

PROCESOS DE COMUNICACIÓN HUMANA

SESIÓN 9

5. COMUNICACIÓN Y COACHING HUMANISTA

5.1 La comunicación como herramienta de intervención en el Coaching

5.2 El Coaching como espacio de construcción de sentido

5.3 El poder del lenguaje

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.

La comunicación como herramienta de intervención en el Coaching

El coaching implica comunicación. Es una relación bidireccional en la que el coach comunica interés, curiosidad, entusiasmo y apoyo, y la persona acompañada (el coachee o cliente) comunica sus valores, necesidades, aspiraciones, problemas y soluciones.

Coaching es una palabra polisémica en inglés. Por una parte tiene un significado parecido a coche o auto. De hecho la palabra se empezó a utilizar en el siglo XV para referirse a los coches de caballos; también carrozas y después diligencias, siempre tiradas por caballos. El sentido que aquí tiene *coaching* es: instrumento que sirve para transportar a una persona importante de donde está a donde quiere estar. Este mismo significado es el que tiene actualmente, pero en la dimensión de desarrollo profesional y personal. El origen de *coach* relacionado con los coches de caballos explica que otra acepción de *coaching* sea: conducir, acompañar, guiar. En este sentido, las diversas profesiones del ámbito de la comunicación tienen mucho que ver con la misión última que justifica el *coaching*.

Coaching es un concepto que significa llevar a una persona hasta un cierto nivel de *entrenamiento*. Aristóteles distinguió entre potencia y acto: lo que somos y lo que podemos llegar a ser. El *coaching* se propone ayudar a pasar de lo primero a lo segundo. La publicidad, por poner un ejemplo, analiza nuestra sociedad y las personas que formamos parte de ella, detecta necesidades y ofrece respuestas para mostrarnos lo que podemos llegar a ser.

Antes de que apareciera el *coaching*, tal como se entiende hoy en día, se produjo un gran desarrollo de las aportaciones de la psicología humanista, principalmente representada por Carl R. Rogers, cuyas aplicaciones al *coaching* y al mundo de la comunicación en general son evidentes: consideración positiva y aprecio por la dignidad del otro; autenticidad (genuinidad: capacidad de ser "uno mismo"); concreción: capacidad de expresión específica de los sentimientos del otro; confrontación: acción que pone al cliente en contacto consigo mismo; inmediatez: habilidad para discutir directa y abiertamente lo que pasa *hic et nunc*; empatía; respeto, etc.

En el *coaching* no se dice lo que uno debe hacer; pero se ayuda al interesado (*coachee*) a que lo descubra por sí mismo y ponga en funcionamiento los recursos necesarios para lograrlo, siempre desde su responsabilidad. En este sentido, la publicidad puede obtener grandes beneficios de utilizar los recursos que ofrece el *coaching* para optimizar el resultado de sus campañas publicitarias.

Existen dos características del proceso de comunicación que son fundamentales para un *coaching* de calidad: las técnicas de escucha y de formulación de preguntas. La eficacia de las técnicas de comunicación está en función de la propia eficacia interpersonal del individuo. Entre las técnicas o cualidades interpersonales, figura la franqueza, la confianza, la igualdad y la sinceridad. El *coach* tiene que establecer un clima en el que su cliente se sienta confiado para expresar sus opiniones, sentimientos, ideas y dudas. Lo mismo que debe conseguir un buen periodista en una entrevista o un buen profesional de las relaciones públicas.

El siguiente modelo, resume los aspectos clave para el *coach* o profesional de una comunicación eficaz:

1. Establecer comunicación y confianza.
2. Escuchar: minimizar las distracciones; mostrarse interesado; observar y adaptar los mensajes no verbales; tomar notas.
3. Formular preguntas: abiertas y no dirigidas. ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Para qué?
4. Facilitar el *feedback*.
5. Identificar la cuestión central.
6. Resumir.

Aporte a la comunicación del coaching

El espíritu del coaching se relaciona entre otras cosas con el aprendizaje y con la comunicación. Cuando hablamos de coaching partimos de que se alimenta de la ontología del lenguaje, de la filosofía y de la biología fundamentalmente. El coaching ontológico es una práctica profesional emergente basada en la comprensión de que los seres humanos son seres lingüísticos. De un modo muy general diremos que el coaching ontológico implica siempre, de una u otra manera, hacerse cargo de quiebres que son consecuencia de las limitaciones del ser de las personas como tales. Lo que hace es ampliar el espacio de posibilidades de la persona. Solo nos comprometemos en un proceso de coaching cuando estamos dispuestos a observar, cuestionar y cambiar la persona que somos.

El coaching ontológico implica una intervención que modifica él (los) principio fundamental(es) de coherencia que somos. No se relaciona con nuevas habilidades ni con capacidades prácticas concretas. Lo que está en juego es nuestra forma de ser. Estamos acostumbrados a creer que aprender es un asunto de incorporar materias, que el aprendizaje es un asunto de recopilar información, y se nos escapa la sabiduría del proceso mismo. Sabemos en términos de civilización, que el aprendizaje no es sólo recopilar información. Cómo civilización nunca antes hemos tenido tanta información como hoy en día. Y eso no significa que seamos más sabios que antes. El coaching, no es sólo algo interesante que tiene que ver con conversaciones de cómo ser más eficaz.

Parece que la humanidad ha llegado a un punto en que estamos comenzando a darnos cuenta que las interpretaciones en las que hemos estado viviendo se han vuelto insuficientes para afrontar las crisis que se nos presentan. No es sólo nuestro pensamiento el que es insuficiente, sino también nuestras ideas acerca del aprendizaje.

Necesitamos tomar conciencia de que nuestras interpretaciones no bastan, y tampoco basta nuestra enseñanza. Así se empieza a desarrollar esta idea del coaching, porque estamos buscando formas de aprender en un mundo en el que nuestras viejas interpretaciones sobre el aprendizaje ya no funcionan.

Para hablar de coaching debemos compartir una distinción que es: Observador, término clave en esto del coaching. Todos somos observadores en este mundo y como tales actuamos y nos conducimos. Como consecuencia del

actuar, se producen ciertos resultados. Cuando este observador actúa, nosotros, ya sea como individuos o como organizaciones, decimos: “Estoy contento con los resultados” o “No estoy contento con los resultados”. Y si no estamos contentos con los resultados revisamos la acción. Muy raramente se nos ocurre cuestionar al observador.

Si pones atención sólo en la acción, lo que sucederá es que podrás hacer más, podrás hacerlo mejor, pero siempre harás sólo lo que el observador puede hacer. Dado el observador que soy (y todos somos observadores diferentes), tengo un rango de acciones que me son posibles. Puedo corregirlas, modificarlas, mejorarlas, pero siguen siendo esas acciones.

Para comenzar a entender al observador y para luego ser capaces de adentrarnos en lo que es el coaching, debemos prestar atención al lenguaje. El lenguaje tiene el poder de distinguir. Cuando vivimos en el lenguaje, distinguimos; esto es diferente de aquello. Vivimos en una cultura que comparte miles de distinciones. Y que crea espejismos masivos, que luego compartimos.

A su vez en este mundo nos topamos y conocemos a personas que provienen de muchos lugares diferentes. Operamos con distinciones muy diferentes. Constituimos mundos diferentes. Cuando nos ponemos a conversar y mutuamente nos proporcionamos distinciones, comienza a surgir, a configurarse, un nuevo mundo, que no estaba antes allí, lo que me permite un rango de acciones posibles que tampoco estaba antes allí. Eso es coaching.

De tal manera que *mediante las distinciones, el lenguaje no sólo describe el mundo*, sino también lo configura, lo constituye. Hay algo más el lenguaje conforma narrativas. La única forma en que hacemos sentido del mundo es mediante narrativas, y las narrativas provienen de la cultura. Un coach debe ser un experto en identificar narrativas, discursos históricos, discursos culturales. Vivimos en un mundo de narrativas.

Otro tema relevante es el poder de las explicaciones/interpretaciones. Cuando vivimos una experiencia, cuando enfrentamos un fenómeno, una de las cosas que hacemos es explicarlo. Y lo interesante a este respecto es que una vez que hemos dado nuestra explicación se nos olvida que la explicación es sólo nuestra explicación, y comenzamos a creer que la explicación pertenece al fenómeno que acabamos de explicar.

De manera que las narrativas y las formas de explicarse tienen que ver con el lenguaje, pero hay también otro territorio que constituye al observador, y es el mundo emocional, el mundo de los estados de ánimo y de las emociones. El mundo es distinto si estamos deprimidos o si nos sentimos bien. Es un mundo enteramente diferente. Lo más que somos capaces de decir respecto a las emociones, está relacionado con el mundo de lo que acontece a nivel organizacional, es que la moral en el trabajo está baja o que está alta. Esa es toda la distinción que somos capaces de hacer respecto al mundo de las emociones.

Cuando comenzamos a tomar conciencia que esto, es parte del observador que somos, empezamos a darnos cuenta *que toda cultura, toda organización, tiene estados de ánimo*. El liderazgo, en buena medida, es el arte de crear ese campo emocional que nos conducirá allí donde queremos ir. Debemos distinguir los estados de ánimo de las emociones. El campo emocional es generador de predisposiciones para la acción. De modo que cuando estás en diferentes estados de ánimo estás predispuesto también a actuar de manera diferente.

La cultura también te proporciona estados de ánimo y emociones. Puedes conocer algo intelectual o conceptualmente, pero si cambias la emoción en que sabes lo que sabes conceptualmente, entonces cambia para ti. La forma en que enfrentamos emocionalmente lo que sabemos cambia lo que sabemos y por lo tanto cambia nuestro accionar.

Si en un determinado equipo se mantienen las mismas reglas del juego y lo que varía es el nivel de talento presente, entonces a un mismo nivel de talento probablemente la forma de jugar de cada quien se mantendrá en niveles semejantes. Si lo que cambias es el nivel emocional del equipo, lo que es posible para ellos es enteramente diferente. Se observa esto en las organizaciones, en las empresas y a nivel personal, no sabemos cómo hacernos cargo de esto. Se intenta a nivel organizacional a través de charlas motivacionales y luego las personas vuelven a hacer su trabajo tal y como lo han venido haciendo, porque dichas charlas eluden lo que es el tema central. No es posible construir una organización sobre la ausencia de sentido y es esa falta de sentido lo que está muy presente actualmente en las organizaciones. En este sentido el coaching está ofreciendo mucha ayuda. La razón última de cualquier decisión yace en el territorio emocional.

Por último hay un tercer dominio del observador, que es *el cuerpo*, el cual tenemos tendencia a olvidar. La postura del cuerpo habla de nosotros y es más cuando cambiamos nuestra postura es posible que nuestro discurso comience a cambiar, el cuerpo habla. La forma corporal de alguien que tiene resentimiento comienza a ser coherente con ese sentimiento y con las interpretaciones lingüísticas que le corresponden.

El coaching es, en un sentido muy básico, la creación de nuevas coherencias en las personas. Cuando hacemos coaching estamos generando un contexto en el cual pueden surgir nuevas coherencias. En nuestra cultura no estamos acostumbrados a prestarle atención a los contextos. Nuestra atención se centra en el texto. *El contexto nos puede enseñar más que el texto*. El liderazgo, por ejemplo, es el arte de crear contexto.

Cuando hablamos, actuamos. Cuando hacemos una petición, no sólo estamos haciendo posible una acción a futuro. Cuando hacemos una promesa, estamos cambiando el presente. Toda la realidad, cuando se toma en serio una promesa, cambia. Por esto es tan importante la coherencia entre lo que decimos y hacemos. Las organizaciones son redes de conversación. Todo lo que hacemos es hablar, es sostener conversaciones. Pero hemos desarrollado tantas incapacidades para hablar, y para conversar, que el flujo organizacional colapsa y se hace presente el sufrimiento. En estos casos es necesario pedir ayuda y poder decir “no sé”, es la puerta de entrada al aprendizaje, tener la humildad de aceptar mi ignorancia. Sin la capacidad de decir no sé, empezar a aprender se vuelve muy difícil.

Cuando hablamos el habla nos hace a nosotros más que nosotros al habla. Eso es la cultura. La cultura es una gran conversación que nos tiene a nosotros. Un coach es alguien que, por vez primera, nos hace comenzar a observar el observador que somos y nos hace quebrar la coherencia que somos.

El estado de ánimo del coaching es el de una irreverencia respetuosa. Un coach debe ser irreverente y además gentil, no comprarse “los cuentos”, pone en evidencia que esos cuentos no son sino eso, cuentos. Un coach es alguien que sistemáticamente hace conciencia del observador que somos y por lo tanto provoca posibilidades de acción. Y por último el gran desafío es desarrollar una mejor escucha para interpretar mejor a nuestro interlocutor de turno y entender de que se está haciendo cargo cuando dice lo que dice y a partir de allí poner en práctica la empatía que tan bien recibida es para quien necesita ser entendido y mejor escuchado.

Como observarán podemos aplicar coaching en todas las áreas de nuestra vida, nos sitúa en un espacio distinto, permitiéndonos desarrollar nuevas miradas, cambiar la perspectiva sobre los temas que nos ocupan.

LOS SECRETOS DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA DESDE EL COACHING

La comunicación es clave ya que somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es **importante aprender a entenderse con los demás**.

Comunicar es hacer partícipe a otro de algo y si este no es partícipe no es posible la comunicación. Y esto es clave, ya que por muy claras que tengamos las ideas, por muy maduras que sean nuestras decisiones, por mucha objetividad que alcancen nuestros razonamientos, si no somos capaces de transmitir lo que pensamos y lo que sentimos, no habremos comunicado.

Los secretos de la comunicación efectiva son los siguientes:

1. **Escucha de forma activa.** La verdadera comunicación empieza con la escucha. Escucharemos de forma activa cuando estemos atentos a todo el proceso de la comunicación; es decir, además de escuchar el mensaje verbal, observamos y analizamos con detenimiento toda la comunicación no verbal. De vez en cuando parafrasea para aclarar y comprobar que has entendido lo que el otro ha comunicado.
2. **Genera confianza.** Actúa con delicadeza, sabiendo observar, escuchar, analizar, respetar y cuando sea necesario, hablar. Pero siempre lo debemos hacer sin teatralizar, de forma sencilla, espontánea y cálida. La sonrisa es nuestra principal aliada cuando queremos eliminar barreras y hacer que la otra persona se sienta bien.
3. **Encuentra un terreno común.** Muchas personas comparten ideas similares sobre lo que es justo y deseable. Muestra a tu audiencia que tus valores e ideas se vinculan con las de ellos. Encuentra las cosas por las que tu público se siente orgulloso, como sus aficiones, etc. A nadie le gusta que le vengán dando lecciones con aire de superioridad por lo tanto muéstrate cercano y respetuoso. Necesitas ser empático

poniéndote en los zapatos del otro, entendiendo sus preocupaciones y sentimientos.

4. **Estructura bien tus argumentos.** Debes saber de qué estás hablando y hacer ver por qué deben de escucharte. Capta la atención del otro diciéndole que sabes lo que quiere y dile cómo tu idea lo beneficiará. Cualquier argumento persuasivo, tiene una estructura clara. Verbalmente, una estructura exitosa está basada en la repetición y la ubicación.
5. **Muestra los pros y los contras.** Si lo haces te mostrarás más justo y razonable para los otros. Explica sinceramente porque los beneficios pesan más que los inconvenientes.
6. **Sé razonable.** A las personas nos gusta pensar que somos razonables, entonces, apela a su sentido de la razón.
7. **Da textura a las palabras y hazlas tuyas.** Cuando comuniques debes sentir lo que dices y expresarlo con el tono y la representación que esas palabras generan desde dentro de ti, realza aquellas que consideres importantes. Esto es lo que hace diferente y las dota de nuestra personalidad
8. **Establece conexión emocional.** Identifica tu estilo y su estilo personal (dominante, influyente, minucioso, estable) y reconoce sus cualidades y rasgos eficaces. Ellos se sentirán apreciados y más abiertos a tus palabras.
9. **Aporta referencias.** Muchas personas se ven influenciadas por lo que otras están haciendo. Utiliza ejemplos de cómo tus ideas son exitosas en otros lugares, o de cómo otras personas las han disfrutado. El aval de un experto transmite credibilidad. Descubre cómo tu idea puede ser avalada.
10. **Marca la diferencia.** Es una simple ley de la economía: cuanto más escaso es algo, mayor es el precio. Haz que tus ideas parezcan únicas o raras, y las personas las escucharán más.
11. **Ten confianza en ti mismo y se asertivo.** Debes creer en tus ideas antes de poder convencer a los otros de ellas. Si tienes dudas, se notará. Expresa directamente tus propios sentimientos, tus deseos, tus derechos legítimos u opiniones; sin amenazar o castigar, y sin violar los derechos de los demás.
12. **Muéstrate entusiasta e interesante.** Necesitas ser único, enérgico y entusiasta, pero sin abandonar tu naturalidad. Apela a las emociones de

las personas. Si realizas una presentación, utiliza palabras y complementos visuales, auditivos y kinestésicos.

En definitiva si deseas ser un gran comunicador, tu mensaje debe de ser auténtico, estando convencido de tus ideas y desde el entusiasmo plantearlas en tal forma que provoquen la reflexión y generen el compromiso y los sentimientos de entusiasmo y optimismo que inviten a la acción inmediata.

El Coaching como espacio de construcción de sentido

Hoy en día todos debemos ser emprendedores. Emprender es una actitud. Tenemos que ser proactivos, creativos, asumir riesgos. No debemos temer a equivocarnos, tenemos que relacionarnos bien con los demás, saber vender nuestros proyectos, convencer, ponernos en causa y estar en un proceso de continuo aprendizaje.

Si nos estancamos ante un entorno cambiante, estaremos fuera de juego.

Nacen nuevos productos, nuevas necesidades, nuevas profesiones, nuevas formas de estar y de ser. Aquí entra el coaching.

El coaching se puede entender como un conjunto de entrevistas cuya finalidad es ayudar a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. El coaching parte de la situación actual del cliente y se centra en su situación deseada. Es particularmente útil para emprendedores.

Emprender es un proceso por el cual es necesario pasar por varias etapas: la primera es la **construcción** del proyecto, la segunda su **validación** y la tercera su **puesta en marcha y acción**.

El coaching te llevará al **autodescubrimiento**. Es esencial que te conozcas a ti mismo con tus fortalezas y debilidades. Para esto el coach te hará preguntas que te ayudarán en tu introspección y te preguntará por ejemplo, en que

situaciones pasadas has tenido éxito y te has sentido bien y en cuales te has sentido limitado, sin energía o has fracasado.

Te podrá pedir que contactes con antiguos jefes, colegas, colaboradores y/o clientes para que tomes conciencia de cómo los demás te perciben.

Un ejercicio fácil, rápido y eficaz podría ser el de preguntar a varias personas que te digan cuales piensan son tus cualidades y defectos, como te ven y cruzar las percepciones que te dan con las tuyas propias.

Pero cuidado, las percepciones de los demás no significa que «eres» como te perciben. Lo que ven los demás es tu comportamiento, no tu esencia ¿De quién depende que te perciban de una cierta forma? En gran parte, de ti. Y ¿cómo quieres ser percibido? ¿Qué necesitas cambiar?

Muchas veces el **miedo a lo desconocido**, a la inseguridad puede frenar a los emprendedores. ¿Es tu caso? Si es así, un coach podrá ayudarte mediante diferentes ejercicios de visualización, de meditación, de juegos de roles o de metáforas a encontrar tu pasión o lo que te motiva realmente. Esto te hará salir de tu camino habitual y tomar sendas que te parecían imposibles. Se trata en una primera fase, que consiste en soñar y proyectarte en el futuro, sin ponerte barreras y sin juicio. Estos ejercicios te ayudarán a ver tu situación desde diferentes perspectivas, a salir de tu zona de confort y a descubrir tu motivación en la vida.

Trabajarás también sobre tus valores, sobre lo que es importante para ti y sobre lo que conseguirás cuando llegues a tu objetivo.

El poder del lenguaje

Un coach opera en la construcción de sentidos y para esto, utiliza el lenguaje para tal construcción, integrando los diferentes dominios que constituyen al individuo, equipo u organización.

Un coach que, haciendo uso de la ontología del lenguaje y en especial del poder generador y transformador del lenguaje, complementa su propuesta con

rasgos propios de la natural socialización de la persona que asiste, consigo mismo y con otros.

ALGUNOS PRINCIPIOS

Los seres humanos somos seres lingüísticos, por ello se considera que:

- No sabemos cómo son las cosas, sólo sabemos cómo las observamos.
- Sólo podemos operar en el mundo que podemos observar.
- Si bien actuamos desde la persona que somos, podemos ser de acuerdo a la forma en que actuamos.
- Las acciones generan entonces... el ser que somos.
- El lenguaje es acción y a partir de él podemos crear nuestra “realidad” y la del entorno.

Debido a que el lenguaje no es pasivo; debido a que el lenguaje es acción, éste genera permanentemente nuevas realidades. Creamos el mundo con nuestras interpretaciones y relatos y con la capacidad que nos proporciona el lenguaje para coordinar acciones con otros.

Además de hablar de las cosas, hacemos que sucedan cosas. Por eso el lenguaje es ***generativo***.

Al hablar abrimos y cerramos posibilidades de crear nuestro futuro. La diferencia que existe con la interpretación tradicional es que usamos el lenguaje para describir la realidad. Habla de la realidad, es decir, no supone la creación de las cosas, ellas ya fueron creadas y el lenguaje llega luego para describirlas.

Cada observador construye su realidad, y ésta depende de quién es el observador y de qué manera ese observador ve las cosas. La realidad que todo

observador se forma según el cristal con el cual observe el mundo, estará condicionado / influenciado por sus creencias, ideas ó estructuras mentales.

El constructivismo nos señala como únicos responsables de nuestras conductas y de nuestros actos, basando el aprendizaje en la reflexión sobre nuestras experiencias. Cada uno de nosotros construimos la realidad que queremos y organizamos nuestro mundo basado en experiencias. Generamos nuestras propias reglas y modelos mentales, ajustamos nuestra realidad para el aprendizaje y para la interpretación y comprensión de nuestra vida

BIBLIOGRAFÍA

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

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

Muñoz S.R. Coaching Creativo. Para un liderazgo innovador y humanista. Panorama

Obiols, S. Coaching y Comunicación. Barcelona, España.

Taddei, E. (2007). El coaching, su aporte a la comunicación. XV Jornadas de Reflexión Académica en Diseño y Comunicación 2007: "Experiencias y Propuestas en la Construcción del Estilo Pedagógico en Diseño y Comunicación". Año VIII, Vol. 8, Febrero 2007, Buenos Aires, Argentina.

On, A. (2011). Los secretos de la comunicación efectiva.