

EL COACHING LABORAL COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LAS RELACIONES LABORALES

GISELA VALLE¹

INTRODUCCIÓN.

¿Quién puede dudar de la importancia de los líderes en las organizaciones? Todos sabemos lo importante que es para las entidades e incluso para nuestro desarrollo personal encontrar personas que sean capaces de encauzar energías, movilizar grupos de personas, proponer objetivos hacia los que dirigirnos, ofrecer su punto de vista, asesorarnos en nuestras decisiones, escuchar, presentar respuestas originales a nuevos problemas, acompañarnos, orientarnos...

El Coaching, entre sus características más destacadas, identifica la de la necesidad de ser adaptado y personalizado tanto a las particularidades como a las necesidades, no sólo del país en el que se desarrolla —contemplando la idiosincrasia de la población, las costumbres sociales, la legislación laboral aplicable, etc.—, sino incluso de la misma empresa en la que se esté llevando a cabo.

Podemos definir al Coaching como el “apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su comportamiento, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades —dentro o fuera de la Organización—, y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas —de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales,

¹ Mail. giselavalle@gmail.com
Linkedin Gisela Valle

fusiones o adsorciones, tratamientos de conflicto con colaborador/colega/equipo,”.

Como herramienta o programa de Recursos Humanos el Coaching Laboral está jugando un gran papel en la formación y desarrollo de directivos, a fin de mejorar la motivación de los profesionales de las organizaciones y el *empowerment* de los mismos, desde el mundo de las relaciones laborales el papel que poco a poco va adoptando y que queremos destacar es el de “apoyo a la flexibilización del mercado laboral desde arriba”. El coaching laboral se está convirtiendo para muchas empresas en una alternativa de solución de ciertos problemas, el fortalecimiento de vínculos como así también lograr la excelencia de sus equipos de trabajo.

Para Bill Hawkins y Tom Pettey, el Coaching es *“la herramienta más utilizada para alinear las expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales; es crear un perfil de comportamientos de liderazgo específicos que se esperan a futuro y dar a los líderes de la organización la oportunidad de que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento contra dicho perfil”*.

Beneficios del coaching en el trabajo

Son numerosos los beneficios que el coaching en el trabajo puede aportar tanto a los empleados como a las organizaciones en las que se implementa. Algunos de los beneficios más destacados son:

1. Desarrollo de habilidades

El coaching en el trabajo ofrece a los empleados la oportunidad de desarrollar y fortalecer habilidades específicas que son clave para su desempeño laboral. A través de la retroalimentación y el apoyo del coach, los empleados pueden identificar áreas en las que necesitan mejorar y trabajar en su desarrollo de manera efectiva.

2. Mejora del rendimiento

Al identificar y abordar las áreas de mejora a través del coaching, los empleados pueden experimentar una mejora significativa en su rendimiento. El coach les ayuda a establecer metas claras y alcanzables, y les brinda el apoyo necesario para superar obstáculos y alcanzar su máximo potencial.

3. Aumento de la motivación

El coaching en el trabajo puede ayudar a aumentar la motivación de los empleados al proporcionarles un espacio seguro y de confianza para explorar sus objetivos profesionales y personales. Al recibir apoyo y orientación de un coach, los empleados se sienten más motivados y comprometidos con su trabajo, lo que se traduce en un mayor compromiso y satisfacción laboral.

4. Mayor autoconocimiento

A través del proceso de coaching, los empleados tienen la oportunidad de adquirir un mayor autoconocimiento, identificando sus fortalezas, debilidades, valores y creencias. Este mayor nivel de conciencia les permite tomar decisiones más alineadas con sus objetivos y valores, lo que contribuye a un mayor bienestar y satisfacción personal.

5. Mejora de las relaciones interpersonales

El coaching en el trabajo también puede tener un impacto positivo en las relaciones interpersonales dentro de la organización. Al mejorar la comunicación, la empatía y la colaboración entre los empleados, el coaching contribuye a un clima laboral más positivo y productivo, favoreciendo el trabajo en equipo y la resolución de conflictos de manera efectiva.

¿Cómo implementar el coaching en el trabajo?

Para implementar con éxito el coaching en el trabajo, es importante seguir algunos pasos clave que garanticen la efectividad y el impacto positivo de este proceso en los empleados y la organización en su conjunto. Algunas recomendaciones para implementar el coaching en el trabajo son:

1. Definir objetivos claros

Antes de iniciar el proceso de coaching, es fundamental definir claramente los objetivos que se desean alcanzar, tanto a nivel individual como organizacional. Establecer metas claras y medibles permite orientar el proceso de coaching en la dirección adecuada y evaluar su impacto de manera efectiva.

2. Seleccionar coaches capacitados

Es crucial contar con coaches capacitados y experimentados para guiar el proceso de coaching en el trabajo. Los coaches deben poseer las habilidades necesarias para establecer una relación de confianza con los empleados, brindar retroalimentación constructiva y apoyo emocional, y ayudar a los empleados a desarrollar todo su potencial.

3. Promover una cultura de aprendizaje y crecimiento

Para que el coaching en el trabajo sea efectivo, es importante promover una cultura organizacional que valore el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional de los empleados. Fomentar la autoexploración, la experimentación y el aprendizaje continuo contribuye a crear un ambiente propicio para el crecimiento y la innovación.

4. Facilitar el acceso al coaching

Es importante que el coaching en el trabajo esté disponible para todos los empleados, independientemente de su posición o nivel jerárquico en la organización. Facilitar el acceso al coaching a través de programas estructurados y sesiones regulares permite que todos los empleados puedan beneficiarse de esta práctica y contribuir de manera efectiva al éxito de la organización.

5. Evaluar y dar seguimiento

Es fundamental evaluar de manera periódica el impacto del coaching en el trabajo, tanto a nivel individual como organizacional, y realizar ajustes si es necesario para maximizar su efectividad. Dar seguimiento a los progresos de los empleados, revisar los objetivos establecidos y celebrar los logros alcanzados son prácticas clave para garantizar el éxito del proceso de coaching.

LA GESTION EMOCIONAL Y EL PAPEL DEL COACH.

La gestión de emociones se entiende como una característica propia de la personalidad, o bien un conjunto de hábitos, que influyen en un rendimiento laboral superior más efectivo y que agrega valor económico al esfuerzo que realiza una persona en su trabajo.

Dentro de una organización, la IE es de particular interés en situaciones y actividades que precisan solución creativa de problemas, requieren regulación emocional o en aquellas donde el logro de objetivos exige la expresión de emociones y en aquellas donde se ha de hacer frente a cambios frecuentes.

David McClelland fue el primero en proponer la idea de que las competencias humanas eran un factor determinante en la performance y es desde entonces que se ha vuelto una práctica común la evaluación de las mismas en la fuerza laboral.

La valoración de estas cualidades blandas en los empleados de una organización ya ha sido tomada en cuenta sólo que antes no se evaluaban con suficiente precisión y se las conocía como carácter, personalidad, habilidades suaves y aptitudes. A partir de un tiempo a esta parte, estos términos cobraron precisión y un nombre para designarlos: IE.

Dentro del Comportamiento Organizacional se incluyen entre las características personales que diferencian a los líderes de quienes no lo son comenzando a considerar la IE como una cualidad que señala un liderazgo efectivo.

Un individuo que posea sólo una excelente capacidad, una visión inspiradora y grandes ideas, no garantiza se convierta en un gran líder. Resaltando la empatía, dentro de los componentes de la IE, como una característica clave que diferencia

a aquellos líderes con capacidad para inspirar y lograr la lealtad de sus seguidores.

Las tareas que lleva a cabo un líder demandan la manifestación de habilidades personales en mucha mayor medida que en puestos de menor jerarquía. Para que éste pueda llevar a cabo un desempeño sobresaliente en su labor, el 80% al 100% de sus aptitudes debieran ser de tipo emocionales. Por tal motivo, la IE se vuelve más importante a medida que uno asciende dentro de una organización. “Para tener éxito en puestos de liderazgo, toda la ventaja depende de la aptitud emocional” (Goleman).

Al respecto de la relación entre la IE y un estilo de liderazgo transformacional, esta se explica en parte por las mediciones de coeficientes de IE en aquellos líderes que lo ponen en práctica. La IE en líderes constituye un factor fundamental en la efectividad de su liderazgo debido a la gran influencia que ésta posee sobre los grupos de trabajo que dirigen.

Existe una relación significativa entre las competencias emocionales individuales de un líder, el nivel de IE del grupo y su rendimiento, a través del desarrollo de las llamadas normas de equipos emocionalmente competentes: conjunto de normas que guían la experiencia emocional de los grupos y determinan su desempeño.

Para hacer efectivo el reconocimiento y aplicación de la IE se hace necesario normalizar las reacciones emocionales.

Las diversas emociones y sentimientos que las personas trabajadoras están experimentando son reacciones esperables en estos tiempos difíciles, son respuestas que aunque incómodas, son respuestas derivadas a la situación de crisis.

Por lo tanto no se deben interpretar como una señal de debilidad o de “estar perdiendo la cabeza”.

Fomentando la educación emocional que nos permite desarrollar conocimientos y habilidades sobre las emociones, con el objetivo de que las personas puedan afrontar mejor los retos que se plantean en la vida cotidiana. Poner nombre a las emociones sabiendo definir claramente qué estamos sintiendo, tomar conciencia de las propias emociones, contar con un amplio vocabulario emocional es esencial, pues nos permite ponerle nombre a lo que nos sucede. Muchas veces no somos capaces de expresar nuestro sentir más allá de un “estoy bien” o “estoy mal”. Es importante contar con las herramientas necesarias para conocer, expresar y manejar las emociones propias, una vez que yo pueda nombrar lo que siento, podré saber cómo hacerle frente. La regulación emocional tomando conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento; tener buenas estrategias de afrontamiento; capacidad para autogenerarse emociones positivas.

Habilidades de afrontamiento para afrontar retos y situaciones de conflicto, con las emociones que generan. Esto implica estrategias de autorregulación para gestionar la intensidad y la duración de los estados emocionales”

Competencia para autogenerar emociones positivas: para crear emociones que generen bienestar y disfrute de la vida, como por ejemplo la alegría, el amor.

Está comprobado que mi pensamiento y mi diálogo interno, eso que me digo a mí mismo y eso que me repito constantemente, influye de manera directa y muy potente en cómo me siento después.

Autocuidado: Es decir el conjunto de acciones intencionadas que realiza o realizaría la persona para controlar los factores internos o externos.

Acciones para mantener la salud mental y emocional
Percibir, comprender, aceptar y gestionar las emociones.
Identificar los eventos, situaciones, personas y conductas que detonan la emoción.

Tomar un espacio de tiempo para practicar la auto-observación, el autoanálisis, la autoevaluación y la autorreflexión como medios para el autoconocimiento o conciencia de sí mismo, se puede apoyar en un cuaderno para tomar notas.

Expresar las emociones. Identificar las propias fortalezas, pero también aceptar y trabajar sobre las limitaciones propias. Buscar de manera intencional crear y mantener pensamientos positivos y constructivos.

Alejarse de los estímulos negativos o peligrosos y buscar aquellos que le generen pensamientos y sentimientos positivos como esperanza, optimismo, orgullo etc.

Evitar pensamientos o creencias relacionadas con el perfeccionismo, la auto exigencia, la necesidad de control, la complacencia y la competencia excesiva. Convertir las experiencias negativas en valiosas experiencias de aprendizaje.

Tener en cuenta que todas las crisis generan aspectos negativos de los cuales se debe aprender, pero también aspectos positivos.

El coaching ayuda a que las personas sean capaces de expresar y recibir la energía emocional, lo que fortalece y genera mejores relaciones interpersonales.

De esta manera, un coach es capaz de acompañar a gestionar las emociones de su coachee y potenciarlas, para que llegado el momento este sea capaz de manejar las emociones “negativas” que le impidan avanzar.

Por ello, es necesario formar a las personas en estas competencias, por ejemplo, durante las prácticas empresariales donde vertientes como el coaching y el mentoring facilitan el proceso de aprendizaje.

El coaching nos ayuda a elegir aquellas emociones capacitantes que nos permiten alcanzar lo que queremos eficazmente.

El coaching es capaz de desarrollar las capacidades de un individuo para afrontar el día a día y hacerle consciente de su propia capacidad tanto a nivel cognitivo, como de la IE, intra e interpersonal. Hasta no hace mucho tiempo, las organizaciones consideraban suficiente satisfacer las necesidades materiales de sus miembros, relegando a un segundo plano otras consideraciones como el plano emocional o las características personales.

Afortunadamente esta percepción disociada de los colaboradores ha cedido lugar a una concepción integrada que tiene en cuenta que somos seres que viven en coherencia de LENGUAJE, de nuestro CUERPO, y también de nuestras EMOCIONES.

No se puede contratar sólo a una parte de las personas, “la que asiste a cumplir su trabajo”.

Construir un ambiente laboral que integre lo tangible (el mundo material) con lo intangible (el lenguaje, las emociones, la cultura organizacional) se ha convertido en un punto indispensable para las organizaciones.

La experiencia laboral ahora es más completa ya que incluye tanto el tiempo de calidad dentro de la organización como la fuente de ingresos.

El clima laboral se encuentra supeditado a constantes cambios ya que es influenciado por variables psicosociales, organizacionales y laborales que afectan la productividad.

Dichas variables pueden ser externas, dependiendo del contexto económico, político y social a nivel nacional o mundial como también pueden ser internas, afectadas por reglamentos, características o modificaciones internas de la organización.

La importancia adjudicada al clima laboral debe ser una de las más grandes prioridades de la organización ya que los beneficios que se pueden obtener al mantener un buen ambiente de trabajo son innumerables. Cualquier organización que desee lograr un crecimiento debe invertir y concentrarse en lo que pasa en su interior, observar y optimizar las relaciones entre sus integrantes y por supuesto, medir y evaluar la calidad de la misma. Para avanzar un poco más y comprender las interrelaciones que se generan en una organización, explicaremos algunos tipos de clima laboral. A continuación, describimos seis de los que se suelen presentar en una organización para que identifiques cuál es el que mejor se asemeja al que vives o quieres aspirar a lograr en tu organización.

Durante mucho tiempo la sociedad en general y las organizaciones en particular asignaron a las emociones un lugar secundario y de poca importancia en el devenir cotidiano laboral y personal.

Dos posibles explicaciones según Robbins y Judge son por un lado el “mito de la racionalidad”, originado a finales del siglo XIX, según el cual una organización bien operada no permitía a sus trabajadores que expresaran sus emociones y sentimientos, algo que hoy sabemos no es posible; la fundamentación sugería que las emociones eran contrarias a la racionalidad. Por otro lado, algunos investigadores que abordaban las emociones las consideraban perturbadoras pues sólo tomaban en cuenta las fuertes y negativas ya que interferían en el desempeño pero nunca las constructivas que eran susceptibles de mejorarlo. Actualmente está claro que las personas llevan consigo su parte emocional a sus contextos laborales y cualquier consideración sobre el clima laboral debe contemplar las emociones y los estados de ánimo.

La influencia de las ideas surgidas en el pasado hace que, aún hoy, pocas veces nos demos el tiempo para pensar en la emoción que predomina en el ahora. Simplemente las vivimos y dejamos pasar como si fueran parte ajena a nosotros. Pero es natural que cada vez que experimentemos un suceso inesperado, se active una emoción. Al referirnos a las emociones, estamos observando la forma en que ellas modifican nuestro horizonte de posibilidades.

Declarar las emociones que sentimos y explorarlas como nuestras, nos llevará a un recorrido de crecimiento personal tanto en nuestro ámbito privado como en el organizacional.

Junto con las emociones, es importante distinguir los “estados de ánimo”. Por lo general van acompañadas de distintas expresiones faciales.

Por lo general no están indicadas por expresiones distintivas. De naturaleza orientada a la acción. Son de naturaleza cognitiva. Es importante aclarar que tanto las emociones como los estados de ánimo no son ni buenos ni malos en sí mismos. La diferencia es que mientras las emociones tienen que ver con la forma en que respondemos a los sucesos, los estados de ánimo enmarcan las conductas desde las cuales realizamos nuestras

acciones y dependiendo de cómo los veamos, son capaces de abrirnos o cerrarnos posibilidades.

El Clima Laboral explica en parte la satisfacción en el trabajo, aunque no necesariamente se vincula con el desempeño laboral. Sí es cierto que una alta satisfacción contribuye a un alto desempeño y para ello el Coach acompaña la visibilización del compromiso, que a su vez influye en el esfuerzo y en definitiva aumenta el desempeño. Las organizaciones deben desarrollar junto al coach, un plan de motivación laboral con el fin de incrementar el desempeño y el compromiso, siempre con el objetivo de lograr los resultados buscados. El primer paso es la retroalimentación. Los miembros de la organización no son números sino personas y desean ser tratados como tales.

Escucharlos cuidadosamente y de forma constante asegura un flujo de información para la toma de decisiones respecto a las condiciones en las que trabajan. Gracias a la información obtenida, la organización se nutre de ideas innovadoras y detecta a los empleados de alto rendimiento y/o talento.

El siguiente paso es la comunicación adecuada y pertinente de los resultados obtenidos y de los proyectos tendientes a poner en práctica las sugerencias o recomendaciones. Debe quedar claro sobre todo, que cualquier mejora es aplicable a todos los miembros sin ningún tipo de privilegios o discriminaciones.

La confianza es indispensable para mantener una adecuada relación entre empleador y empleado y es parte de la construcción del Clima Laboral. La honestidad y la sinceridad es lo que se espera entre los miembros de una organización.