



knowsquare .

ENRIQUE ESCAURIAZA, JAVIER ORTIZ-  
OLAVE Y MARÍA PILAR CASANOVA

10 DE FEBRERO DE 2012

# ESTRUCTURA DE COACHING A EJECUTIVOS EN BUSCA DE EMPLEO

---

ESTUDIO  
(PROYECTO COACH)

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

El *coaching* es una poderosa herramienta de cambio que puede servir para convertir el desánimo de un ejecutivo desempleado en estímulo para conseguir nuevas salidas profesionales y, en el camino, alcanzar una mejora personal y profesional.

Es difícil estandarizar el proceso de *coaching* ya que cada *coach* tiene su formación y experiencia y cada cliente no sólo es diferente sino que tiene sus propias necesidades y está en un momento distinto de su proceso vital.

En un intento de sintetizar los elementos comunes que se pueden dar en estos procesos de *coaching*, se llega a la estructura que se describe a continuación, siempre teniendo en cuenta que no es exhaustiva, ni ha de seguir este orden necesariamente, sino que ha de ser muy flexible, el *coach* ha de “bailar con el cliente”, y es el cliente quien marcará la “agenda”, es decir, los temas a tratar.

**1. Diseño de Alianza Cliente-Coach:** para dar poder a la relación de *coaching* deben asentarse, como mínimo, las siguientes bases:

- Logística de las sesiones de *coaching*;
- Objetivos del *coaching*;
- Presunciones y expectativas, bien claras, del *coach* y del cliente;
- Asunción de compromiso por parte de ambos.
- Acuerdo de confidencialidad.
- Confianza mutua.

**2. Sesión de Descubrimiento:** el *coach* ha de saber quién es el cliente, dónde se encuentra en el momento actual, qué le hace vibrar, cuáles son sus valores, qué ideas le limitan y cuáles son sus sueños o temas pendientes.

Es imprescindible que el *coach* conozca de qué herramientas dispone el cliente para superar esta situación. Normalmente el cliente piensa en su fuero interno que no tiene recursos para hacerlo, pero suele suceder que: o bien desconoce él mismo que dispone de esas herramientas; o bien no sabe que se pueden aplicar a esta nueva situación o no les da valor.

Instrumentos clásicos del *coaching* como la rueda de la vida o las visualizaciones de yo futuro son muy útiles para esta fase.

**3. Coaching de aceptación:**

El cliente debe asumir su situación actual, dónde está y cómo se siente. El *coach* debe acompañar al cliente en su experiencia interna con el objetivo de que sea consciente de ese momento y pueda gestionar las propias emociones como elemento catalizador de mejora, pasando el proceso de “duelo” antes de reinventarse.

En el caso del ejecutivo desempleado le ayudará a cerrar “cuentas pendientes” con la anterior empresa, jefes y compañeros, para iniciar la búsqueda de su nueva aventura profesional sin llevar lastres del pasado. Esta fase ha de incluir la aceptación de una realidad difícil:

- Gran parte del problema del desempleo está fuera de su ámbito control e influencia, por tanto su energía debe centrarse únicamente en lo que está 100% a su alcance;

- Necesitar un trabajo no implica conseguirlo, no es automático;
- Hacer todo lo posible no garantiza obligatoriamente resultados;
- Admitir que levantarse todos los días sin trabajo es duro, muy duro, y que la situación no tiene un plazo determinado.

La aceptación de la realidad ha de venir del propio cliente, el *coach* sólo puede con sus preguntas, proyectarle luz para que la vea. Admitir la situación con realismo no va a cambiarla, pero quitará presión sobre el cliente, reducirá el aislamiento de creerse “*el único parado*” y le ayudará a valorarla y enfrentarla con mayores recursos.

En este *coaching* el *coach* debe escuchar con curiosidad y estar con lo que haya. No tranquilizar a cliente, no darle soluciones a su angustia. Sólo acompañarle, estar con él y escucharle. Que acepte y descargue.

El resultado final ha de ser comprender, aceptar y mirar objetivamente la situación y ha de incluir un análisis de lo que ha hecho hasta ahora para solucionar la situación, incluyendo las acciones o actitudes disfuncionales. La técnica del *coaching* estratégico de analizar qué podría hacerse para empeorar aún más la situación suele ser muy iluminadora.

#### 4. *Coaching* de visión:

El ejecutivo debe vislumbrar su nuevo camino, analizar cuál es su idea de una vida plena, dónde quiere ir, en quién se quiere convertir, qué futuro profesional le hace vibrar, y cómo llegar ahí.

Desde cuáles son los valores del cliente y qué cosas le hacen sentirse vivo puede descubrir que el trabajo que realizaba hasta el momento no era el que en realidad le satisfacía abriéndose entonces una oportunidad para conseguirlo, o que hay rutas profesionales que en otro tiempo descartó pero que aún le ilusionan, o nuevas aventuras empresariales motivadoras.

Se abordaran también el **diseño de estrategias** realistas para alcanzar objetivos, su tratamiento debe ser desde el “¿Cómo lo hago?” y debe incluir:

- La organización del tiempo del cliente, por dos motivos, por eficiencia y por reducir el *desconfort* de las horas vacías, llenando la agenda de deporte, familia, voluntariado y búsqueda de *trabajo-networking*.

- Realizar un DAFO personal. Análisis profundo de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del cliente no sólo limitado al plano profesional. Un listado de cualidades y logros que le haga mirar hacia el futuro, que abra nuevas puertas, descubrir al cliente que le hace único y que identifique áreas de desarrollo y mejora.

- Meditación: el ejecutivo en búsqueda de empleo tiende a pasar su tiempo pensando en el paraíso perdido de su antigua vida laboral o en la tierra prometida de un futuro que no acaba por llegar. Una técnica de meditación sencilla que le haga estar más presente en el aquí y ahora será muy útil para mantenerse centrado.

- Plan de acción. A medio plazo, 12 o incluso 24 meses. Con objetivos concretos, simples, bien definidos, medibles, que suponga retos y actualizaciones de habilidades personales y profesionales, desarrollando los puntos fuertes identificados en el DAFO y solventando puntos débiles.

Una estrategia de redacción de este plan muy útil es la técnica del escalador, es decir, comenzar el plan por la cumbre, u objetivo final, e ir bajando hasta la actualidad, o campamento base, en sentido inverso, con varias caras de la montaña por las que escalar y viendo dónde estará, y qué habrá hecho y logrado en cada escala anterior a esa cumbre.

El plan debe ser detallado, realista y con etapas intermedias que permitan medir su cumplimiento progresivo. El establecimiento de objetivos debe estar precedido de un *brain storming* sin límites, con ideas rompedoras e irrealistas que amplíen el círculo de posibilidades. Este plan de acción debe incluir formación y plantear cambios de carrera, autoempleo o creación de empresas, y también objetivos personales, como mejora de forma física o proyectos intelectuales o familiares.

La búsqueda de trabajo debe ser la parte más importante del plan, es el nuevo trabajo del ejecutivo, y debe obviamente incluir revisiones del c/v; ensayos de entrevistas; búsqueda de oportunidades laborales desde nuevos ángulos como buscar problemas a solucionar en empresas en vez de ofertas de trabajo, ya que hoy por hoy ofertas hay pocas pero problemas hay muchos y un ejecutivo con experiencia puede tener soluciones que ofrecer; desarrollar una estrategia de *networking* metódica o analizar sectores potenciales con visión de consultor, identificando sectores y personajes claves a los que abordar. Un ejercicio curioso y potente de imaginación es hacer desarrollar al cliente cinco opciones laborales si su actual profesional dejase de existir, desapareciese por completo y pudiese elegir otra sin que hubiese limitaciones de tiempo, recursos ni formación.

El establecimiento en paralelo de objetivos motivadores y ambiciosos fuera del ámbito laboral permitirá tener otras ilusiones y celebrar el cumplimiento de metas mejorando la autoestima. Hay que conseguir que el ejecutivo vea que su vida no solo es su trabajo y convierta esta etapa de desempleo en una época memorable de su vida en la que más allá de su vida laboral haya otros cambios positivos y radicales en su vida.

## 5. Coaching de perspectivas:

Henry Ford dijo que *"Tanto si crees que puedes como si no, estás en lo cierto"*. El *coach* debe trabajar con el ejecutivo para responder a las posibles frustraciones que partan de creencias erróneas limitativas o juicios arraigados, como: *"no soy bueno"*, *"no seré capaz"*, *"no he hecho lo suficiente"*, *"soy demasiado viejo"*, *"no tengo suerte"*, *"si hubiese hecho más o diferente tendría trabajo"*. El *coach* debe desafiar esas creencias y convertirlas en ideas generativas.

Trabajando nuevas perspectivas, analizando los temas y opciones del cliente desde puntos de vista que le hagan vibrar, observándolos como los miraría una persona que admiren, o desde la visión que tienen del mundo cuando practican su afición favorita, o disfrutan en su lugar preferido o cualquier ángulo de visión que al cliente le resuene.

Por ejemplo, si el *coach* sabe de la pasión del cliente por viajar, puede proponerle en una sesión que aplique esa energía a la búsqueda de trabajo convirtiéndola en una nueva aventura. De ese modo el cliente explorará, probará y descubrirá maneras diferentes de hacer las cosas desde una energía que le produce satisfacción (lo sabe hacer y le gusta) y no ansiedad.

La finalidad es abrir el campo, quitarle vallas, desmontar las ideas limitadoras, crear nuevas e inexploradas posibilidades. Recuperar proyectos e ilusiones olvidadas y desarrollar con creatividad alternativas innovadoras.

**6. Sesión de cierre.** El *coaching* ideal ha de ser un proceso profundo pero breve, que ponga al cliente en movimiento focalizado, pero no debe convertirse en una muleta permanente. Por tanto, en cuanto el ejecutivo ha desarrollado una nueva visión desde la que encarar su futuro laboral se ha de cerrar el proceso, idealmente con un *coaching* de celebración.

**Enrique Escauriaza y Javier Ortiz-Olave (Refresh Coaching) y Maria Pilar Casanova.**

© Enrique Escauriaza, Javier Ortiz-Olave y María Pilar Casanova

© Know Square S.L.