada como coaching apreciativo, implica explicar, descubrir, apreciar valores, cualidades, posibilidades y fortalezas. Es una herramienta que permite que las personas encuentren soluciones a los problemas, escuchando y compartiendo respetuosamente sus conocimientos, ideas e inquietudes.

De acuerdo con Cooperrider y Whitney (2005), la indagación apreciativa se fundamenta de la siguiente forma:

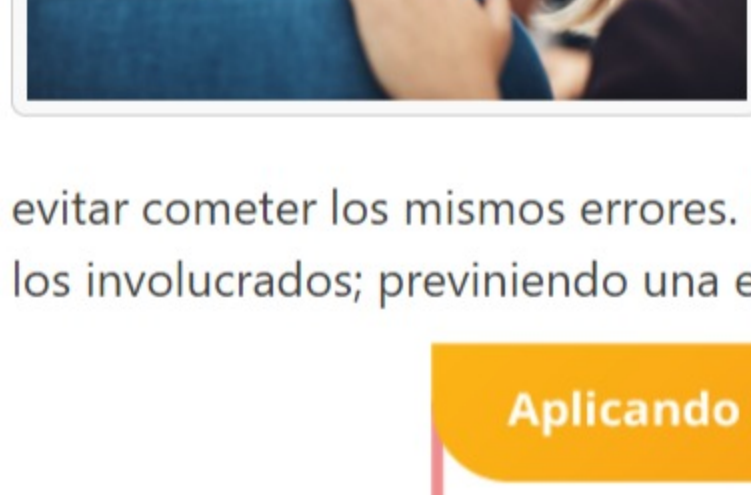
- **Observación, apreciación y evaluación:** responde a las preguntas: ¿qué tenemos?, ¿qué se necesita?
- **Proyección y visualización:** se crean los escenarios futuros, es decir, lo que sería posible.
- **Diálogo y dirección:** consenso sobre cómo debería ser.
- **Cambio e innovación:** responde a la pregunta: ¿qué será?

Por lo tanto, en la acción es posible interpretarlo a través del siguiente ciclo:



1. **Descubrir:** apreciar, descubrir fortalezas, lograr metas.
2. **Soñar:** visionar e imaginar el impacto en el futuro.
3. **Diseñar:** el proceso; buscar la innovación, planificar propuestas concretas.
4. **Destino:** Ajustar y mantener, así como implementar el plan de acción; es el resultado del esfuerzo.

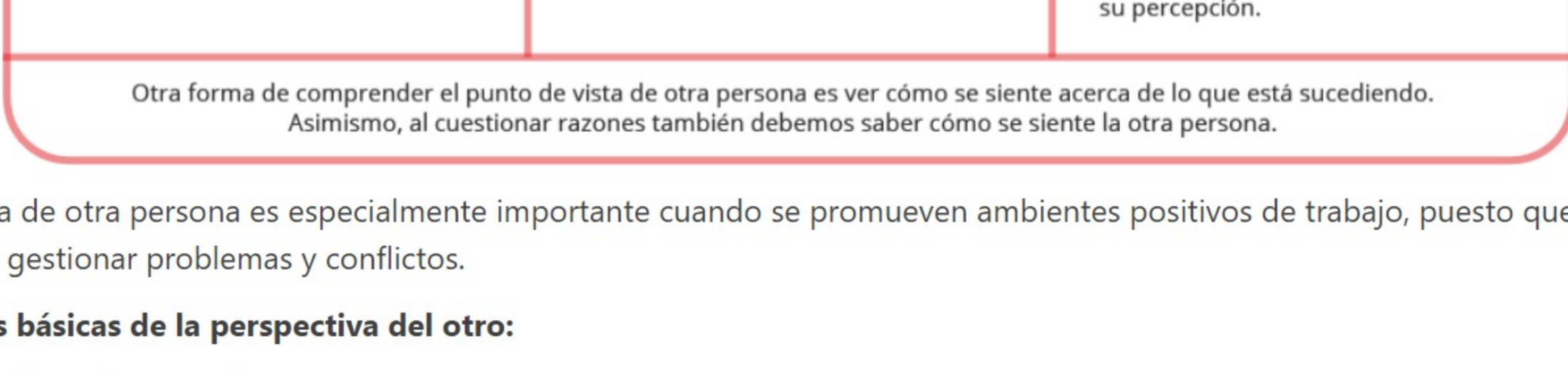
La indagación apreciativa ayuda a descubrir las posibilidades de desarrollo, así como a seleccionar las fortalezas insignias a mejorar, asegurando que las cosas cambien, mejoren y se vuelvan un hábito, fortaleciendo integralmente el talento humano.



Toma de perspectiva para reforzar las relaciones en situaciones de conflictos o desacuerdos

La perspectiva del otro es la forma en que cada individuo interpreta una misma situación, las cuales están determinadas por el contexto. Es normal que surjan dilemas cuando las personas se enfrentan a soluciones que representan valores diferentes a los suyos. A saber, el desarrollo moral de cada persona está relacionado con las elecciones que se tienen que hacer entre diferentes opciones.

En su mayoría, las personas son emocionales y tienden a tomar decisiones precipitadas en situaciones sociales, lo cual es difícil para todos los involucrados. Tomar la perspectiva de la otra persona en un desacuerdo puede ayudar a evitar cometer los mismos errores. Por tanto, al comprender la perspectiva de la otra persona, se puede encontrar una solución que funcione para todos los involucrados; previniendo una escalada de emociones que conduzca a sentimientos negativos.



Tomar la perspectiva de otra persona es especialmente importante cuando se promueven ambientes positivos de trabajo, puesto que todos deben trabajar juntos para gestionar problemas y conflictos.

Estas son las reglas básicas de la perspectiva del otro:

1. Enfoque en la situación, no en la persona.
2. Siempre preguntar antes de juzgar.
3. Exponer sincera y respetuosamente cualquier asunto que incomode.
4. No existe la verdad absoluta, ya que todas las explicaciones la forman.
5. No se busca ganador, se busca entendimiento.
6. No debes tomarlo personal; debes actuar sin prejuicios y sin suposiciones.
7. Escucha activa y autocontrol.
8. Empatía y comprensión en todos los casos.
9. Ponderar lo positivo.
10. Apertura positiva y respeto al diálogo.

5.2 Habilitación de tareas, confianza y respeto para energizar al equipo



El crecimiento y éxito de una organización depende del trabajo en equipo, el cual es un desafío constante. Del mismo modo, la productividad de un equipo dependerá de qué tan bien trabajen todos en conjunto.

Por esa razón, el respeto, la confianza y un entorno de apoyo son esenciales para un equipo productivo, por lo que es importante la perspectiva del otro.

Sin embargo, estos factores no son suficientes por sí mismos para crear sinergia. Es fundamental crear la atmósfera adecuada para lograr la máxima productividad a través de la confianza, el conocimiento y la asignación idónea de tareas.

Confianza: entre saber delegar tareas y la enseñanza de los errores

El coaching es una herramienta vital para un líder positivo (por lo que se hablará del coach como líder, entendiendo que este tiene intrínsecamente la misma función).

Un líder no debe guiarse con prejuicios o supuestos, puesto que debe dar un voto de confianza y motivar, por lo que debe confiar tanto en el personal y en el grupo. Por ende, cada uno de los colaboradores ayudará a comprender mejor sus capacidades y la relación con los demás. Esta es información importante para determinar las interrelaciones laborales.

No obstante, esto no tiene que ver con la delegación de tareas aisladas, sino con creer que todos los integrantes del equipo tienen el potencial de ser líderes y de desarrollar sus ideas, lo que les permitirá llevar a cabo las tareas y proyectos asignados.

A saber, realmente se nota cuando los líderes logran generar confianza en sus equipos. Los miembros pueden compartir sus opiniones con confianza sin temor a juicios o represalias, sabiendo que los líderes los presionan en su mejor interés. ¿Cuál es la consecuencia? Un equipo de trabajo motivado y productivo.



Recordemos que un líder es tan efectivo como lo es su equipo, por tanto, se debe ver a sí mismo como el primer responsable de mejorar, por lo que debe ser ejemplo e inspiración. Se necesita tiempo y esfuerzo para generar confianza, pero las personas confían más en lo que ven que en lo que escuchan.

Por otro lado, un liderazgo inseguro obstaculiza instantáneamente la confianza en el ámbito laboral. Por ejemplo, cuando un directivo inseguro no maneja correctamente la gestión de conflictos y los errores, su equipo puede ser criticado al instante, creando una sensación de miedo y tensión.

Los errores están permitidos, lo que no está permitido es repetir el mismo error. Esta es una premisa de la psicología positiva, en donde el error se ve como aprendizaje de valor y resiliencia. Es importante recalcar que el equipo comparte compromisos, responsabilidad, reconocimiento y aprendizaje colectivo.

Los integrantes pueden sentirse valorados y respetados cuando confían en compañeros de trabajo, ya que esto permite que los miembros del equipo sean honestos entre sí y compartan sus ideas. La confianza y el respeto son los factores más importantes para crear un equipo productivo.

El coaching aplica la misma estrategia en la organización que en el deporte

Cada jugador debe estar ubicado en el terreno de juego según sus fortalezas. Por ejemplo, en el fútbol las características de un portero son totalmente distintas a las de un mediocampista, por tanto, cada jugador se prepara para defender su responsabilidad. Por consiguiente, un buen estratega colocará al mejor por posición.

En el mundo empresarial debe ser lo mismo, pero con la particularidad de que el colaborador entienda la razón por la cual se le asignó esa posición y cuáles son las fortalezas que lo hacen idóneo. No obstante, un buen líder también debe motivar el desarrollo de habilidades para ocupar otras posiciones y romper cualquier zona de confort.

Toda tarea debe tener a la mejor persona como responsable, por lo que se debe tener clara la diferencia entre delegación de tareas y órdenes directas. Aunque todo el mundo cree que sabe delegar tareas, es mucho más difícil de lo que parece. Si un colaborador no tiene la capacidad o las herramientas necesarias para completar una tarea, no se le puede obligar a hacerla.

La persona que delega la tarea debe tener muy claro qué quiere que se haga y cómo quiere que se haga. La diferencia es que en una orden directa no se explica, pero en la delegación sí, por lo que se responden varios cuestionamientos: ¿por qué se hará?, ¿por qué él es la persona idónea?, ¿sabe hacerlo?, ¿quiere hacerlo?

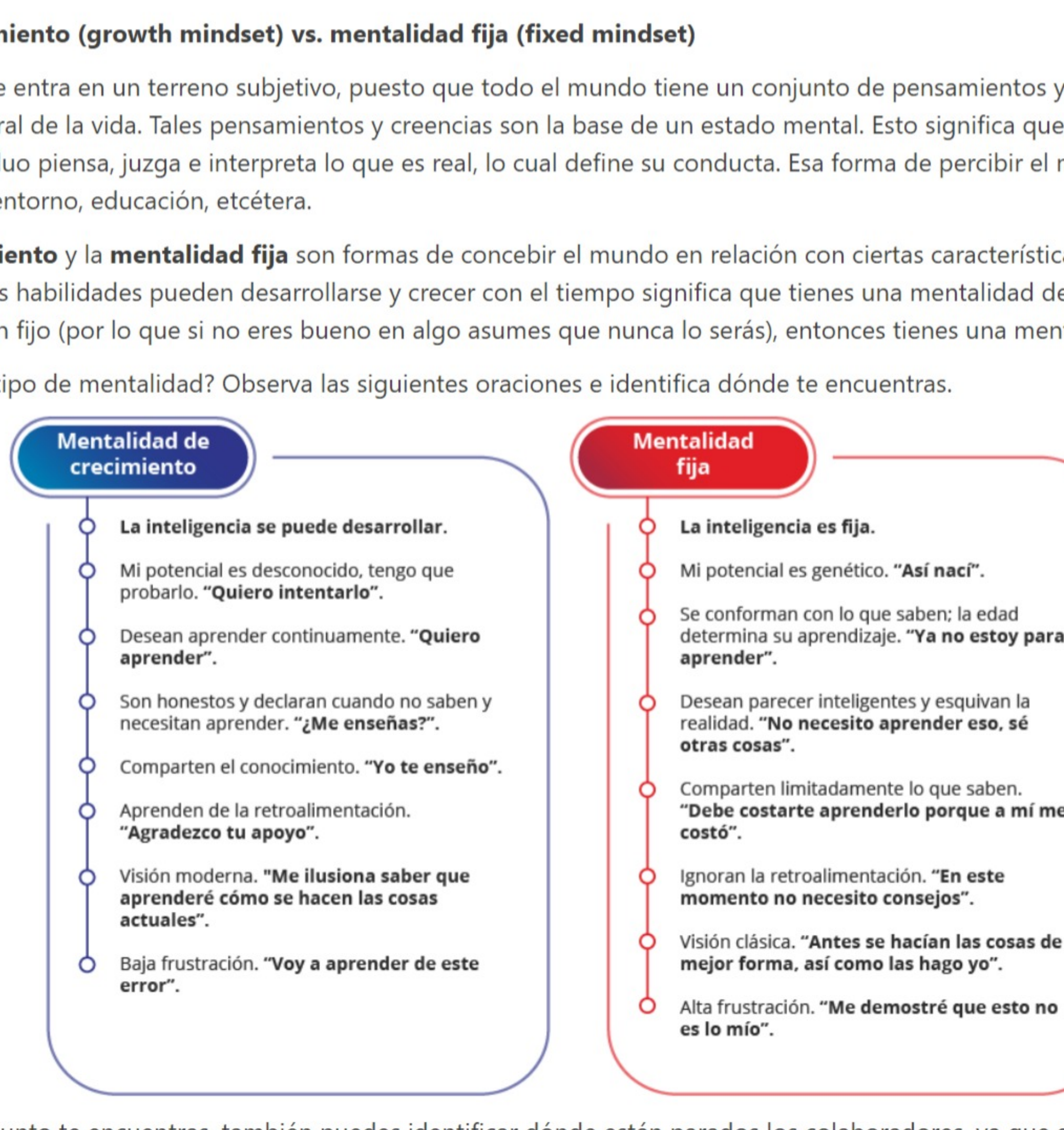
Entonces, el líder debe saber quién es el responsable de cada tarea. En otras palabras, la tarea debe estar claramente definida, por lo que se debe explicar en detalle quién estará involucrado en el proyecto y quién es responsable de cada paso.

5.3 Mentalidad de crecimiento (growth mindset) vs. mentalidad fija (fixed mindset)

Al hablar de mentalidad se entra en un terreno subjetivo, puesto que todo el mundo tiene un conjunto de pensamientos y creencias personales que conforman su visión general de la vida. Tales pensamientos y creencias son la base de un estado mental. Esto significa que el concepto de mentalidad es la forma en que un individuo piensa, juzga e interpreta lo que es real, lo cual define su conducta. Esa forma de percibir el mundo está determinada por sus experiencias, cultura, entorno, educación, etcétera.

La **mentalidad de crecimiento** y la **mentalidad fija** son formas de concebir el mundo en relación con ciertas características particulares de la persona. Si crees que tu intelecto y tus habilidades pueden desarrollarse y crecer con el tiempo significa que tienes una mentalidad de crecimiento, pero si crees que el conocimiento es un bien fijo (por lo que si eres bueno en algo asumes que nunca lo serás), entonces tienes una mentalidad fija.

¿Quieres saber cuál es tu tipo de mentalidad? Observa las siguientes oraciones e identifica dónde te encuentras.



Ahora que sabes en qué punto te encuentras, también puedes identificar dónde están parados los colaboradores, ya que solo de esta forma podrás llevar a cabo acciones concretas que las personas cambien de mentalidad.

Cierre



Aquel pensamiento sofista se ha convertido en la base de una metodología moderna para energizar al talento humano: el **coaching**. Esta metodología guía al colaborador para conocerse mejor, corrigiendo su conducta, así como mejorando sus relaciones y desarrollando nuevas estrategias para lograr sus objetivos.

Las herramientas más poderosas que tiene el coach son la **toma de perspectiva del otro** y la **indagación apreciativa**, es decir, escuchando y compartiendo el conocimiento desde la perspectiva ajena. En otras palabras, es percibir las cosas a través de la visión compartida de otra persona, comenzando por reconocer y comprender su situación e ir más allá de los propios pensamientos egocéntricos.

También es importante señalar que la tarea del coach va más allá de dar ánimos, ya que debe elegir de forma conjunta las herramientas necesarias para construir puentes. Por último, no olvidamos que el desarrollo de crecimiento es, yera, construir y elevar nuevas creencias que empoderan al entrenado, las cuales lo llevan a convertirse en la persona o líder que quiere ser.

Checkpoints

Asegúrate de:

- Entender la labor del coach.
- Reconocer el enfoque del coaching en relación con la psicología positiva.
- Comprender el concepto y la importancia de la indagación apreciativa.
- Reconocer la importancia de la confianza y el respeto en el equipo.
- Identificar las diferencias entre la mentalidad de crecimiento y la mentalidad fija.

Referencias bibliográficas

- Biswas, R. (2019). *Practicing positive psychology coaching: Assessment, activities, and strategies for success*. Estados Unidos: John Wiley & Sons Inc.
- Cooperrider, D., y Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change* (illustrated ed.). Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Sandoval, C., y López, O. (2017). *Educación, psicología y coaching: un entramado positivo*. Educatio Siglo XXI. España: Universidad de Murcia.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas* (1ª ed.). México: Paidós México.

Tecnológico no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, documentos de eventos fotos y cualquier otro material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.