

## BEATRIZ AJENJO DÍEZ

Responsable Gestión Académica de la  
Escuela Coaching Ejecutivo Cegos

COACH ACC - ICF



### La gestión del cambio a través del coaching



El año 2020 ha marcado un hito en muchos aspectos de nuestra vida y uno de ellos es que nos hemos convertido en maestros de la gestión del cambio. Entendemos por cambio “Moverse de un equilibrio actual hacia un equilibrio futuro, atravesando un periodo intermedio de inestabilidad o desequilibrio”.



Existe numerosa literatura y modelos sobre la gestión del cambio, pero hoy vamos a detenernos en una disciplina ya muy asentada que ha demostrado ser un potente instrumento para la toma de decisiones y la implementación de cambios profesionales y organizacionales, nos referimos al coaching.

Empecemos por la definición de coaching que nos brinda la International Coach Federation (ICF).

“El coaching es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional”.

De la definición, podemos deducir que el coach se va a centrar en acompañar al cliente en los cambios que quiere hacer en algún aspecto de su vida en el que desea “maximizar” su potencial.

Este acompañamiento lo va a hacer a través de conversaciones programadas durante las cuales se forjará una relación muy especial. La relación de coaching genera un espacio seguro para que el cliente tome consciencia de donde está en este momento, adonde quiere llegar y de cuáles son los pasos que le van a conducir hasta ese lugar.

En este proceso el coach no asesora, no da consejos ni comparte su experiencia. Por lo tanto será el cliente quien elegirá el destino, el itinerario y la manera de avanzar en cada una de las etapas.

La misión del coach será provocar las reflexiones y los desafíos necesarios para que se produzca dicho avance y el cliente se mueva hacia su objetivo.

Como vemos, cuando hablamos de coaching, hablamos de cambio, pero es un cambio en el que identificamos una serie de elementos clave:

QUIEN MÁS Y QUIEN MENOS, TODOS HEMOS TENIDO QUE AFRONTAR CAMBIOS QUE NO BUSCÁBAMOS, QUE NO QUERÍAMOS Y QUE, SIN EMBARGO, SE NOS HAN PRESENTADO COMO INELUDIBLES. DE HECHO, EN MUCHOS ASPECTOS AUN NOS ENCONTRAMOS EN ESE PERIODO INTERMEDIO DE INESTABILIDAD HACIA UN EQUILIBRIO FUTURO. POR LO QUE TENER UNA ADECUADA PERCEPCIÓN DEL CAMBIO Y SABER CÓMO GESTIONARLO FAVORECERÁ NUESTRA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y AUMENTARÁ NUESTRAS OPCIONES DE ÉXITO EN CUALQUIER ACTIVIDAD O RETO QUE NOS PROPONGAMOS.

• Es un cambio en donde se produce una toma de consciencia sobre el objetivo que nos marcamos, el cambio deseado y también sobre el lugar en el que estamos ahora. Además ganamos consciencia sobre nuestros recursos, miedos, valores y fortalezas. Gracias a esta toma de consciencia, el cliente pone en marcha los sistemas necesarios para ejecutar el cambio.

• Hay otro elemento que es clave y es que la toma de consciencia trae consigo la responsabilidad, el cliente asume su responsabilidad a la hora de gestionar el cambio. Se sabe responsable, adquiere protagonismo y por lo tanto se pone en marcha. La responsabilidad genera acción. El coaching es la suma de reflexión y acción, sin ambas no existe un verdadero coaching.

• Finalmente, lo que permite que durante el proceso de coaching se tomen decisiones que se llevan tiempo posponiendo y se comiencen a dar pasos de manera mucho más efectiva es la relación de confianza que se establece entre el coach y el cliente de coaching.

Confianza no solo en cuanto a la confidencialidad de lo que se comparte durante las conversaciones, sino también la confianza del coach en el cliente como persona (o como equipo) que cuenta con todos los recursos necesarios para conseguir lo que se propone y la confianza también del coach en la metodología del coaching y en sí mismo para acompañar a su cliente sin dirigir, ni imponer sus soluciones.

Cuando gestionamos el cambio a través del coaching la definición que hemos dado arriba de cambio aplica igualmente; se sigue produciendo un período de desequilibrio o inestabilidad en el que nos hemos alejado de algo conocido y aun no hemos llegado a una situación definitiva. Pero al recorrer ese camino acompañado de un coach y teniendo en cuenta los elementos clave mencionados, experimentamos una mayor solidez a la hora de transitar hacia lugares inciertos.

En un proceso de coaching podemos trabajar con varias situaciones:

• El cambio deseado: cuando el cliente quiere un cambio en su vida por ejemplo aspira a una promoción, elige emprender, quiere cambiar de trabajo o necesita tomar una decisión estratégica sobre el rumbo de su empresa.

• El cambio es asumido: El cliente ha sufrido un cambio en su entorno, no deseado y necesita adaptarse a él, es el caso de una situación económica incierta, malos resultados trimestrales, los tristemente comunes "ertes" o "eres", cambios tecnológicos o globales.

No siempre se tiene claro lo que se desea también puede ser que el cliente llegue con una insatisfacción anónima, cuyo origen desconoce pero cuyo impacto afecta una o varias esferas de su vida; en ese caso sacar a la luz dicha insatisfacción y poner el foco en ella son el primer paso para ponerse en movimiento.

Para poder gestionar cambios a través del coaching existe un requisito fundamental y es que el coaching ha de ser voluntario o no funcionará. En coaching, el cliente asume toda la responsabilidad sobre las decisiones que toma y los resultados del proceso por lo que si no existe voluntad no habrá resultados.

Como hemos comentado más arriba, el coach no va a dar consejos ni va a compartir su experiencia por lo que si esto es lo que se busca es mejor recurrir a otro tipo de disciplinas como la formación, la mentoría o la consultoría.

Estamos a principios de año, quizás es un momento en que algunos lectores estén planteándose afrontar una serie de cambios ya sea en su vida personal o profesional.

Si es tu caso, te invito a transitar este período de incertidumbre con la certeza de que en él descubrirás fortalezas y valores que te ayudarán a construir el equilibrio futuro.

En el camino surgirán resistencias, pensamientos que nos recordarán que antes estábamos mejor o quizás dudas sobre si seremos capaces de llegar al otro lado.

Según la experta Heather Stagl un error que cometemos a menudo es negar la existencia de esas resistencias. Vemos las resistencias como un gran problema y queremos que se acaben, pero las resistencias al cambio nos dan una información muy valiosa sobre cuáles son las cosas que valoramos, o que nuestro equipo valora, de la situación actual para tenerlas en cuenta a la hora de elaborar nuestro plan para el cambio.

En definitiva, para gestionar cambios a través del coaching, el coach va a pedir al cliente que se marque un objetivo y le acompañará para comprobar que esté alineado con sus valores y para que identifique como va a reconocer que lo está logrando. A continuación, el cliente toma consciencia sobre su punto de partida, explora sus propios recursos frente al cambio y sus resistencias, valora cuales son las opciones que tiene y desarrolla un plan de acción que le conduzca hacia su objetivo. Al seguir este proceso, no solo aprende a elegir qué cambios son necesarios, sino que amplía su capacidad adaptativa ante los cambios y por lo tanto su probabilidad de éxito también en el futuro.

**¿Qué puedes hacer tú ahora para gestionar los cambios que tienes por delante?**

1) Aceptar el cambio como algo inherente a la vida, queramos o no va a suceder. Lo que sí podemos decidir es como lo vamos a afrontar, qué cambios vamos a impulsar nosotros y recuerda, aceptar el cambio, conlleva también aceptar la resistencia al cambio como algo natural que no debe ser considerado como el enemigo a vencer si no como una excelente información para lograr el éxito en nuestra gestión del cambio.

2) Identifica tus valores principales y aquellas cosas que son realmente importantes para ti. Esto te ayudará a tomar decisiones coherentes contigo y por lo tanto te ayudará a afrontar el reto con mayor seguridad.

3) Revisa tus creencias sobre la situación en la que estás. ¿Crees que no hay salida? ¿Todas las opciones son malas? En estos meses me he encontrado a menudo con personas que se preguntan por qué les ha tocado a ellas o con el pensamiento de que lo que sucede no es justo. Es cierto, no es justo, por eso el punto 1 es fundamental. Justo o no, si sucede, para gestionarlo tenemos que aceptarlo. Cambiar una conducta es relativamente fácil a menos que tengamos detrás una creencia que sostenga dicho comportamiento. Por eso el cambio es de dentro hacia fuera.

4) Identifica y afronta tus miedos. Los miedos son útiles, nos dicen en qué tenemos que fijarnos para centrar nuestros recursos. Es necesario ponerles nombre y entender qué información me quieren dar. Si los rechazo o intento hacer como que no están se harán cada vez más grandes.

5) Y por supuesto márcate objetivos, define el cambio que quieres hacer como un objetivo SMART, es decir concreto, medible, alineado a tus valores, realista y delimitado en el tiempo, esto te ayudará a encender y mantener tu determinación.

Con estos pasos transitar la inestabilidad se convertirá en periodo también de aprendizaje y crecimiento y si, necesitas ayuda, no lo dudes un coach profesional que cuente con la acreditación adecuada te podrá acompañar en ese camino.

**Beatriz Ajenjo**

**Coach ACC ICF**

**Responsable Gestión Escuela Coaching Cegos**