

**XXX SIMPOSIO NACIONAL
DE PROFESORES DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**Organiza: Universidad de Rosario.
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.**

**ARGENTINA
23 Y 24 de octubre de 2008.**

Título:

“El coaching. Inclusión en los programas de la carrera de Contador Público”

Autoras:

Dra. Dalila Vera Effron –

Mariana Platas –

Departamento de Contabilidad –

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de Buenos Aires

ÍNDICE TEMATICO

I	¿Qué es el <i>Coaching</i> ?
II	Algunas modalidades del <i>Coaching</i>
III	¿Cómo es el proceso de <i>Coaching</i> ?
IV	¿Cómo surge el <i>Coaching</i> ?
V	¿Qué es el <i>Coaching</i> empresarial?
VI	La aplicación del <i>Coaching</i> en el mundo de los negocios. Respuestas a la problemática empresarial.
VII	Fundamentos del <i>Coaching</i> profesional
VIII	Importancia de incorporar conocimientos de <i>Coaching</i> en la carrera de Contador Público
IX	Conclusión
X	Anexos
XI	Bibliografía

I-¿QUÉ ES EL COACHING?

El *coaching* es una disciplina que facilita el aprendizaje y acompaña al *coachee* en su búsqueda de capacidad de aprender para generar nuevas respuestas, en un cambio transformacional.

El *coach* es el facilitador o guía, interactúa con el *coachee* a través de preguntas fundamentalmente y también ofrece sus interpretaciones.

Es un proceso de aprendizaje transformacional, que cuestiona la interpretación que hacemos del mundo, y abre expectativas a nuevas acciones, con el fin de obtener la máxima efectividad, manteniendo nuestra integridad personal.

Lo que garantiza el *coach* en los encuentros de *coaching* es el proceso, no el resultado. Brinda las herramientas para posibilitar la solución, no la otorga. Las respuestas están en el *coachee*.

El objetivo del *coach* es en principio detectar una brecha entre la situación actual (lo que preocupa o molesta) y la aspiración futura, acompañando al *coaching* en el proceso de aprendizaje a fin de reducir al máximo la brecha existente en la actualidad.

Aquello que para determinada persona representa un problema para otra no, los principios de la utilización del sistema tienen que ver con la posibilidad de la acción del *coachee*.

Un Ejemplo de lo antes expuesto: Llueve, yo no puedo influir sobre esa situación pero puedo elegir llevar paraguas para no mojarme.

Esto quiere decir que el *coach* en este proceso ayuda a visualizar la realidad, compararla con las aspiraciones futuras y actuar en consecuencia para lograr estas últimas.

II –ALGUNAS MODALIDADES DE COACHING

Una de las modalidades es el *Coaching Sistémico* que promueve en el cliente el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se enfatiza a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para hacer distinciones entre

lo que "mueve" a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica.

Encontramos también el *Coaching Ontológico*, centrado en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestros comportamientos y emociones. El *Coach* ontológico, trabajará fundamentalmente centrado en la elaboración de significado verbal y mental del cliente, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del *Coachee*.

Tenemos también el *Coaching Integral*, ofrecido en España y Latino América por los pioneros de formación en *Coaching* en el país antes citado, que además incluye parte de otras disciplinas tales como; *Coaching Ontológico*, *Coaching Sistémico*, Inteligencia Emocional, Inteligencia Espiritual, PNL, psicointegración, Transpersonal, AMP, diseño, desarrollo y obtención de metas, etc.

El *Coaching de Vida*, centra su atención en el desarrollo de habilidades que mejoren las áreas personales del *Coachee*, sea su vida sentimental, relacional, su estado físico y la obtención de metas personales.

El *Coaching Ejecutivo*, o *Coaching a Empresas* en cambio, centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo. En este caso, el enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa. Es una metodología muy utilizada en los altos mandos a nivel internacional.

III -¿CÓMO ES EL PROCESO DE COACHING?

En el proceso de *coaching* se parte de la premisa de que el *Coachee* es el individuo que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones que enfrenta. En vez de enseñar, el *Coach* asiste al *Coachee* a aprender de sí mismo.

En este sentido, el proceso requiere básicamente lo siguiente: **Observar -Tomar conciencia-Determinación del objetivo-Actuar-Medir**

- **Observar** - La observación será fundamental para que el *Coachee* encuentre soluciones. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- **Toma de conciencia** - La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El *Coach* centrará al *coachee* en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.
- **Determinación de objetivos.** Es esencial para todo proceso de *Coaching*, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones.
- **Actuar** - Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El *Coach* acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

- **Medir** - En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.

IV -¿CÓMO SURGE EL COACHING?

El origen del término *coach* surge del deporte, donde el *coach* es un guía que imparte indicaciones a su *coachee*, pero finalmente el que debe jugar y ganar el partido es éste último, debiendo el *coach* solamente observar el desarrollo del juego

Tomando como base la forma de liderar de los equipos deportivos ganadores, el *coaching* es un sistema integral acerca de cómo se hace en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos deportivos ganadores en competencias mundialistas.

En el funcionamiento de los equipos deportivos de categoría mundial que se posicionan en el liderazgo de eventos como las grandes ligas deportivas; se encuentran principios, valores, convicciones, estilos de liderazgo, metodologías de trabajo, y herramientas específicas que explican el éxito de los equipos campeones.

El *coaching* no solo se aplica en deportes de competencia grupal, también se aplica en competencias individuales lo que permite plantear la universalidad del sistema. También es un sistema pedagógico de aprendizaje y desarrollo de liderazgo en donde se incorpora como *coach* en estas actividades.

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del *coaching* como estrategia para su competitividad global.

El *coach* como líder deportivo desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo, centrado en los siguientes aspectos:

- **Visión inspiradora, ganadora y transparente.**
- **Sentido de planeación continua.**
- **Liderazgo mediante el ejemplo.**
- **Selección y desarrollo de talentos.**
- **Entrenamiento diario.**
- **Acompañamiento total en el terreno.**
- **Motivación individualizada y desarrollo personal.**
- **Disciplina y compromiso.**
- **Sentido de trabajo en equipo.**

El *coach* para desarrollar lo mejor de las habilidades de su gente, la prepara de acuerdo a cinco principios básicos:

- Convicciones.
- Sobreaprendizaje.
- Predisposición a escuchar.
- Consistencia.
- Honestidad.

V -¿QUÉ ES EL COACHING EMPRESARIAL?

El *Coaching Empresarial* es una herramienta que se puede ofrecer a toda persona que desarrolle funciones de mando en las diferentes clases de organizaciones, con el fin de alcanzar el **máximo rendimiento** en sus actividades diarias en lo referente al manejo del personal.

Suele ocurrir que por ejemplo un Director de Impuestos puede tener una excelente formación técnica, pero posee ciertas debilidades en lo referente a la conducción de su personal. Estas debilidades están generalmente asociadas con aspectos de su personalidad que no logra detectar por sí mismo. En este caso el *coach*, que está preparado para obtener información sobre cómo ve la realidad el Director, puede intervenir para señalar las barreras existentes a fin de derribarlas y lograr de un mejor desempeño en este aspecto considerado débil.

Cabe aclarar que el concepto de *coach* no es más que el concepto de maestro del que habla Sócrates en la propuesta del método filosófico de investigación y enseñanza: “La Mayéutica”. La idea básica del método socrático de enseñanza consiste en que el maestro no inculca al alumno el conocimiento, pues rechaza que su mente sea un receptáculo o cajón vacío en el que se puedan introducir las distintas verdades; para Sócrates es el discípulo quien extrae de sí mismo el conocimiento. Este método es muy distinto al de los sofistas: los sofistas daban discursos y a partir de ellos esperaban que los discípulos aprendiesen; Sócrates, mediante el diálogo y un trato más individualizado con el discípulo, le ayudaba a alcanzar por sí mismo el saber.

El *coach* no es un terapeuta, pero si puede a través de preguntas bien ubicadas, llevar al *coachee* a un replanteo de su vida laboral, donde pueda **descubrir sus fortalezas y sus debilidades** y posteriormente encaminarse a potenciar las primeras y desechar las últimas. Las personas solemos cambiar nuestros comportamientos y en algunos casos no nos percatamos muy bien de las causas de dichos cambios. En estos casos el *coach* puede acompañar al *coachee* para que éste pueda tomar conciencia del quiebre que se produjo en una determinada etapa de su vida y que lo lleva a obrar de esa manera.

También la función de *coach* tendrá tareas de guía en todos los aspectos técnicos de la conducción de personal, suministrando información para que el directivo logre ejercer un estilo de liderazgo que aumente su influencia sobre los subordinados.

El *Coaching* Empresarial está basado en los trabajos desarrollados por Rafael Echeverría, quién a su vez basó sus trabajos filosóficos en filósofos como **Friedrich Nietzsche, Martín Heidegger y Ludwig Wittgenstein**. De los trabajos de **R. Echeverría** surgen los postulados básicos de la ontología del lenguaje, basamento sobre el cual se apoya la estructura teórica del *coaching* ontológico. Por lo tanto el ***coaching* ontológico es una herramienta para el desarrollo de directivos** que se basa en un asesoramiento personal y profesional para lograr una mayor

eficacia y eficiencia en las tareas dentro de la organización. Es importante dejar en claro que el *coaching* no es una terapia ni tampoco apunta a realizar una capacitación del directivo. Las ventajas que se pueden obtener mediante un servicio de *coaching* es que el ejecutivo puede abordar su problemática de manera privada sin exponerse a la evidencia que pudiera darse si se trabaja de manera grupal. El clima que se desarrolla entre el *coach* y el directivo es de absoluta confianza y confidencialidad y el proceso es totalmente personalizado. También el directivo puede lograr tener una mejor visión de la realidad y encontrar soluciones dadas desde otro punto de vista

VI –LA APLICACIÓN DEL COACHING EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS. RESPUESTAS A LA PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL.

La complejidad empresarial actual excede los conocimientos adquiridos en nuestras casas de estudio, es fundamental que preparemos a nuestros profesionales a fin de poder interactuar.-

El mundo de la empresa tiene elementos específicos en los que el *Coaching* es especialmente necesario. El fundamento de este fenómeno es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente conocimientos, dedicación y dinero. Existe una cierta presión sobre los empleados, directivos y empresarios para dedicar recursos crecientes para conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, etc. Y esto no es nada cómodo para la naturaleza humana, que reacciona con una gran variedad de disfunciones cuando está inmersa en entornos de este tipo.

En este contexto las empresas más avanzadas han empezado a buscar soluciones para este fenómeno y existe unanimidad en que hay que conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas en las que los miembros de la comunidad empresarial analicen conjuntamente con especialistas normalmente externos (profesionales del *coaching* de la empresa, psicólogos, etc) el proceso de análisis de la realidad empresarial, toma de decisiones, mejora de procesos, involucrando a todos los responsables de la toma de decisiones y de la ejecución para mejorar su nivel de control sobre su entorno, reducir el estrés, trabajar mejor y más eficazmente. La idea es lograr una organización inteligente (una organización que aprende).

Pero el proceso de mejora en la empresa por profesionales externos no sólo es una tarea relacional o humana, los profesionales también tienen que tener profundos conocimientos empresariales para entender y orientar los procesos reales comerciales y financieros.

Por ejemplo una fábrica mal organizada y con problemas de poder entre sus dueños, debemos trabajar no solo sobre los procesos productivos y capacitación de los trabajadores, puesto que también es necesario trabajar en la forma en que se toman las decisiones. En estos caso puede estar indicada la utilización de coaches empresariales externos que utilicen una metodología integrada como elemento aglutinador de los procesos formativos (mejora de habilidades) y de consultoría (análisis de la realidad y recomendaciones).

El Coaching Empresarial es una conversación, un diálogo fecundo entre el coach y el Coachee, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el coachee. Esta conversación se inicia y desencadena en torno a las situaciones concretas que enfrenta el *coachee*. El *Coach* ayuda al *coachee* a formular, de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera poderosa. Esta es la primera etapa del *coaching*

El *coaching* indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al *coachee* a plantear la solución de una determinada manera. En esta etapa el *coach* cuestiona el modelo explicativo de la realidad del *coachee*, para validarlo. Es en esta etapa donde se produce la solución innovadora cuando se cuestiona el modelo explicativo. Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante.

Es fundamental el diseño de la nueva solución, el *coachee* debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.

Cualquier plataforma de tecnología de gestión como en el caso del *coaching* que se quiera implantar en un contexto empresarial, en primer lugar debe ser coherente con la visión- misión del negocio y podrá introducirse bajo el marco estratégico que apunta a garantizar esa visión para la empresa y su razón de ser. Tal como afirma Esteban Pinotti en su libro **Coaching para Empresas**, "*El resultado es una consecuencia de la acción, pero esa acción es precedida por un OBSERVADOR*".

JERRY W. GILLEY Y NATHANIEL BOUGHTAN afirman: "*Se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:*

- *Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.*
- *Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.*
- *Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.*
- *Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios*
- *Utilización de los gerentes como coaches de desempeño.*
- *Creación de autoestima de los empleados y grupos.*
- *Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados*".

VII – FUNDAMENTOS DEL COACHING PROFESIONAL

Si nos fijamos en el deporte, vemos los entrenadores deportivos apoyando a sus deportistas en todo momento, dirigiéndoles, diciendo a sus deportistas dónde y cómo tienen que colocarse estratégicamente para conseguir sus objetivos: ganar el partido, quedar primero, mejorar su marca....El profesional de Ciencias Económicas actuando como *coach* de negocios hace lo mismo.... pero ayudando al empresario y al directivo en conseguir sus objetivos empresariales y a mejorar sus metas profesionales: mejores resultados, más tiempo, mejor equipo, más motivación, empresa más saneada, mejor estrategia....¿Cómo se hace? El papel de un *coach* de negocios es entrenar a los propietarios de empresas para mejorar el negocio a través de su experiencia, de sus conocimientos, de su apoyo y de su estímulo. El *coach* ayuda a los dueños y a los directivos de las pequeñas y medianas empresas en el área comercial, marketing, gestión de equipos, procesos, aspectos económicos-financieros y mucho más.

Remontándonos a las primeras olimpiadas, a las cuales los deportistas concurrían invitados, muchos de ellos, ni siquiera eran atletas de verdad. Pero a diferencia de esos tiempos, hoy no se concibe que un atleta no tenga un entrenador que lo este apoyando y guiando, de la misma forma esto esta ocurriendo con los *coaches* de negocios en todo el mundo.

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del *coaching* como estrategia para su competitividad global. En el mundo de los negocios solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual. Autores tales como [Ken Blanchard](#), [Cris Argynies](#), [Fred Kofman](#), [Rafael Echeverria](#), [John Whitmore](#) y [Jose L. Menéndez](#) han contribuido con los primeros libros de *Coaching*, o de *Coaching Empresarial*, aportando un valioso fundamento al desarrollo de este último. El filósofo [Hugo Landolfi](#) ha provisto al *coaching* empresarial de fundamentos teóricos a través de un sistema de *coaching* con fundamentos filosóficos. Los trabajos del biólogo [Francisco Varela](#) se han incorporado en algunas líneas de *coaching* empresarial.

VIII –IMPORTANCIA DE INCORPORAR CONOCIMIENTOS DE COACHING EN LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO.

Creemos que es importante incorporar a la carrera de contador público, principios de *coaching* ya sea, como materia o una unidad dentro de una materia, a nuestro entender en las áreas de administración o Práctica Profesional.

Como propuesta planteamos que se podría incluir dentro de la carrera de contador público una materia de RRHH que incluya entre otras esta disciplina de trabajo o bien como se expuso en el párrafo anterior dentro de alguna materia ya existente como ser administración general, que es común a la carrera de administración de empresas, dado que en esta materia se estudian aspectos como el análisis FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas), análisis necesario para disciplinas como el *coaching*.

Por otro lado también planteamos la posibilidad de Incluir la en el Área de Práctica Profesional Judicial creemos que brindaría herramientas y habilidades imprescindibles para el desarrollo de tareas periciales y de sindicatura concursal. En este sentido el contador que actúa en la justicia, generalmente debe tener aptitudes que le permitan la interrelación eficiente y eficaz con terceros, como así también la dirección de de grupos de trabajo.

Conocer rasgos salientes de la personalidad de un cliente, facilitaría la tarea del contador, ya que el profesional, puede actuar mediante lo aprendido sobre *coaching* en forma eficiente y eficaz en su trabajo.

Creemos que sería más eficiente ya que interpretando con mayor celeridad las necesidades y la forma de presentar los trabajos a los terceros, ahorraría tiempos.

La eficacia estaría dada en la preparación adecuada y certeza en la tarea a desarrollar.

Hace años que los contadores sentimos que nuestros clientes nos toman como apoyo aunque simplemente estemos llevando sus impuestos, contabilidades o sus cargas sociales.

Es en este punto donde el contador público incorporando los conocimientos de *coaching* en su formación profesional puede actuar como *coach* de los directivos de las empresas que asesora, dado que muchas veces en este rol el contador es contratado para tareas tales como reestructuraciones en empresas, función para la cual es necesario realizar un análisis exhaustivo de los distintos aspectos en los cuales se debe guiar al director o propietario de las organizaciones.

Por otra parte cabe recordar el perfil que la carrera de contador público tiene hoy para la universidad de buenos aires, va más allá de realizar liquidaciones y contabilidades.

Entre varios puntos planteados como perfil del Contador Publico podemos destacar que la carrera tenderá a formar un graduado con conocimientos aptitudes y habilidades para:

- intervenir en el diseño y evaluación de las funciones de planeamiento, coordinación y control de entidades públicas y privadas;
- intervenir en la definición de misiones, objetivos y políticas de las organizaciones siguiendo una metodología adecuada para la toma de decisiones e incorporando valores éticos al cumplimiento de sus responsabilidades sociales hacia la comunidad;
- intervenir en la implementación de estructuras , sistemas y procesos administrativos-contables;
- intervenir en el diseño de sistemas de información y decisión para el logro de los objetivos de la organización;
- intervenir en la preparación y administración de presupuestos, en la evaluación de proyectos y en los estudios de factibilidad financiera en empresas públicas y privadas;
- diseñar e implementar de sistemas de control de gestión y auditoria operativa;
- integrar equipos interdisciplinarios con otras áreas del conocimiento;
- actuar como perito, administrador, interventor o árbitro en ámbito judicial;
- dictaminar sobre la razonabilidad de la información contable destinada a ser presentada a terceros, efectuar tareas de auditoria externa;
- participar en el diseño de las políticas tributarias;
- asesorar en relación con la aplicación e interpretación de la legislación tributaria;
- intervenir en la constitución, fusión, escisión, transformación, liquidación y disolución de sociedades y asociaciones;
- diagnosticar y evaluar los problemas relacionados con la medición y registro de las operaciones de la unidad económica en sus aspectos financieros, económicos y sociales, tanto en el sector público como en el privado; ambiente
- diseñar, implantar y dirigir sistemas de registración e información contable;
- ejecutar las tareas reservadas a su profesión de acuerdo con la legislación vigente.

IX -CONCLUSIÓN

Del análisis de lo expuesto, sobre el perfil de la carrera de contador Público, podemos apreciar que la casa de estudios tiende a instruir individuos con características que exceden lo que la sociedad y algunos colegas, entienden sobre nuestras incumbencias profesionales.

Cuando ejercemos nuestra profesión con un compromiso profundo y desarrollamos junto a nuestros clientes estrategias, gerenciamiento y otras medidas tendientes a profesionalizar una empresa, o trabajamos en el ámbito judicial, nos encontramos con dificultades en la transmisión, comunicación, y con barreras que trascienden los registros, informes o cualquier otro dato numérico.

Sostenemos también que no solo es importante para aquellos que trabajamos en forma independiente sino también para aquellos que trabajan en relación de dependencia, dado que se puede aplicar a equipos de trabajo propios (como jefe de estudio contable por ejemplo) o como responsable de un grupo de trabajo en una empresa (jefe de departamento).

A lo largo de nuestra carrera profesional, nos encontramos con dificultades que la experiencia de años pudo hacer en nosotros buenos profesionales.

Es de observar que las materias humanísticas que hoy integran la carrera de contador están totalmente orientada a la parte económica, y eso es natural en cuanto a la materia que nos compete en nuestra carrera.

Las materias de administración intentan iniciar el camino que nosotros estamos proponiendo en cuanto a la comunicación, relaciones humanas y perfiles de cliente, de todas formas creemos importante la inclusión de conceptos de *coaching*, lo cual será de gran importancia para aquellos que egresen al campo laboral a partir de su dictado.

Por estos motivos creemos fundamental incorporar conocimientos que nos sirvan como integradores de los ya adquiridos en nuestra curricula, entre ellos el *coaching*, ya que sirve para los profesionales que desean acompañar el cambio, trabajando dentro de equipos y a cargo de equipos y aquellos que trabajan como consultores.

Proponemos que la temática se incluya en los planes de estudio de la Carreras de Ciencias Económicas y específicamente dentro de la Carrera de Contador Público en las materias sobre administración y Prácticas Profesionales a fin de poder interactuar de manera actual y adecuada acorde a las necesidades actuales del mundo en el cual los profesionales egresados interactuaran.

X -ANEXOS

Algunos requisitos para un encuentro exitoso de *coaching*:

- **Visionar un futuro mejor que en el presente**
- **Reconocer y aceptar que, por ahora, no se es capaz de cerrar la brecha entre la aspiración futura y la situación actual**
- **Asumir un compromiso responsable con el aprendizaje y el cambio, que implica:**
 - a. **Permitirse cometer errores**
 - b. **Pedir ayuda a un *coach* confiable**
 - c. **Otorgar al *coach* autoridad**
 - d. **Asignar recursos para practicar en forma disciplinada y segura bajo la supervisión del *coach***

Caso práctico:

Caso de Marcelo y su coach Mercedes. La Brecha

En esta instancia, aclaramos los objetivos, los compromisos que Marcelo quiere alcanzar. Esclarecemos la brecha (dónde está y dónde quiere llegar a estar). Si la brecha fuera expresada en negativo (no quiero cometer errores en mi gestión de jefatura), lo llevaría a expresarlo en positivo.

Según lo leído en el caso, la brecha podría llegar a ser “Quiero lograr dirigir mi departamento y a mi nuevo equipo efectivamente, siendo flexible y humano”.

Escucho y chequeo la escucha. Exploro e indago para buscar información.

Es en este paso que busco detectar juicios, emociones, hechos, explicaciones e interpretaciones. Me valdré de la observación de la corporalidad y emocionalidad. Yo como *coach* deberé dominar mi atención, estaré con la escucha activa para diferenciar las historias de la experiencia.

Las preguntas que realizaré serán:

¿Cuál es la dificultad que estás enfrentando en este momento?

¿Qué es lo que ocurre? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Con quién? ¿Cómo lo sabes? ¿Cuáles son las consecuencias? ¿Esto te pasa en otros contextos? ¿En cuáles? ¿Cuál es el objetivo que quieres alcanzar? ¿Qué quieres lograr? ¿Ya te sucedió? (en base a la brecha: ¿qué es flexible? / ¿Qué es humano?)

-Mercedes: ¿Qué te gustaría que resulte de esta conversación? ¿Qué tendría que suceder para que finalizado el encuentro, pienses / sientas que cumplió tus expectativas?

-Marcelo: Quisiera no estar tan inseguro, porque temo que se note que no tengo experiencia en esto y que soy bueno con la lógica pero no necesariamente con las personas...

-Mercedes: ¿Cómo sería, formulado en positivo?

-Marcelo: Quisiera que al finalizar esta conversación, yo esté seguro, me sienta seguro. Quisiera poder sentirme capacitado para tratar con personas. Me gustaría algún tip, alguna técnica...

En el final de esta etapa, es clave chequear la escucha:

-Mercedes: Permíteme chequear si estoy comprendiendo. Lo que yo escucho es que lo que quieres una vez finalizada esta conversación es sentirte seguro y capacitado para tratar con personas. Y te gustaría llevarte alguna técnica..... ¿Es así?

-Marcelo: Sí

¿Por qué es tan importante clarificar la brecha? Porque es la forma en la que podemos de acá en más, indagar teniendo la brecha en la cabeza. Surgirán muchos juicios, muchas cuestiones, pero no necesariamente todas han de ser desafiados o desactivados, sino aquellos que tengan relación con la brecha.

Adicionalmente, si en el transcurso de la sesión, Marcelo habla y en esa conversación va para diferentes lados y temas, siempre puedo traerlo haciendo referencia a la brecha, al objetivo que él trajo.

De lo que nos ocupamos metafóricamente en esta etapa es de cuál es el dolor de Marcelo, qué el lo que lo aqueja. La clave es que ese dolor puede transitar hacia a) el sufrimiento o dolor sin sentido, lo que generalmente provoca un incremento de conductas defensivas; o hacia b) aprendizaje; darle sentido y lograr trascenderlo.

Es importante recalcar que la brecha no tiene que ser algo malo, que puede tratarse de decisiones que nos entusiasman, pero que implican un cambio en nuestro espacio de posibilidades (como en este caso, Marcelo tuvo un ascenso).

Otra consideración importante de esta etapa es que la clarificación de la brecha asegura la orientación para la apertura y evita indefiniciones que comiencen a guiar el proceso por caminos errados, fundados en intuiciones o supuestos equívocos.

La meta debe ser concreta y accionable desde las acciones de Marcelo.

Es por ello que vuelvo a recalcar que es importante que yo haga un riguroso chequeo de comprensión.

XI – BIBLIOGRAFÍA

- “El hombre en busca de Sentido” – Víctor E. Frankl - Editorial Herder S.A.-2005.
- “Inteligencia Emocional” – Daniel Goleman – Editorial Kairos – 1996.
- “La quinta disciplina” (“The fifth discipline”) – Peter Senge – Editorial Currency – 1994.
- “Metamanagement – Principios Tomo I” – Fredy Kofman – Editorial Granica – Agosto 2001.
- “Ontología del lenguaje” – Rafael Echeverría – Editorial Granica – Abril 2005.

RESUMEN DEL CONTENIDO DEL TRABAJO

La complejidad empresarial excede los conocimientos adquiridos en nuestras casas de estudios, es fundamental que preparemos a futuros profesionales en Ciencias Económicas con herramientas adecuadas al actual mundo de los negocios.

El *coaching* es una disciplina que facilita el aprendizaje, y acompaña al *coachee* (la persona que recibe el *coaching*) en su búsqueda de capacidad de aprender para generar nuevas respuestas, en un cambio transformacional.

Es una metodología muy utilizada a nivel internacional.

El objetivo del *coach* es en principio detectar una brecha entre la situación actual (lo que preocupa o molesta) y la aspiración futura, acompañando al *coachee* en el proceso de aprendizaje a fin de reducir al máximo la brecha existente en la actualidad.

El concepto de *coaching* puede ser aplicado en cualquier ámbito para relacionarse con terceros, inclusive por profesionales independientes y aquellos en relación de dependencia, puesto que es una disciplina que sirve a todo aquel que tenga que interactuar con otros y en equipo de trabajo.

Por lo tanto creemos que el *coaching* debería incluirse en la currícula de estudio en las carreras universitarias de Ciencias Económicas en nuestro país.

Específicamente entendemos que sería de gran utilidad para la carrera de Contador Público.