

PROCESOS DE COMUNICACIÓN HUMANA

SESIÓN 10

5. COMUNICACIÓN Y COACHING HUMANISTA

5.4 Competencias y Estrategias comunicacionales del coach

5.5 La escucha

5.6 Mayéutica e influencia

5.7 Posición “meta” y metacomunicación

OBJETIVOS.

Valorar al Modelo de Coaching Humanista como estrategia de intervención eficaz en el logro de objetivos, metas y aprendizajes significativos.

Reconocer la importancia de la comunicación como herramienta para potenciar el desarrollo y crecimiento humano.

Identificar las competencias y estrategias comunicacionales del coach para llevar a cabo su intervención de manera eficaz.

Aprender a desarrollar su propio estilo de comunicación acorde al Modelo Coaching.

Competencias y Estrategias comunicacionales del coach

De todos son conocidas las habilidades comunicativas para conseguir resultados con su cliente de la figura del coach. Cada vez escuchamos con mayor frecuencia la necesidad de poseer capacidades como coach para comunicarnos eficazmente tanto personal como colectivamente en los contextos empresariales y organizativos en general, realizando así objetivos de forma eficaz y conducir a buen puerto a los equipos de trabajo.

Sin embargo, aunque dichas habilidades parecen solo estar al alcance de especialistas muy bien formados en el terreno del coaching, realizar coaching no necesita de ningún doctorado en psicología, y aunque todas las distinciones y conocimientos que podamos tener previamente puedan enriquecer nuestra capacidad comunicándonos, todos de alguna forma estamos expresando en muchos contextos nuestro potencial como coaches para asistir con una pregunta o sugerencia de apoyo a otros. Incluso, a veces, el bagaje anterior adquirido pudiera resultar más una carga que una ventaja, ya que pudiera cerrar las puertas a nuestra intuición por el exceso de acercamiento intelectual, extremadamente lógico y falto de corazón a la situación.

La verdad es que, ya sea como directivos interactuando con nuestros colaboradores, como padres con nuestros hijos, ayudando a un amigo con un consejo o motivándonos a nosotros mismos, nos encontramos con frecuencia en la necesidad de comunicarnos eficazmente para facilitar la obtención de resultados, el aprendizaje y el cambio.

Así mismo, nuestras relaciones en casa y en el trabajo requieren cada vez más de una mayor habilidad para extraer las soluciones del otro y fomentar su confianza, de forma que su responsabilidad y actuación mejore como consecuencia. Esto se hace más evidente cuando percibimos que los antiguos estilos de comunicación de los directivos en su funcionamiento habitual, se vuelven ineficaces en esta compleja vida personal y laboral que a diario se nos manifiesta.

Aprender a ser coaches, significa servirnos de una creciente congruencia interna que nos permita funcionar desde la competencia inconsciente en la

que, además de integrarse y expresarse en su máximo nivel nuestras habilidades aprendidas, accedamos al manejo de la incertidumbre y la complejidad que supone “coachear” o liderar de alguna forma a otros, desde un estado de no saber y muchas veces no hacer.

Esa expresión minimalista de una pregunta, una sugerencia o una tarea a realizar que facilita profundamente la toma de conciencia, surge cuando uno deja partir sus conocimientos anteriores e improvisa como el verdadero músico que yendo más allá de sus amplios conocimientos estructurales musicales, utiliza éstos para alcanzar nuevos caminos y conocer nuevas opciones.

Convertirnos en coach de nosotros mismos (autocoaching), quiere decir que adquiramos habilidades para conducirnos y apoyarnos a nosotros mismos en un camino de aprendizaje y crecimiento continuado. Asistirnos a nosotros mismos como coaches supone ir adquiriendo una creciente habilidad de auto-liderazgo que nos permita tratar autónomicamente con cualquier situación en nuestras vidas.

Ejercitar nuestra atención de forma abierta y curiosa es una habilidad que necesita ser practicada siendo sus beneficios inmediatos, como cuando tomas un recuerdo agradable y te permites recobrarlo con los cinco sentidos recordando lo que veías en tu mundo interior, oías, sentías, quizás incluso olías y saboreabas, percibiendo detalles extra que enriquecían tu experiencia.

A veces incluso puede que te sorprendas a ti mismo de lo que has sido capaz de hacer en situaciones difíciles y que te digas: “No sé realmente cómo lo pude hacer”. “No me creía capaz de eso”. “No sabía que tuviera eso dentro de mí”. Ese Potencial, esas habilidades que te sorprenden a veces, están dispuestas a expresarse si sabes cómo acceder a ellas en ese proceso comunicativo espontáneo contigo mismo, reconociéndolas prestando atención a la forma de comunicarse de esos diferentes aspectos o partes de ti mismo que se reflejan en esos avisos que proyectan en forma de señales de los diferentes sentidos.

Pensar acerca de ti mismo como un todo unificado, compuesto de muchos sistemas o partes interconectadas puede ser inmensamente liberador, ya que te habilita para reconocer y favorecerte de todo lo que Eres. Tomar conciencia de las múltiples conexiones entre los diferentes niveles en que funcionan esos diferentes aspectos de ti mismo, incluso a veces contradictorios, como tu intelecto y tus sensaciones, te ayuda a ser cada vez más consciente y a estar así

mismo más alerta y receptivo a otras formas sutiles de encontrar información interior. Al hacer esto, incrementas tu habilidad exponencialmente comunicándote a través del proceso de autocoaching y enriqueces tu experiencia de vida.

Explorar tu percepción de ti mismo, de los otros, y la realidad que proyectan determinando tus resultados, te ayuda a enriquecer dichos resultados y como consecuencia esa realidad. Explorar, mejorar y cambiar tu experiencia expandiendo tu habilidad para comunicarte tanto contigo mismo como los demás, te permite ampliar y enriquecer tus asunciones respecto a lo que te rodea, y por lo tanto influir positivamente en la calidad de tu vida diaria. Si así lo haces, tu bienestar y satisfacción en la comunicación con los demás y como resultado en todos los sectores de tu vida irán in crescendo, para beneficio propio y de aquellos que te importan y te rodean en general.

COMPETENCIAS DEL COACH

Un buen *coach* es un profesional que, a través de una formación seria y rigurosa, ha adquirido y desarrollado una serie de conocimientos y habilidades clave para la realización de procesos de *coaching*, ya sean individuales o grupales, con el propósito de ayudar a sus clientes o *coachees* a definir claramente sus objetivos de mejora y a alcanzarlos a través de la toma de conciencia y la responsabilidad mediante la acción.

Estos conocimientos y habilidades se traducen en actitudes y comportamientos concretos, constituyendo las competencias del *coach*. Algunas de estas competencias tienen que ver con la estructura de un proceso o de una sesión de *coaching*, mientras que otras deberán estar presentes durante todo el proceso de *coaching* como elemento fundamental del mismo.

Las competencias que el *coach* debe demostrar durante todo el proceso:

1) Competencias para la creación mutua de la relación.

El *coach* debe ser capaz de establecer un clima de **confianza** adecuado con su cliente (o *coachee*). La primera competencia del *coach* es la de hacer que el *cliente* se sienta cómodo, que no se sienta amenazado, evaluado o juzgado. En

este sentido, el acuerdo de confidencialidad existente entre *coach* y cliente (*coachee*) resulta clave para que éste se sienta libre para expresar sus pensamientos, creencias o preocupaciones sin temor a que esta información sea revelada a terceros.

El **respeto** es uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta el proceso de *coaching*. El *coach* deberá respetar los límites que marque su *cliente* respecto a los temas a abordar o la manera de abordarlos. A lo largo del proceso, y a medida que la confianza se vaya fortaleciendo, el *coach* podrá detectar el momento y la manera adecuada para ir ampliando estos límites si fuera necesario.

Coach y *coachee* deben situarse en un plano de **igualdad**, donde la confianza y el respeto mutuos creen el ambiente adecuado para propiciar el proceso de *coaching*. El *coach* no trabaja desde la posición de experto que le dice a su *coachee* lo que debe hacer sino que su trabajo es el de inducir a la reflexión, el autoconocimiento, la toma de decisiones y la puesta en acción del propio *coachee*, favoreciendo su desarrollo personal.

El *coach*, además, deberá establecer una relación de **empatía** con su *coachee*. Esto es, no sólo ponerse en el lugar del *coachee* y entender lo que le ocurre sino que éste perciba que efectivamente es así.

Sin embargo, un *coach* nunca deberá dejarse atrapar por las emociones del cliente sino que sabrá mantener la distancia adecuada para poder ayudar a su *coachee* en su propio avance.

Un buen *coach* deberá estar abierto a nuevas posibilidades, a nuevas formas de aprendizaje por parte de su *coachee*, sin apegarse a su propia visión de la situación o a su propia forma de pensar, siendo **flexible** y adaptándose a la forma de ser y de aprender de cada uno.

2) Competencias para una comunicación eficaz.

Una buena comunicación siempre comienza por una buena **escucha**. El nivel de escucha del *coach* no sólo atenderá al mensaje de su *coachee* sino que será una escucha mucho más profunda distinguiendo las palabras utilizadas por el *coachee*, su tono de voz, su ritmo y el lenguaje corporal utilizado (gestos, expresiones, posturas, respiración, etc.), aprendiendo a escuchar las

emociones, preocupaciones, creencias, formas de pensar y de expresarse que tiene el *coachee*.

El *coach* tendrá la habilidad de, a través de una serie de técnicas como parafrasear, resumir, el manejo de los silencios, el contacto visual, su propio lenguaje corporal, etc., hacer que su *coachee* realmente perciba que está siendo escuchado en este nivel de profundidad. Un *coach* es un profesional y, por tanto, su nivel de escucha debe diferenciarse claramente del nivel de escucha que podría ofrecer al *coachee* un amigo o familiar.

La comunicación del *coach* con su *coachee* deberá ser siempre una comunicación clara, desde el respeto, utilizando un lenguaje apropiado y con un manejo adecuado de la **asertividad**, sabiendo qué grado de asertividad utilizar en cada momento y con cada persona.

Si lo considera adecuado, el *coach* utilizará **metáforas o analogías** para facilitar el aprendizaje del *coachee* o provocar en él nuevas perspectivas o posibilidades.

Las **preguntas** del *coach* no irán dirigidas a la obtención de información sino a provocar en el *coachee* procesos de reflexión, desafiándolo a descubrir nuevos puntos de vista, flexibilizar su pensamiento, encontrar nuevas opciones, o fortalecer su compromiso con la acción.

El *coach* utilizará principalmente preguntas abiertas, que favorezcan el aprendizaje y desarrollo del *coachee*, sin buscar justificaciones de hechos pasados.

3) Competencias para facilitar el aprendizaje y obtener resultados.

El *coach*, a través de sus preguntas, hará que el *coachee* tome **conciencia** de su situación actual, de su manera de pensar y de actuar, de los factores que influyen en su comportamiento, de sus fortalezas y de sus áreas de mejora, de su manera de aprender y de los avances que está realizando en el logro de su objetivo. Sólo desde la toma de conciencia se consigue un verdadero aprendizaje.

Por otro lado, el *coach* deberá ayudar a que su cliente descubra nuevas **opciones**. El *coach* desafiará a su *coachee* haciendo que descubra nuevas

perspectivas, promoviendo nuevas maneras de pensar y de actuar, de manera que el *coachee* avance en su propio desarrollo y sea capaz de diseñar y comprometerse con aquellas acciones que le lleven hacia los resultados deseados.

El *coach* ayudará a su *coachee* a diseñar **acciones** con altas posibilidades de éxito, de manera que su autoconfianza se vaya fortaleciendo, reforzando los casos de éxito obtenidos por su *coachee* y ayudándole a reflexionar y obtener conclusiones y aprendizaje tanto de sus éxitos como de sus posibles fracasos, destacando los comportamientos concretos que favorecieron ese resultado.

El *coach* deberá potenciar la asunción de **responsabilidad** por parte del *coachee*, haciendo que sea éste el que diseñe sus propias acciones y se comprometa con su realización. El *coach* realizará un seguimiento del progreso de su *coachee*, ayudándole a reflexionar y aprender sobre las experiencias realizadas, haciendo que se mantenga focalizado en la obtención de sus resultados y haciendo que asuma su responsabilidad ante su propia toma de decisión y comportamiento.

La escucha

¿Cómo aprender a escuchar? ¿Qué nivel de escucha tenemos en las diferentes situaciones que atravesamos todos los días? Muchas veces nos damos cuenta de que oímos y no escuchamos o de que escuchamos sólo lo que queremos escuchar... ¿Cómo escuchar lo que una persona nos dice sin hacer una interpretación teñida de nuestros propios contenidos? ¿Puedo mejorar mi comunicación con el otro si sé escuchar?

Muchas de estas preguntas nos las hacemos de forma más o menos consciente en la relación con los demás y mucho más si, como en el caso del coaching, nuestro trabajo depende de la eficacia con que nos manejamos en los intercambios comunicativos.

Hay un aspecto básico en la relación entre los seres humanos que nos diferencia del resto de las especies y es la comunicación verbal.

Todos sabemos que la dinámica comunicativa tiene dos protagonistas y dos fases, la del emisor, que se expresa, y la del receptor que recibe o escucha el mensaje. El rol de los dos agentes del proceso es intercambiable y en las dos situaciones es necesario que ambos utilicen todas sus competencias comunicativas para que todo el proceso sea exitoso. En el caso de la comunicación durante el coaching, es clave que, sobre todo el profesional, tenga plena conciencia de la necesidad de optimizar sus competencias comunicativas para que su cliente logre los resultados que ambos se han propuesto.

Para comenzar, es prioritario que nuestra actitud comunicativa, como emisores y receptores se concentre en el otro, en la persona que nos habla, y que responde a nuestras preguntas. Por ello, es muy importante no aislar de la situación todos los datos que nos aporta la comunicación no verbal, desde el tono de voz, hasta los gestos y las posturas, incluso los silencios de nuestro cliente. Si estamos abiertos a percibir todos esos datos tendremos mucha información sobre su estado de ánimo, sobre la coherencia o incoherencia de sus mensajes, sabremos si la persona dice lo que piensa o lo oculta, si acepta sus emociones o trata de evitarlas, si es sincera, consigo misma y con los demás...

Sin embargo, para percibir y captar todos estos aspectos debemos desconectar de nuestras preocupaciones, estar con atención plena para poder centrarnos en la otra persona y confiar en nuestra intuición y en nuestras habilidades receptoras, y por supuesto, preguntar, cuando no entendemos, o cuando algo no nos parece coherente.

Las preguntas que hacemos y las respuestas del otro nos ayudarán a aclarar, a comprender, a no interpretar. Por ejemplo, ¿cómo conocer de los valores de la persona, si no le preguntamos sobre sus fines o sus porqués? Incluso, si queremos que la persona sea más concreta, podemos ayudarle a ser más específica con preguntas más directas, del tipo “qué”: ¿Qué quieres hacer concretamente?

Aprender y desarrollar la escucha profesional es una de las herramientas básicas en el coaching y, aunque su uso puede variar en función de las situaciones y del objetivo, es siempre un factor clave, no sólo para el avance de nuestra tarea, sino también para la propia evolución personal, ya que saber escuchar es también saber escucharse.

Es evidente, que un trabajo personal insuficiente, puede ser una de las causas de “sordera profesional” que limite la capacidad de un coach.

Se han analizado cuatro tipos de escucha, que podríamos denominar profesional y el coach debe tener la capacidad de pasar de un tipo a otro, en función de las necesidades de su cliente y del proceso que se está desarrollando entre ambos.

Los cuatro tipos de escucha son: la escucha funcional o activa, la escucha simpática, la escucha empática y la escucha flotante.

La escucha funcional. Es una forma de recepción simple focalizada en el objetivo del interlocutor. En coaching, es útil para comprender la situación de la persona y los diferentes aspectos del caso. Este tipo de escucha, centrado en el propósito, permite, mediante preguntas y reformulaciones, que las dos personas en juego se comprendan y compartan una misma visión. El profesional debe comprender, interpretar, evaluar y recibir informaciones.

La escucha simpática. Busca la calidad de la relación interpersonal. El profesional acoge y ofrece un espacio y su disponibilidad a la otra persona. Está centrada en el emisor o locutor.

La escucha empática. Permite al cliente descubrir algo nuevo escuchándose decir libremente, lo que nunca antes se había dicho. El profesional acompaña preguntando, animando, ayudando a clarificar los sentimientos que se están manifestando. Esta escucha implica la aceptación incondicional de la otra persona.

La escucha flotante. Consiste en escuchar como “resuena” en uno mismo lo que dice el otro. Permite distanciarse del discurso, escuchar los dobles sentidos, las relaciones entre palabra y emoción, las palabras clave, el tono de voz, las repeticiones, etc. Gracias a ella, el coach obtiene una visión global y puede sorprender a su cliente con una intervención que le permitirá descubrir algo nuevo.

Para sintetizar, para escuchar profesionalmente necesitamos los cuatro tipos de escucha:

- la escucha funcional o activa: centrada en el objetivo
- la escucha simpática: centrada en la relación
- la escucha empática: centrada en lo emocional y lo que se siente

- la escucha flotante que produce efectos de “eco interno”

Un buen coach podrá combinar diferentes tipos de escucha, por ejemplo: estar en una actitud interna de escucha flotante y exteriormente comportarse según la metodología de la escucha funcional.

Elementos que pueden limitar o favorecer la labor del coach

Las sorderas inconscientes. Cuando el cliente se expresa, puede progresar intuitivamente, ya que al escucharse podrá descubrir lo que en verdad está diciendo. La escucha del coach le permite distinguir y analizar los elementos de una problemática, porque su capacidad de percepción favorecerá la profundidad del discurso.

La tentación de la solución. Proponer al coachee una solución hace desaparecer el problema y es una tentación que debe evitarse, porque siempre impide llegar al fondo de la cuestión, además de tranquilizar al coach en cuanto a su rendimiento. Siempre es preferible elegir trabajar en profundidad, ya que dar pistas de solución es un tratamiento superficial y aunque parezca más operacional, es menos eficaz para el cliente. La dificultad persistirá como falta de confianza en sí mismo para encontrar sus propios recursos y para superar los obstáculos y los desafíos que le plantee la vida.

El riesgo de la proyección. Esta situación es comparable, en el campo de lo visual, a una deformación ocular, porque es una construcción personal de la realidad del otro, que es percibido desde el prisma del coach. De este modo, el coachee puede ser víctima de una interpretación falsa o puede no reconocerse en lo que el profesional le dice sobre él.

Las pulsiones del coach. Escuchar es a veces difícil y podemos no dejar fluir la expresión de la otra persona, intentando intervenir o dar consejos. Son las pulsiones del coach que se originan en una necesidad psicológica personal. Muchas veces, el coachee nos habla de nosotros mismos, al ponernos frente a los valores, al éxito, al duelo y a veces al sufrimiento.

En esa situación, es posible que surjan las resistencias personales del coach, que no quiere o no puede escuchar algo y que intervenga olvidando que su función es facilitar la construcción de un futuro que no es el suyo.

Mayéutica e influencia

La *mayéutica* es literalmente el “arte de parir”, y se refiere al procedimiento utilizado por Sócrates para permitir a sus interlocutores la búsqueda de las verdades que poseen en sí mismos y que deben descubrir gracias a un trabajo de análisis y de reflexión.

La propia esencia de la actividad de Sócrates es que su objetivo no era enseñar a la gente. Daba más bien la impresión que aprendía de las personas con las que conversaba. Al principio solía implementar preguntas, dando a entender que no sabía nada. En el transcurso de la conversación, solía conseguir que su interlocutor viera los fallos de su propio razonamiento y consiguiera ver lo que era bueno y lo que era malo.

En el caso del coaching, el coach debe dar pruebas de su capacidad mayéutica para ser un “partero” de soluciones que, no obstante, son generadas por el cliente.

La mayéutica se articula a través de una dialéctica basada en clarificaciones, reformulaciones, confrontaciones, silencios, retroalimentación y autorizaciones que animan a pensar de otra manera y a imaginar nuevas perspectivas.

El coach lleva al cliente, que vacila por la toma de conciencia de algunos esquemas limitadores o por la estimulación de la co-construcción dialéctica, hacia otros modos de representación del mundo más movilizadores.

Sócrates, a través de preguntas reveladoras, orientaba a sus interlocutores en la búsqueda de la “verdad”, exponiendo las bases de sus falsas creencias. Lo cierto es que así como él, los Coaches ayudan a que sus clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas. A través del Arte de la Mayéutica, el cliente encuentra su verdad o la verdad. Así como lo indicaba Sócrates, no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en las propias personas.

Posición “meta” y metacomunicación

La *posición “meta”* (del griego, que significa “más allá”, en un nivel superior) es característica de la postura del coach. Representa una capacidad de toma de distancia y de perspectiva que permite una visión global de la situación y sus retos. El coach está en la encrucijada de dos sistemas: el representado por la persona del cliente, de quien debe comprender la lógica y el marco de referencia y con el que comparte una relación en el aquí y ahora con sus obligaciones y sus exigencias; y el centrado en la problemática expuesta, que exige una visión multidimensional de lo que está jugando, una capacidad para asumir varios papeles a la vez, para poder ayudar al cliente, lo más objetivamente posible, aun dejándole ejercer su responsabilidad de decisión.

Para el coach el peligro consiste en ser capturado por el sistema cliente/ coach y perder así la importante neutralidad que le permite proponer los enfoques a los que el cliente precisamente no puede acceder. Por ello el coach debe adoptar una perspectiva más amplia que tome en cuenta las posiciones del cliente y también las del resto de las partes implicadas, constitutivas del entorno de éste y de su situación.

Esta posición “meta” permite superar el nivel más factual del contenido y evolucionar en el nivel más global del proceso. Al situarse en un nivel lógico y en un grado de abstracción superior, permite replantear, desbloquear y dar otro sentido a situaciones aparentemente desprovistas de solución satisfactoria.

La *metacomunicación* es un elemento importante de esa postura. Metacomunicarse es comunicar sobre el contenido de la comunicación. Es cambiar el nivel de comunicación para comentar y esclarecer lo que se ha dicho o sentido de manera verbal o no verbal por los interlocutores. La metacomunicación es una herramienta muy útil para clarificar, regular y profundizar una interrelación.

Por ejemplo, cuando notamos una incongruencia entre lo que el cliente dice (contenido) y el cómo lo dice (la manera de comunicar), se le pregunta al

paciente. Se le puede decir algo como :”He notado que, cada vez que comenta este problema, que parece grave y penoso para usted, lo hace en un tono de burla y con una sonrisa, ¿me puede decir por qué?”

La metacomunicación permite también la interrupción de un proceso comunicativo que vuelve sobre sí mismo, es improductivo y amenaza con convertirse en una escalada verbal; hay que “salir del círculo”, cambiando de nivel lógico para desbloquear la situación. El coach podría decir al cliente: “Cada vez que llegamos a un terreno emocional, usted se comporta de modo distante o agresivo, cambia de tema, etc.”

La metacomunicación permite así, a partir del contenido de lo que se intercambia, hacer observaciones sobre los procesos subyacentes que esclarecen la problemática.

BIBLIOGRAFÍA

Angel, P. y Patrick, A. Guía práctica del coaching. Paidós

Carril, J. (2008). Zen Coaching. Díaz de Santos

León, M. (). El coach y la comunicación.

Launer, V. La escucha profesional o ¿cómo debe escuchar un coach? Top Ten MS. España.