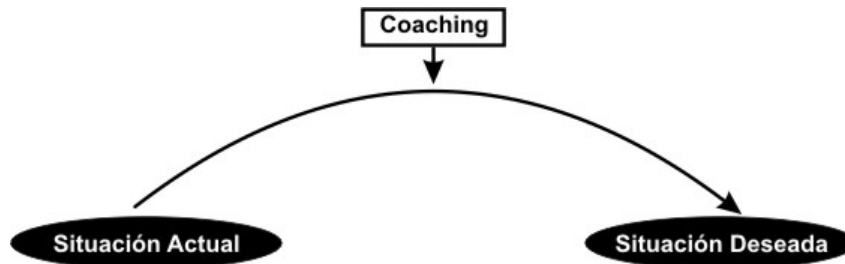


¿Por qué busca coaching la gente?

Las personas acuden al Coaching para pasar de una situación en la que se encuentran a una situación en la que desean estar. Nuestro servicio actúa como un vehículo para trasladar al cliente del punto en que está ahora, a aquel en el que desea estar. Sin embargo, para el cliente lo importante no es el Coaching, para ellos lo importante es satisfacer su propia “necesidad”.



El punto inicial para hacer coaching

Para el cliente, el punto inicial en la toma de decisiones y el inicio del proceso de solución de problemas es el reconocimiento de una necesidad. Sin una necesidad percibida, el cliente no tiene motivos para cambiar su situación actual.

¿Cuál es la función del coach?

La función del coach consiste en ayudar al cliente a definir las limitaciones de su situación actual, describir la situación futura que se desea, reflexionar sobre las ventajas que supone para el cliente dar un paso satisfacer esa necesidad y ayudar al cliente a definir opciones que lo lleven de un lugar a otro. La función del coach es ayudar a los clientes a que reconozcan sus necesidades no es la de escuchar de manera pasiva y preguntar por preguntar. Es una comunicación de doble vía. Tampoco es un proceso neutral; usted le proporciona un valor agregado al cliente al influenciar activamente la forma como se definen y aclaran las necesidades.

Las necesidades, en un proceso de Coaching, progresan normalmente a través de etapas típicas que comienzan con sentimientos de insatisfacción hasta llegar a una percepción cada vez más clara del problema, a tal punto, que el cliente siente el deseo o la necesidad de tomar acción.

- Al trabajar a través de estos pasos con un cliente, usted se asegura que las necesidades sean claras y mutuamente comprendidas. La falta de compromiso en los procesos de Coaching insatisfactorios se pueden rastrear para encontrar deficiencias, relacionadas con la claridad y la comprensión mutua, durante la discusión de las necesidades.

- Entre más desarrollada esté la necesidad, el cliente estará más dispuesto a actuar, de manera que ayudar al cliente a pensar a través de estos pasos de desarrollo de necesidades acelera el proceso de Coaching.

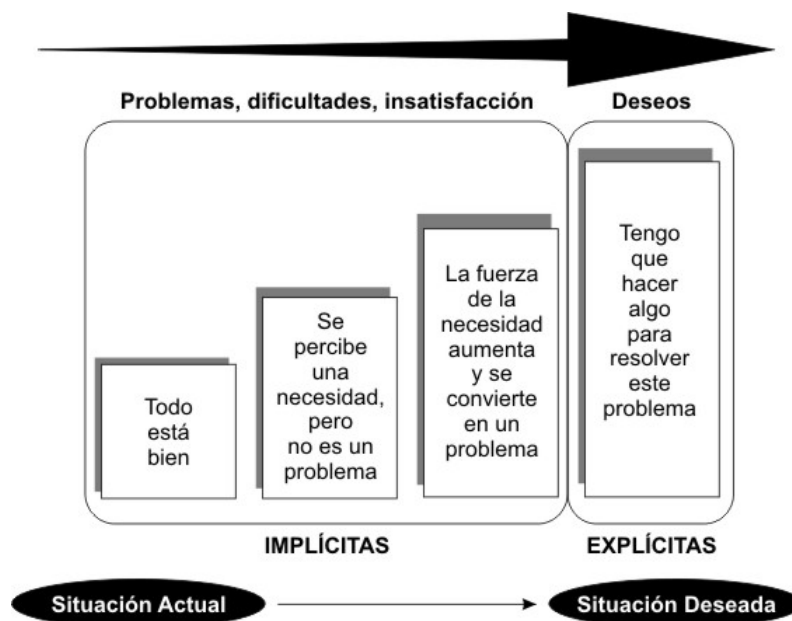
Le dedicaremos suficiente tiempo a la identificación y aclaración de las necesidades del cliente. Esto es crucial para estructurar una solución apropiada. El ayudar a los clientes a comprender sus necesidades nos permite ofrecer un valor genuino, de forma profesional, mejorando de esta manera nuestra función con el cliente.

Necesidades implícitas y explícitas

Durante la certificación separaremos las necesidades de los clientes en dos categorías:

1. **Necesidades implícitas:** Declaraciones de problemas, dificultades o insatisfacción en diferentes áreas de la situación actual del cliente. Ejemplos típicos de necesidades implícitas pueden ser:
 - a. No estoy satisfecho con mi profesión.
 - b. Me incomoda no tener un conocimiento más preciso de mi situación financiera.
 - c. No estoy desarrollándome como persona al nivel que me gustaría.
 - d. Estoy preocupado por mi salud.
2. **Necesidades explícitas:** Declaraciones de anhelos o deseos. Entre algunos ejemplos de necesidades explícitas se encuentran.
 - a. Necesito mejorar mi ambiente físico en la casa para satisfacer más mi necesidad de confort y descanso.
 - b. Deseo mejorar mi comunicación con mis subordinados.
 - c. Quiero tener mayor disponibilidad de tiempo para divertirme.
 - d. Necesito compartir más con mi pareja.

Es importante distinguir entre necesidades implícitas y explícitas, ya que en un proceso de Coaching, el éxito va directamente correlacionado con la habilidad de convertir necesidades implícitas en necesidades explícitas. Es posible que algunos coaches sean más hábiles para descubrir y aclarar necesidades implícitas que para ayudar al cliente a sentir la necesidad explícita.



Para cualquier necesidad implícita dada, hay muchas y diferentes necesidades explícitas que la pueden satisfacer. Los deseos seleccionados por las personas dependen de sus experiencias personales, de su capacidad física, de sus normas y valores culturales prevalecientes, y de la accesibilidad de los objetos en el medio ambiente físico y social. Por ejemplo, un individuo puede tener una fuerte necesidad de hambre. Si es un joven atleta, puede visualizar una carne especial de sirloin como su deseo; si también es judío ortodoxo, puede requerir que la carne sea preparada al estilo del ritual judío para cumplir con las leyes dietéticas. Si el individuo es de edad avanzada puede no tener la capacidad física para masticar o digerir una carne; por consiguiente, puede preferir mejor una hamburguesa. Si nunca ha probado la carne; si está fuera de sus experiencias personales, probablemente no pensará en la carne, sino que en lugar de ello seleccionará un alimento que haya previamente satisfecho su hambre (tal vez pescado o pollo).

Interdependencia de las necesidades implícitas y explícitas

Las necesidades implícitas y explícitas son interdependientes; una no existe sin la otra. Sin embargo, es frecuente que la gente no esté tan consciente de sus necesidades implícitas como lo están de sus necesidades explícitas. Por ejemplo, un adolescente puede no estar centrado en forma consciente de sus necesidades sociales, pero puede

inscribirse a muchos clubes para conocer nuevos amigos. Un político local puede no estar enterado conscientemente de una necesidad de poder, pero es probable que se pueda administrar una oficina pública.

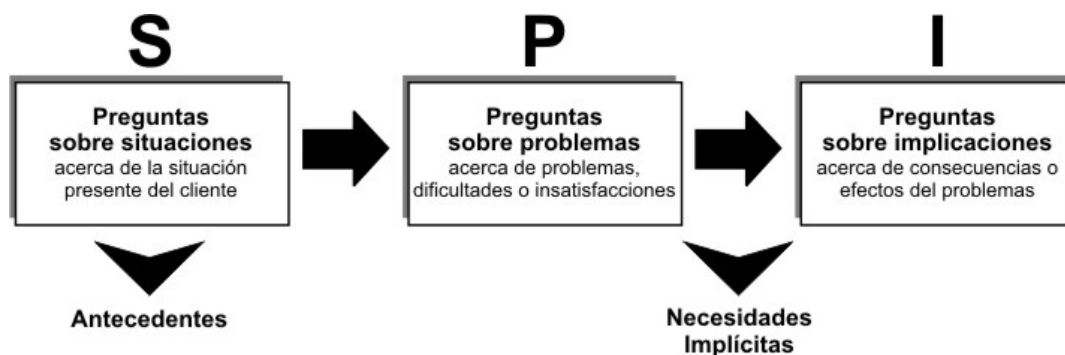
El arte de preguntar

El coach y el cliente trabajan juntos para convertir los sueños del cliente en realidades, partiendo de objetivos a largo plazo. Convierten los problemas en objetivos y trabajan juntos para descubrir la energía tras los objetivos, ese motor que impulsa al cliente hacia delante: sus valores. Por último, establecen un plan de acción para lograrlos tomando en cuenta los recursos necesarios. Todo el coaching se basa en los objetivos y valores del cliente. La vida del cliente se mueve hacia esos objetivos impulsada por esos valores. ¿Cómo logra el coach semejante transformación? Principalmente formulando buenas preguntas.

Las preguntas sirven para muchas cosas. En la sesión inicial el coach pregunta para recabar información y establecer los hechos. En las fases sucesivas, el coach hace preguntas para ayudar a diseñar el futuro, explorar los valores y las creencias de cliente. Preguntar ayuda al coach a profundizar en el pensamiento del cliente para averiguar qué quiere, por qué lo quiere y qué le impide alcanzarlo.

Investigaciones han demostrado que los coaches exitosos usan tres tipos de preguntas para explorar la situación actual:

1. **Preguntas sobre situaciones:** preguntas para encontrar hechos con el fin de establecer una comprensión mutua de la situación presente del cliente.
2. **Preguntas sobre problemas:** preguntas sobre las dificultades o insatisfacciones del cliente. Estas preguntas revelan necesidades implícitas, la materia prima básica por medio de la cual se definirán las necesidades explícitas del cliente.
3. **Preguntas sobre implicaciones:** preguntas sobre los efectos o las consecuencias de los problemas de un cliente. Estas preguntas son particularmente importantes para asegurar la comprensión de la urgencia o seriedad del problema.



Estos tres tipos de preguntas forman la sigla SPI. Frecuentemente se utilizan en una secuencia amplia: preguntas sobre situaciones para establecer antecedentes, luego preguntas sobre problemas para revelar necesidades implícitas, dificultades o insatisfacción, seguidas por preguntas sobre implicaciones para establecer la seriedad de los problemas.

Observemos la secuencia más de cerca, miremos como se utiliza para explorar y aclarar las necesidades del cliente. Supongamos que usted está con un ejecutivo en las etapas preliminares de una sesión inicial porque el desea desarrollar la habilidad de dar feedback más efectivo a sus subordinados. O bien les ofende o no le prestan atención.

Preguntas sobre situaciones

¿Qué preguntas formularías al inicio de la sesión? Generalmente puedes preguntar:

- ¿A qué se dedica su organización?
- ¿Cuál es la estructura administrativa?
- ¿Cuántos colaboradores tiene bajo su mando?
- ¿Con quién específicamente tiene más problemas?

Estas preguntas tienen en común el hecho de que todas recopilan información sobre como esta operando el cliente en este momento. Todos son ejemplos de preguntas sobre situaciones.

¿Quién resulta más beneficiado con las preguntas sobre situaciones, usted o el cliente? Potencialmente las dos partes se pueden beneficiar, pero generalmente, es usted el primer beneficiario; el cliente lo está instruyendo con la esperanza de que, más adelante, el conocimiento que usted está adquiriendo le permita agregar valor. La evidencia de la investigación sugiere que **la mayoría de nosotros formulamos demasiadas preguntas sobre situaciones muy temprano en la discusión**. El cliente estará más preparado para responder preguntas sobre situaciones detalladas, más adelante, cuando tenga claro que usted está en la capacidad de contribuir con algo de valor.

Preguntas sobre problemas

Supongamos que usted conoce los detalles esenciales de la situación del cliente. ¿Qué hace después? Un cliente que está verdaderamente satisfecho con la situación presente no tiene motivos para llevar la discusión más a fondo. El cliente debe percibir un problema o una fuente de insatisfacción con el fin de proceder con el proceso. Es por eso que la investigación muestra un elevado número de preguntas sobre problemas en procesos de coaching exitosos. El factor común de estas preguntas es que ellas exploran la percepción de problemas, dificultades o insatisfacción del cliente.

En nuestro ejemplo sobre desarrollo de habilidades de feedback, preguntas sobre problemas típicos podrían ser:

- ¿Qué dificultades experimenta usted al dar feedback?
- ¿Qué le preocupa de no poder dar feedback apropiado a sus colaboradores?
- ¿Qué tan satisfecho se siente usted con su capacidad de dar feedback?
- ¿Cuál es su preocupación más inmediata con respecto a este tema?

La investigación demuestra que los coaches que formulan una porción más elevada de preguntas sobre problemas, que de preguntas sobre situaciones, tienen generalmente un éxito mayor.

Una trampa de coaching

Lo que hemos planteado hasta ahora es simple sentido común. Al hablar con el cliente, usted formula preguntas sobre situaciones y preguntas sobre problemas para revelar el problema potencial a resolver durante el proceso. Sin embargo, en este punto, hasta los coaches más expertos pueden caer en una trampa. Una de las enfermedades epidémicas al hacer coaching es la tentación de aceptar prematuramente una solución potencial por parte del cliente.

Esta trampa es particularmente severa con personas experimentadas en habilidades de consultoría y terapia, quienes ven con frecuencia la solución antes de que el cliente haya asimilado completamente el problema. Existe una tentación natural de vincular muy temprano las primeras afirmaciones sobre los problemas con las herramientas disponibles para resolverlos. ¿Qué hay de malo en eso?

- Que el cliente mismo no tenga una comprensión sólida suficiente del problema para juzgar el sentido apropiado de la solución.
- Usted puede parecer más interesado en llegar a la solución que en comprender el problema del cliente.
- Hasta que usted y su cliente no estén de acuerdo con respecto al alcance y la severidad de un problema, es peligroso hablar de posibles planteamientos para solucionarlo.

Es particularmente peligroso cuando usted percibe que un problema es severo y el cliente no. Por ejemplo, suponga que tiene un cliente que le dice: “Me incomoda no tener un conocimiento más preciso sobre cómo dar feedback apropiadamente, pero es algo con lo que tengo que aprender a vivir.” ¿Qué mensaje le está dando el cliente? Que el problema no es urgente o severo. Pero supongamos que usted lo ve como un hecho crucial e importante en función que la empresa lo contrató para que el cliente se comprometiera en mejorar esa habilidad o de lo contrario prescindirían de sus servicios. Sin duda debe encontrar la manera de asegurar que su cliente y usted lleguen a un entendimiento mutuo sobre la importancia del problema antes de ofrecer

soluciones potenciales. De lo contrario, el cliente no llegará a la solución más apropiada para él o ella.

Preguntas sobre implicaciones

¿Cómo llega el cliente y usted a un entendimiento mutuo de la seriedad del problema? Esa es la función de las preguntas sobre implicaciones. En este caso, por ejemplo, podría formular preguntas tales como:

- ¿De qué forma su desempeño se ve afectado por no contar con la habilidad de dar feedback?
- ¿Qué consecuencia puede usted prever si esta situación persiste?
- ¿Qué impacto puede tener en su carrera profesional este problema?
- ¿Cómo se ven afectadas sus relaciones a raíz de esta situación?

Las preguntas sobre implicaciones tales como éstas exploran los efectos o las consecuencias de los problemas. Ellas crean un entendimiento común de la severidad de un problema y, al lograr eso, aumentan el valor que el cliente percibe al solucionar el problema.

Las preguntas sobre implicaciones son uno de los comportamientos de coaching más poderosos. La investigación ha demostrado de manera consistente que quienes desarrollan procesos de coaching exitosos utilizan estas preguntas más de lo habitual. Lo que es más aún, los clientes califican de profesionales, sinceros y concededores a aquellos coaches que utilizan con frecuencia preguntas sobre implicaciones.

El coaching está basado en soluciones

Las preguntas que hemos visto hasta ahora sobre situaciones, problemas e implicaciones están todas relacionadas con la definición del alcance del problema. En algún momento de la sesión, su atención se debe concentrar en la solución y en los beneficios que el cliente obtiene al solucionar el problema.

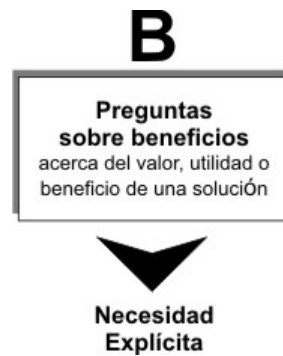
Una vez que el coach ha ayudado al cliente a definir el problema, es mucho más fácil que este pueda definir un objetivo como solución. El coach puede ahora aplicar las siete reglas de oro con el propósito de darle forma apropiada a un objetivo que solucione el problema. Con un propósito bien definido es común que muchos profesionales se sientan emocionados y terminen explicando ellos mismos los beneficios de la solución. Hacer afirmaciones tales como “Estoy seguro que un beneficio que obtendrás de esto será mejorar las relaciones con tus colegas”.

Mas, en una relación de coaching profesional, es peligroso hablarle al cliente sobre los beneficios que podría obtener al solucionar su problema. Si no lo hace cuidadosamente, podría parecer que estuviera usted a favor de una solución en

particular. Una manera preferible de discutir los beneficios es utilizando preguntas sobre beneficios como:

- ¿Cómo te ayudará solucionar este problema?
- ¿Qué beneficios obtendrás cuando todo esto haya pasado?
- ¿Qué otros beneficios puedes ver?
- ¿Cuáles serían las consecuencias positivas para otras personas?

Las preguntas sobre beneficios exploran la utilidad o valor de una solución particular. Al hacer esto, hacen que el cliente llegue por su propia cuenta a los beneficios que planteamientos alternativos de solución al problema le pueden ofrecer.



A continuación el modelo **SPI + Beneficios**:

