



APUNTE ELECTRÓNICO

Coaching

Licenciatura en Administración



COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COAUTORES

Marina Etna Castillo Rodríguez
Cora Yolanda Narcia Constandse

REVISIÓN PEDAGÓGICA

L.P. Cecilia Hernández Reyes

CORRECCIÓN DE ESTILO

L.F. Francisco Vladimir Aceves Gaytán

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Sistema Universidad Abierta
y Educación a Distancia

Coaching **Apunte electrónico**

Edición: enero 2018.

D.R. © 2017 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN: en trámite
Plan de estudios 2005, actualizado 2016

"Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales"

"Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales."

Hecho en México

OBJETIVO GENERAL

Al finalizar el curso, el alumno conocerá qué es el *coaching*, las diversas modalidades y ámbitos de aplicación. Podrá diferenciar al *coaching* de otras prácticas administrativas y profesionales.

Temario detallado

(64 horas)

	Horas
1. Antecedentes del <i>coaching</i>	6
2. La naturaleza del <i>coaching</i>	12
3. <i>Coaching</i> en las organizaciones	12
4. Bases del <i>coaching</i> , campo del <i>coaching</i>	10
5. El <i>coaching</i> como proceso	16
6. Técnicas de apoyo al <i>coaching</i>	8
Total:	64

INTRODUCCIÓN

El proceso de *coaching* es relativamente novedoso en el campo laboral; sin embargo, sus orígenes son ancestrales y puede decirse que se practica desde la época de los filósofos griegos; de hecho, la técnica usada por Sócrates con sus discípulos puede considerarse uno de los antecedentes principales del *coaching*. En general, la disciplina denominada actualmente *coaching* ayuda a realizar cambios personales y profesionales, y simultáneamente desarrolla una gran variedad de posibilidades de actuación; se basa en que el sujeto aprenda a desafiar sus creencias limitantes, así como los obstáculos o interpretaciones obsoletas que le impiden alcanzar el éxito. Al alumno de las carreras económico-administrativas, conocer esta nueva disciplina le permitirá tener una visión amplia de su aplicación dentro de las organizaciones, así como conocer las estrategias que le permitan desarrollar habilidades que sean un factor que lo distinga en su práctica profesional.



ESTRUCTURA CONCEPTUAL





UNIDAD 1

Antecedentes del *coaching*



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno estudiará los antecedentes del *coaching* y su distinción con otras prácticas profesionales.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

1. Antecedentes del *coaching*

1.1. Concepto y definiciones

1.2. Evolución del *coaching*

1.3. Situación actual del *coaching*

1.4. *Coaching* y las diferencias con otras prácticas empresariales y profesionales

1.5. Actores en el escenario del *coaching*: *coach-coachee*/cliente

1.6. Lo que no es el *coaching*

1.7. Modalidades del *coaching* o contextos de aplicación

INTRODUCCIÓN



A lo largo de esta unidad, el alumno encontrará una breve historia de la herramienta denominada *coaching*, lo cual le dará los conocimientos para distinguir esta disciplina de otras. La evolución del *coaching* va de la mano del desarrollo de otras disciplinas como la psicología y las técnicas de aprendizaje de adultos; asimismo, el *coaching* se ha nutrido de diversas teorías, entre las que destacan las filosóficas, como el existencialismo y el

estructuralismo; teorías psicológicas, como

el humanismo, en particular el enfoque centrado en la persona; y la teoría pedagógica del constructivismo. También existen otras vertientes del *coaching* que se basan en filosofías orientales; por ejemplo, el budismo zen.

1.1. Concepto y definiciones

Coaching es un anglicismo, es un término que está muy ligado al rol del entrenador deportivo; sin embargo, su connotación en el ámbito de las organizaciones fue introducida por John Whitmore en la década de 1980 y en la que sugiere una metodología en la cual el diálogo es una herramienta fundamental para promover el autoconocimiento, la autoobservación y el aprendizaje personal, lo que promueve el cambio personal y la solución de problemáticas personales y grupales dentro de las organizaciones. Asimismo, se entiende por *coaching* aquel proceso que acompaña en la liberación del potencial de una persona, con el fin de incrementar al máximo el desempeño. A continuación, se enlistan algunas definiciones:

“Es un proceso que permite el aprendizaje y el desarrollo que se produzca para mejorar el rendimiento. Ser un entrenador de éxito requiere un conocimiento y comprensión de los procesos, así como la variedad de estilos, técnicas y habilidades que son apropiadas para el contexto en el que el entrenamiento se lleva a cabo”.¹



¹ Eric Parsloe.

“El *coaching* es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades personales, en cualquier área de la vida –para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”.²

“El *coaching* es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de *coaching*, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”.³

“El *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”.⁴



El lugar de origen de la palabra *coaching* es la ciudad húngara de Kocs, a 70 kilómetros de Budapest, y hace referencia al “carruaje de Kocs” o “kocs szeker”, mismo que se caracterizaba por ser el único vehículo provisto de un sistema de suspensión, y en cierta época llegó a ser destacado por su comodidad a comparación de otros carruajes tradicionales; por lo tanto, se le consideraba como símbolo de excelencia. Así, el término evoluciona de “kocsi” y pasa al alemán “kutsche”, al italiano como “cocchio” y al francés como “coach”, y al español como “coche”. La palabra *coaching* proviene del inglés y del francés. La palabra *coach* es de origen francés y significa ‘coche’ y se define como un tipo de transporte colectivo tirado por un conjunto de caballos que podía transportar cómodamente a varias personas de manera simultánea.⁵ En los orígenes ingleses la palabra se asocia a

² Juan Bellido, 2000.

³ International Coach Federation.

⁴ John Withmore, *Definiciones de coaching*.

⁵ Jorge España, *Coachingactual.com*, 2010.

diversas formas de transporte: *stage coach*, que significa ‘diligencia’, el *mail coach*, que hace referencia al coche postal, y el *railway coach*, que significa ‘vagón’; al conductor de un coche, de una carroza o de un *Cabriolet* se le denominaba cochero o *coachman*.

Es así como la palabra *coach*, derivada de “coche”, cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. A finales del siglo XVIII, en Inglaterra, la conducción de carruajes con varios caballos se convirtió en un deporte que practicaba la alta sociedad, debido a los progresos en la colocación de los arneses y a la mejora de los caminos que eran de mayor calidad. A este nuevo deporte se le llamó *coaching*.⁶

Así, etimológicamente, el término *coach* deriva de un medio de transporte, y de alguna manera el *coaching* sirve para transportar a las personas del lugar donde están hasta el lugar donde desean estar.

1.2. Evolución del coaching

Son diferentes las teorías respecto al origen del *coaching* y los supuestos padres de la moderna disciplina. Así, pareciera que aún hoy, después de más de 20 años de desarrollo y crecimiento de la profesión en todo el mundo, siguen surgiendo personajes como fundadores o padres de esta nueva metodología basada en procesos de aprendizaje catalizadores del desarrollo del ser humano. En 1978, en la biografía de Werner Erhard, uno de los fundadores del *coaching* ontológico, escrita por William Warren Bartley III, ya aparecen algunos de los fundamentos o principios propios de la metodología del *coaching*.

⁶ Viviane Launer, *Coaching. Un camino hacia nuestro éxito*, 2011.



A continuación, se presenta un breve resumen genealógico del *coaching*, el cual considera diversas corrientes de pensamiento que concatenan con la disciplina actual del *coaching*.

Influencia de Sócrates



Puede decirse que el origen del *coaching* apareció hace cientos de años en la antigua Grecia y uno de sus padres fue Sócrates. El filósofo creó un método que promovía el empleo del diálogo para llegar al conocimiento y que solía utilizar con sus discípulos. Se sentaba a conversar con ellos y, a punta de hacerles preguntas, al final lograba que sacaran a relucir los conocimientos que tenían dentro. De forma muy romántica lo bautizó como *mayéutica*, que en griego significa ‘el arte de dar a luz’ o ‘el arte de las parteras’, para simbolizar que él también ayudaba a dar a luz, en su caso no a un niño, sino a la verdad que hasta ese momento había permanecido oculta dentro de la persona. La figura de Sócrates es la más referenciada cuando se habla del origen del *coaching*. Lo cierto es que, así como él, los *coaches* actuales “ayudan a que los modernos clientes examinen sus vidas para que vivan su vida con consciencia y responsabilidad”. Para conseguirlo, la actual metodología se basa también en el arte de la mayéutica, a través del cual el cliente, mediante el diálogo, encuentra su respuesta o su propia verdad de vida (dependiendo de la visión del mundo propia del cliente), con una función práctica para su vida. Se considera, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el *coach* sino en los propios *coachees* (clientes). En este sentido, el *coaching* es un recipiente vacío en donde mientras más “abierto” sea el *coaching*, mayor lugar se dará al trabajo con el conocimiento propio del cliente. En caso contrario, el *coaching* será limitado y deficiente. Otra influencia

propia de la filosofía socrática es que se ayuda a que el cliente, en ciertos momentos, sea consciente de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos. Saber que no sabemos nada es siempre un punto de partida imprescindible de la buena práctica del *coaching*.⁷

También se reconoce la importancia de no confundir el *coaching* profesional con los “*coaches* sofistas” contemporáneos (que utilizan la persuasión por la persuasión y venden éxito y fama incondicionalmente).

Influencia de Platón

En el pensamiento de Platón se reconoce la estructura de sus diálogos, como si fueran sesiones de *coaching* primitivas. Una de las conclusiones más evidentes del análisis de sus diálogos es la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones (diálogos), y que sirven de método para la adquisición del conocimiento en nuestros clientes. La pregunta poderosa y la escucha activa son las dos herramientas o habilidades más importantes que un *coach* debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro.

De hecho, gran parte de la formación en *coaching* consiste en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades profesionales. También, al igual que Platón, se entiende a la educación como formadora del carácter. El trabajo del *coach* consiste en ser catalizador del autoconocimiento, tanto del espíritu, como del cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de los clientes. El conocimiento de uno mismo es el marco a través del cual nuestros clientes pueden acceder a un desempeño extraordinario, producto de un proceso de aprendizaje fuera del alcance técnico y formal. El autoconocimiento se transforma, de esta manera, en la fuente real de todo proceso de *coaching*.

⁷ Jorge L. España, *Historia del coaching*, en Coachingactual.com, 2010.

Platón disenta en algunos aspectos ideológicos con su maestro Sócrates, y sin embargo entendía el valor de las conversaciones tal como le enseñó su maestro. Aporta en sus diálogos las técnicas de la pregunta, así como la escucha activa para poder adquirir el conocimiento y la generación de conversaciones complejas e interesantes.

Influencia de Aristóteles

Es sabido que Aristóteles, como realista, se contraponen diametralmente a la filosofía idealista de Platón; sin embargo, el *coaching* consigue integrar las ideas que de ambos se desprenden. Por ejemplo, Aristóteles nos ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel “apetitivo intelectual” (honor, reconocimientos y autorrealización) del hombre. Nos dice básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en él. Podemos pasar del ser, entendiéndolo como “lo que nos viene dado” o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza. Del ser (donde estoy), al deber ser (donde quiero llegar) hay un camino que recorrer, posible y con un fin en sí mismo. Siguiendo en la misma línea, Aristóteles nos ha mostrado que la búsqueda de la felicidad (argumento teleológico) es uno de los motivadores más importantes en el hombre, incluso en el siglo XXI. Su principal aporte fue la idea de que el hombre puede llegar a ser quien desee ser, mediante la acción positiva, pasando de una situación presente, “el ser”, a una situación deseada “el deber ser”.

Un verdadero *coach* entiende que el *coaching* no es una ideología, o un acto de fe, sino un método basado en procesos de relaciones humanas que puede trabajar con las personas independientemente de sus credos, religiones y filosofías personales.

Finalmente, Aristóteles explicó que la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser es la acción (hábito). La acción, como veremos a continuación, es una de

las dos caras de nuestra moneda como profesión. Sin ella, las sesiones de *coaching* no tendrían sentido alguno.

Influencia de la filosofía existencialista

Si Aristóteles nos enseñó que la acción hace a la construcción de nuestro propio ser (a través del hábito), la filosofía existencialista presenta la otra cara de la moneda: la reflexión.

El principal aporte de la filosofía existencialista es enfocarse a la importancia de cómo todo ser humano vive su vida, en la experiencia del ejercicio o de la renuncia de la libertad.

La filosofía existencialista y la fenomenología han sido las dos fuentes de influencia que consolidaron la psicología humanista, y esta última ha influenciado en gran medida a la propia metodología del *coaching*. A pesar de esta declaración, el *coaching* se ha consolidado como una metodología con identidad propia, dado que ha conseguido integrar todas las influencias que hasta aquí se han mencionado en un todo armónico y metodológico.

Es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para replantearnos nuestro propio proyecto de vida. Por ello, en el *coaching* es fundamental esta reflexión interna, y la toma de conciencia tanto interna como del entorno que en nuestro trabajo nos orientamos al qué y al cómo, y no tanto al porqué de las cosas y las conductas. Este principio es un axioma fundamental de la metodología del *coaching*.

Influencia del método fenomenológico

La fenomenología consiste en el estudio del fenómeno, es decir, de lo presente, lo que ocurre. Tomar conciencia de la realidad individual y observar sin prejuicios nuestra propia realidad, siendo desconocida por muchos, nos ha enseñado (incluso

mucho antes que el desarrollo de la programación neurolingüística), que es imprescindible abstenernos de todo prejuicio para con nuestros clientes, de manera que permitamos que ellos encuentren sus conciencias más puras. De la misma manera, el *coaching* se aleja de los conocimientos técnicos o preconocimientos, para conseguir que la intuición se manifieste y así percibir a la persona como un todo (visión global). Nuestra visión global permite, a su vez, que el otro (nuestro cliente) se perciba a sí mismo tal como es, encontrándose consigo mismo.

Influencia de la psicología humanista

En la psicología humanista se fusionan las dos influencias antes dichas (filosofía existencialista y método fenomenológico). Coincidentemente, a mediados de los años ochenta, cuando la psicología humanista entra en devaluación, comienza a gestarse el *coaching* tal como se le conoce hoy día. El *coaching* habla el mismo lenguaje de la psicología humanista, con conceptos como conciencia, libertad, voluntad, autorrealización y liberación del potencial.

Dada la cantidad de valor añadido que, por parte de la psicología humanista, recibe el *coaching*, se mencionarán esquemáticamente su influencia y enseñanzas prácticas al mundo del *coaching*.

- Se valora la peculiaridad de las personas, reconociendo que cada ser humano es diferente.
- Se trabaja con la conciencia, dejando de lado todo aspecto del inconsciente. La conciencia es la que otorga libertad y capacidad de elección al hombre.
- Se buscan significados, no explicaciones.
- Las sesiones de *coaching* son no directivas.



- El *coaching* se centra en el cliente, no en los objetivos. En otras palabras, es a través del cliente como se trabajan los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.
- El *rapport* es fundamental en la relación humana entre el *coach* y el cliente.
- Nuestros clientes son responsables de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión.
- Las principales herramientas de un *coach* son sus cualidades, innatas de origen, pero también aquellas habilidades aprendidas para “conectarse” con el *coachee*.
- El *coach* acompaña, el cliente toma conciencia y aprende.
- El *coaching* se enmarca, normalmente, dentro de los factores motivadores del ser humano: la autosuperación o autorrealización.
- El *coach* se orienta al comportamiento (hacer, vivir y sentir).
- El *coach* hace que el cliente se plantee qué quiere llegar a ser, desde el presente hacia el futuro, construyendo su realidad.
- La relación *coach-coachee* se establece en un marco íntegro de confianza en el otro. La aceptación y la comprensión de la persona dentro del marco de la confianza es un axioma fundamental del *coaching*.
- El *coaching* se apoya en la necesidad del ser humano por crecer y superarse. También se reconoce el síndrome de la decadencia y el juego que entre ambas se advierte en el ser humano.

Influencias del constructivismo

El constructivismo nos ha enseñado a facilitar, en el cliente, la construcción del conocimiento (del mundo interior y exterior). Reconocemos, gracias a esta influencia, que el pensamiento, el lenguaje y la acción son fundamentales en los procesos de *coaching* y que determinan el ser y hacer.

Influencias del entrenamiento deportivo

Existe una idea generalizada y difundida de que el deporte ha tenido una influencia directa en el *coaching*. Si se estudia detenidamente la influencia que desde el deporte ha llegado, se verá que la verdadera influencia es la que se ha mencionado anteriormente, y que poco es lo que se ha recibido de las técnicas deportivas tradicionales. Lo cierto es que la referencia más cercana de las influencias del deporte en el *coaching* se encuentra en Timothy Gallwey, experto en educación y quien desarrolló una metodología de entrenamiento denominada *The Inner Game* (El Juego Interior). A su vez, John Whitmore, reconocido como uno de los *coaches* más importantes de Europa, recibió una influencia directa de Timothy Gallwey, al asociarse junto a él y difundir *The Inner Game* en Inglaterra. A pesar de ello, es importante reconocer que la metodología de *The Inner Game* es diametralmente opuesta a las técnicas tradicionales de entrenamiento. Las propias palabras de Timothy Gallwey respecto de su metodología son: “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior” (1997). Los mismos entrenadores de su época se vieron amenazados por sus prácticas, dado que Timothy se transformó en entrenador de la mente y sus técnicas eran completamente opuestas al entrenamiento del cuerpo. Si se estudia más a fondo su metodología, se verá la influencia directa de la psicología humanista en sus postulados y prácticas. Por esta razón, el propio Timothy Gallwey no se reconoce fundador, ni padre del *coaching*. Tal como comenta, según sus propias palabras, *The Inner Game* “va de la mano junto al *coaching*”. Así, reconoce su acercamiento, pero también su independencia. En el *coaching* se reconoce que hay un juego interior (*Inner Game*), que se juega en nuestra mente y en la mente de nuestros clientes. Este “juego” es tan importante como el exterior, aún en el trabajo. También se entiende, tal como lo hace Timothy, que el enemigo, en muchos sentidos, es uno mismo.

De 1980 a nuestros días

1980 resulta una fecha clave dentro del desarrollo de la profesión del *coaching*. Muchos son los autores que han determinado que el origen del *coaching* comienza por esta época. Lo cierto es que en los años 80 el *coaching* comienza a difundirse tal como se le conoce hoy día. Por esas mismas fechas, la psicología humanista sufre un decaimiento importante producido por la dura crítica de la psicología académica. Sólo unos pequeños grupos continuaron desarrollándola y practicándola. De alguna manera, el *coaching* es una extensión o continuación de la ideología fundamental que la psicología humanista ha intentado profesar. Aun así, la profesión de *coach* ha desarrollado métodos y prácticas propias elaboradas gracias a todas las influencias que se han comentado.

Sin embargo, el modelo actual se le atribuye a Thomas J. Leonard, a quien se le reconoce mundialmente como el padre del *coaching* moderno.⁸

Por esta razón, se puede afirmar que el *coaching* lleva más de 25 años de presencia y práctica en todo el mundo. A partir de los años 80, el *coaching* comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. Bajo esta identidad se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy conocemos como:



La difusión del *coaching* como disciplina se expande de formas diferentes según los diferentes contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha

⁸ Jorge L. España, Coachingactual.com, 2010.



hecho que el *coaching* se haya transformado, en muy poco tiempo, en una de las profesiones más desarrolladas del siglo XXI.

1.3. Situación actual del coaching

Según la página oficial de la ICF; en la actualidad, la ICF (*International Coach Federation*) goza de reconocimiento en todo el mundo por lo siguiente:

Reconocimientos por:

Sus competencias fundamentales de *coaching*.

Unir a sus socios en una comunidad de *coaching* global.

Establecer un código profesional deontológico y de calidad.

Desarrollar un programa de acreditaciones reconocido internacionalmente.

Ofrecer oportunidades de colaboración mediante los *chapters* locales de la ICF.

Fomentar y divulgar la investigación en *coaching*.

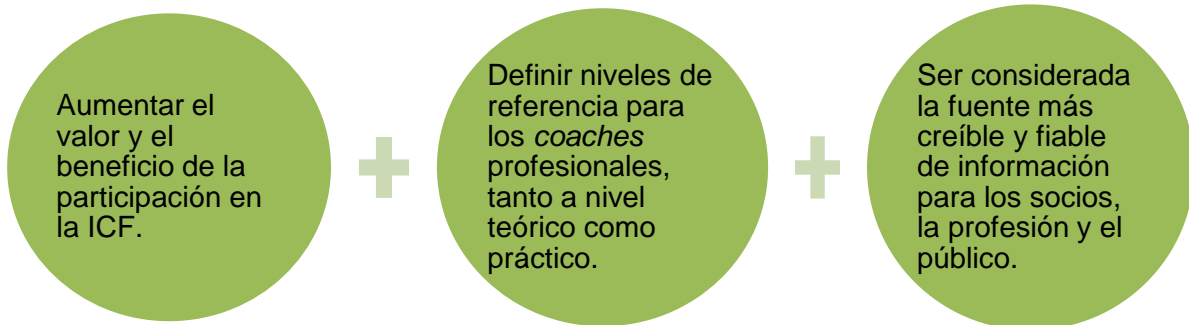
Establecer pautas para los programas de formación de *coaches*.

Fomentar debates temáticos a través de los grupos de intereses especiales.

Organizar conferencias regionales e internacionales.

Aliarse con socios estratégicos y de recursos para beneficio de los socios de la organización.

La ICF prevé un futuro en el que el *coaching* sea parte integral de la sociedad y en el que los socios de la ICF representen la máxima calidad en *coaching* profesional. Para materializar esta visión, la ICF trabaja con los siguientes objetivos:



Conseguir que los *coaches* con acreditación de la ICF sean los preferidos por el público⁹ es uno de los objetivos de la ICF, tal y como lo plantean en su página de Internet, de donde ha sido tomada la información antecedente.

⁹ Referido en sitio del ICF: <http://www.icfmexico.org/acerca-de-la-icf/proposito-de-la-icf/>

1.4. *Coaching* y las diferencias con otras prácticas empresariales y profesionales

Con el auge que ha cobrado el *coaching* en las últimas décadas, éste puede confundirse con otras disciplinas cuya formación en mayor o menor grado puede ser más intensa, dependiendo de cuál sea la intención del *coach* y a qué área se busca aplicar el *coaching*.

Un *coach* organizacional profesional requiere de una amplia formación, así como de experiencia a nivel ejecutivo o directivo. Para poder ejercer el *coaching* se requiere que el *coach* haya experimentado el proceso de *coaching* desde el rol del *coachee*, experimentando su propio proceso personal. Es importante que el *coach* pertenezca a alguna organización que respalde su formación y que certifique y avale su desempeño profesional como *coach*.



El *coaching* es un proceso que debe vivirse y a partir de ello formarse, no solamente leerse o informarse.

EL CONSULTOR	EL <i>COACH</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da respuesta, es un experto, decide e instruye. ▪ Trabaja con la organización o una parte de ella. ▪ Espera a que le den respuestas. ▪ Recoge y analiza información, elabora informes y proporciona recomendaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hace preguntas, el experto es el actor. ▪ Trabaja con el individuo. ▪ Hace preguntas que inciten a la reflexión y a la acción. ▪ Influye a través de la relación personal.
<p>AMBOS: apoyan en el cambio organizacional mejorando sus resultados mediante objetivos claros y un plan bien definido.</p>	

EL PSICÓLOGO	EL <i>COACH</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se enfoca en atender problemáticas producidas en el pasado. Algunas corrientes de la psicología clínica trabajan en el aquí y en el ahora, como la psicoterapia Gestalt, así como el enfoque centrado en la persona del Carl Rogers, del cual se retoman varios elementos que se utilizan en el coaching. ▪ Percibe los pasos a dar e indica los caminos que debe seguir, a veces incluso cuando el paciente no está de acuerdo. El psicólogo, dada su formación científica y profesional, cuenta con herramientas y 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se enfoca en oportunidades y en el futuro. Sustentándose en el presente, genera conciencia y responsabilidad a través de preguntas que promueven en el coachee el análisis y la toma de decisiones que influirán en el futuro. ▪ Apoya a la propia persona a que considere alternativas, a que decida por ella misma y a que vaya modificando el rumbo o las acciones. ▪ El coach, dada su formación, interviene identificando el potencial del coachee. A través de preguntas favorece la toma de conciencia, la reflexión de la propia responsabilidad



<p>estrategias científicas que le permiten llevar a cabo una intervención para atender diversas problemáticas que el coachee pueda presentar de índole clínico.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El psicólogo se puede enfocar en un tratamiento clínico de la problemática observada en el coachee. 	<p>del coachee, para que el coachee tome sus propias decisiones.</p>
<p>AMBOS: apoyan el autodescubrimiento y autodesarrollo.</p>	

EL PROFESOR	EL COACH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enseña cómo o se promueve que el alumno construya su aprendizaje, guiado por el profesor. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genera el autoaprendizaje.
<p>AMBOS: apoyan a generar nuevos conocimientos que permitan generar el desempeño.</p>	

EL FORMADOR	EL COACH
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da indicaciones. ▪ Trabaja con una agenda prefijada e igual para todos los participantes. ▪ Cuenta con asistencia determinada por instancias superiores. ▪ Casi nunca utiliza el <i>feedback</i>. ▪ Después del periodo lectivo no suele utilizar mecanismos para asegurar que los conocimientos, las 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lleva a la reflexión y a la incorporación del conocimiento que genera valor al actor. ▪ Trabaja de forma personalizada con el actor, con una agenda distinta en cada caso. ▪ Cuenta con la participación voluntaria. ▪ Utiliza el <i>feedback</i> personalizado como un ingrediente importante.

<p>técnicas y habilidades se apliquen en el puesto de trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da apoyo continuado para la puesta en práctica de nuevas conductas.
<p style="text-align: center;">AMBOS: su objetivo es dotar a los participantes de formas de actuar que les permitan mejorar su desempeño. Buscan influir en las personas para causar un impacto positivo en los resultados de la organización.</p>	

EL MENTOR	EL <i>COACH</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Da consejos para ayudar al progreso de la carrera profesional. ▪ Suele ocupar un puesto directivo, con considerable poder e influencia en la misma organización. ▪ Suele ser mayor, reconocido como experto en su materia, con gran experiencia en gestión y amplio conocimiento de la cultura y las redes de poder de la organización. ▪ Da consejos para ayudar a la persona a progresar en su carrera profesional. ▪ Transmite e inculca valores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provoca reflexiones que generen acciones para mejorar el desempeño. ▪ Suele no pertenecer a la organización del individuo (a excepción de “el directivo como <i>COACH</i>”). ▪ Dialoga con el individuo desde un plano de igualdad. ▪ Realiza preguntas al individuo para provocar reflexiones y acciones que mejoren su desempeño. ▪ Ayuda al individuo a conocer sus propios valores y actuar en consecuencia.
<p style="text-align: center;">AMBOS: apoyan el desarrollo del humano y la mejora de su rendimiento.¹⁰</p>	

Figura 1.1. Diferencias entre el *coach* y otros profesionales

¹⁰ Jorge L. España, Coachingactual.com, 2010.



1.5. Actores en el escenario del coaching: coach-coachee/cliente

Son dos los actores del *coaching*, el *coach* y el *coachee*, los cuales se encuentran involucrados en el escenario del *coaching*. En muchas ocasiones, a los seres humanos nos cuesta trabajo cumplir metas y objetivos, debido a que pueden existir factores personales que nos limitan en el alcance de nuestras metas.

El *coaching*, a través de su metodología de trabajo, promueve el acompañamiento de un externo, el cual tiene como finalidad acompañar al *coachee* en su propio viaje de autoconocimiento, autodescubrimiento y toma de decisiones que le permitan cumplir sus propias metas. Es necesaria la creación de escenarios de las posibles soluciones o incluso de las limitaciones o retos que puedan alterar el proceso del *coaching*; por ello, el *coach* debe tener esa mentalidad estratégica para vislumbrar el futuro. A través de su formación y experiencia puede desarrollar una mentalidad estratégica que le permita adelantarse o prever las posibles limitaciones a las que se puede enfrentar el *coachee*.

El *coach* debe apoyar y acompañar al *coachee* durante todo el proceso de *coaching*.

El *coachee* tomará la decisión que más le convenza; no necesariamente será la correcta o la mejor.



¿Qué es el coach?

En cuanto al *coach*, decir que es un profesional que trabaja con personas para ayudarlas a que logren sus objetivos, lo que quieren, de una forma más rápida y adecuada de cómo lo harían por su cuenta.

El *coach* necesita conocimientos específicos del área que trata, habilidades sociales, empatía, gran capacidad de comunicación, paciencia, tolerancia hacia los errores, humor, respeto y una actitud positiva.

Pero es el cliente quien encuentra las respuestas mediante el método socrático, el arte de plantear preguntas a sus problemas. Es el cliente quien encuentra sus propias respuestas mediante el diálogo socrático. El *coach* debe desarrollar el arte de hacer y plantear preguntas precisas que permitan al *coachee* encontrar su propia respuesta y a desarrollar su responsabilidad.

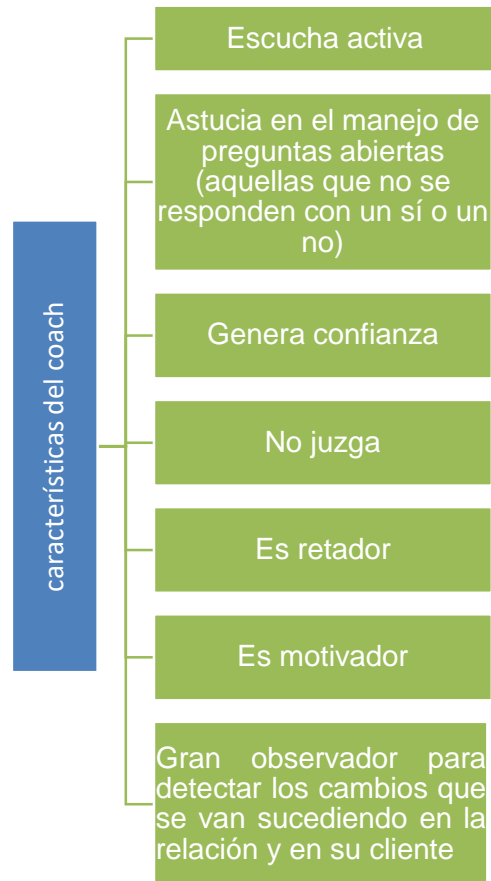


Un *coach* nunca debe decir lo que el cliente debe hacer, sino que ayudará a su cliente a descubrirlo por sí mismo.

El *coach* le ayudará a descubrir sus puntos fuertes y débiles, sus principales áreas de mejora, a estructurar un plan de acción y a aumentar su valor personal y dentro de la organización en la que se encuentra.



Características del *coach*:



Otro tipo de competencias:

Instrumentales:

- Capacidad de pensamiento sistémico. Se basa en la percepción del mundo para su análisis y comprensión de una manera conjunta.
- Debe desarrollar el pensamiento analítico.
- Separar en partes que son identificadas y categorizadas.
- Competencias interpersonales
- Autoconocimiento
- Autocontrol
- Gestión de conflictos
- Sentido ético

¿Qué es un *coachee*?

Es una persona que ha decidido requerir los servicios de un profesional que le ayude a enfocar un momento crítico de su vida, relacionado con su carrera profesional y/o con su evolución personal.

MODELO C3: COACH-COACHING-COACHEE

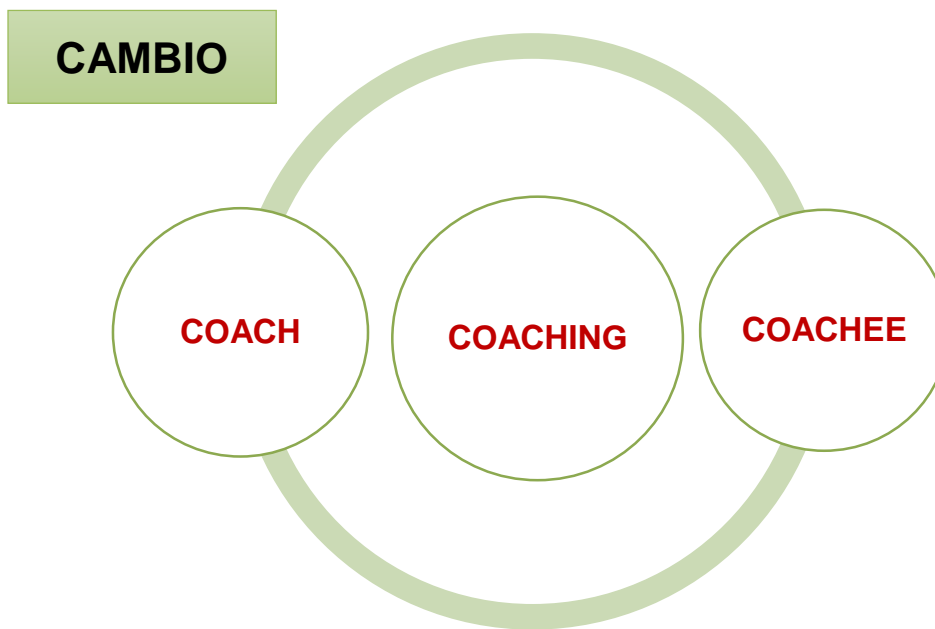



Figura 1.2. Interacción entre el *coach* y el cliente o *coachee*

1.6. Lo que no es el coaching

El *coaching* no es:

- **Terapia:** si bien *coaching* implica cambio y el cambio es un proceso psicológico, comparte con la terapia el ámbito psicológico del ser humano; sin embargo, la diferencia radica en que la terapia trabaja con la salud mental del paciente mediante la profundización en sus problemas y entendimiento de las causas que los originan, para buscar alivio físico o mental (dependiendo de cuál de los más de 400 modelos de psicoterapia se aplique), por lo que el proceso de terapia a veces puede ser extenso en términos de tiempo; por ejemplo, existe el modelo de terapia breve o el cognitivo conductual en el que el número de sesiones puede ser igual al de un proceso de *coaching*. El *coaching*, por su parte, se orienta a la mejora del desempeño actual del cliente para lograr una meta u objetivo, orientándose en el presente y futuro, y trabaja con el crecimiento mental de la persona, con lo cual no es un proceso curativo sino generativo. Estas diferencias son notables, pero en su ámbito de operación y mejora son compatibles, por lo que suele ser común el trabajo en conjunto entre psicólogos y *coaches* en determinadas situaciones.
- 
- **Mentoring:** un mentor es un profesional con gran experiencia en el área de trabajo de su cliente, a quien aconseja para ayudarlo a desarrollar y orientar su carrera. La idea es que el individuo pueda obtener un nivel de comprensión y



asimilación más rápido que si lo hiciese por sí solo. Es común en las organizaciones que el mentor utilice técnicas de *coaching* y/o que un *coach* luego de finalizar un proceso de *coaching* adopte el rol de mentor de su cliente si es experto en el área en que se desenvuelve éste.

- **Consultoría:** un consultor es un experto que proporciona soluciones y pericia a los problemas presentados por una organización de forma ocasional. El *coaching* provee guía y recursos para un desarrollo continuo; sin embargo, diversos problemas organizacionales, cuando son abordados por consultores y *coaches* coordinadamente, han logrado demostrar una mayor efectividad en los resultados esperados.
- **Formación:** un formador transfiere habilidades y conocimiento a sus alumnos. El formador es quien posee este conocimiento. En el caso del *coaching*, es el cliente quien tiene el conocimiento y por lo tanto las respuestas. El *coaching* ayuda a aprender en lugar de enseñar.
- Un buen amigo: en términos del amigo 'que te escucha', ya que la relación profesional permite la objetividad que un amigo o familiar no puede ofrecer. Un *coach* trabajará en la mayoría de las áreas personales y profesionales de su cliente, le animará y creará en su progreso, pero por ello también le retará y le hará reflexionar sobre el camino en que se encuentra.



1.7. Modalidades del coaching o contextos de aplicación

¿Qué es el coaching de vida?

También conocido como *Life coaching*, esta rama ayuda al *coachee* a sobresalir en todos los campos de la vida cotidiana, bien se trate de relaciones interpersonales, carrera, sueños o la familia.

¿Por qué un sujeto podría necesitar un coach de vida?

Sin importar cuántos años se lleve desempeñando un rol, ya sea de padre, pareja, trabajador, amigo o individuo, es común que en el día a día se tengan dificultades realizando la función.

Con frecuencia, se encuentra con situaciones que no se sabe cómo manejar para obtener los resultados que se desean. Desafortunadamente, el tiempo que se lleva en ejercicio no determina el nivel de satisfacción que se gustaría encontrar en un determinado rol.

¿Cómo podría ayudar un Life Coach?

En la mayoría de los casos, la insatisfacción proviene de estar haciendo las cosas de una manera que no es la propia natural, porque no se han alcanzado las metas o por otros aspectos que no permiten mantener los niveles de satisfacción. Un *coach* personal ayuda a descubrir el propio método de alcanzar metas y a ponerlo en

marcha para que se puedan obtener resultados exitosos en las acciones que se emprendan.

Es importante poner cuidado a la hora de elegir un *coach*, ya que se convertirá en una persona que sabrá diversos aspectos íntimos de nosotros, información confidencial, y el hecho de que otro sepa situaciones de intimidad pone al sujeto en vulnerabilidad; por lo tanto, se debe tomar el *coaching* como una asesoría profesional que también involucra el carácter ético. Por ello es recomendable solicitar al *coach* sus cartas credenciales, sus antecedentes profesionales, exigir certificaciones, que pertenezca a asociaciones reconocidas o grupos colegiados, además de observar una actitud ética que garantice al *coachee* una labor profesional y ética.



¿Qué campos trabaja esta rama?

Todos aquellos que tengan que ver con el individuo como persona. Su función social, sus emociones, su cuerpo, su mente y su espíritu.

¿Qué tipo de metas podría alcanzar?

Infinitas, porque todos los sueños de mejorar diferentes aspectos de las propias vidas no tienen límites. Algunos ejemplos son:

- ✓ Encontrar el trabajo soñado.
- ✓ Sobresalir en el puesto actual.
- ✓ Mejorar las relaciones interpersonales.

- ✓ Conseguir pareja.
- ✓ Mejorar la calidad de la relación con los familiares.
- ✓ Tener un balance entre la familia, el trabajo y la vida personal.
- ✓ Desarrollar inteligencia emocional.
- ✓ Transformar duelos.
- ✓ Llevar una vida sana.
- ✓ Sacarle provecho a la propia imagen.
- ✓ Controlar pensamientos destructivos y desarrollar otros más constructivos.
- ✓ Cultivarse intelectualmente.
- ✓ Descubrir las motivaciones.
- ✓ Crecer como persona.
- ✓ Encontrar la misión personal.
- ✓ *Coaching* empresarial.

¿En qué se diferencia el coaching empresarial del organizacional?

El *coaching* empresarial o de negocios está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME), mientras que el organizacional trabaja con las grandes corporaciones.



¿En qué fases del negocio se puede trabajar con un coach de empresas?

Dependiendo del tiempo que lleve el negocio en actividad, las necesidades son diferentes; sin embargo, el *coaching* de negocios te apoya en todas ellas, ya se trate de...

- Crear la propia empresa,
- Desarrollar habilidades empresariales o
- Expandir el negocio.

¿Por qué podría la empresa necesitar un coach?

Como empresario se sabe que la pasión por un producto o servicio no es suficiente para ser exitoso en el mundo de los negocios. Seguro que en el día a día el emprendedor se enfrenta con situaciones desconocidas sin saber cómo manejarlas y se invierte más tiempo del que gustaría en ellas.

El esfuerzo sin dirección roba energías que podrían encausarse de manera productiva a otros aspectos de la empresa. Las consecuencias de este desgaste son el estancamiento y la falta de motivación.

Es importante reconocer que la inexperiencia puede limitar el horizonte del empresario nuevo y debe aprender a reconocer cuando es pertinente solicitar ayuda de consultores expertos o recurrir a un *coach*.

¿Qué tipo cosas lograría con un coach?

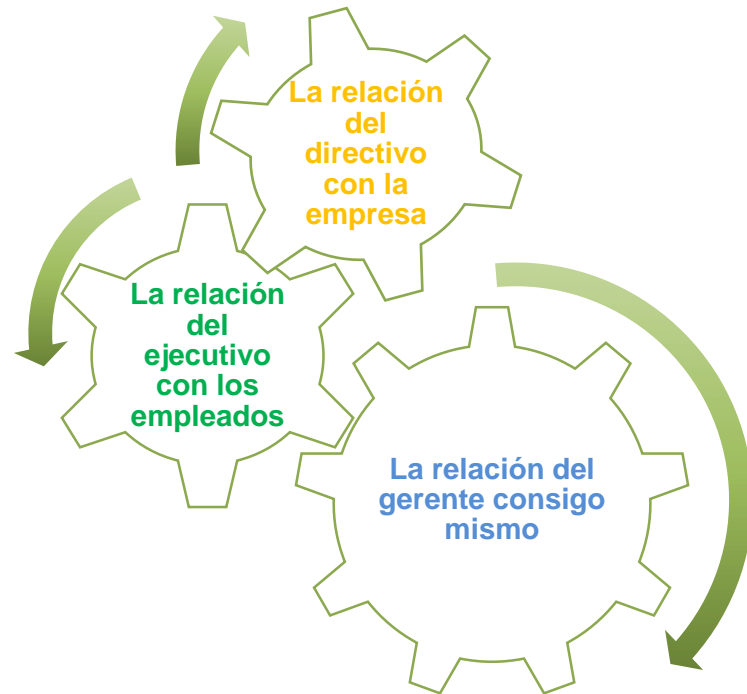
- Ahorrar tiempo y dinero en el montaje de un negocio.
- Disminuir el riesgo de cierre.
- Volver a sentir pasión por el propio negocio.
- Ampliar las habilidades empresariales.
- Aprender a tomar riesgos controlados.
- Movilizar equipos de trabajo.
- Desarrollar el propio liderazgo.
- Aprender las destrezas de un *coach* y sacar lo mejor de los empleados.
- Encontrar una forma de balancear la empresa con la vida personal.
- Diferenciar el propio producto o servicio.
- Mejorar la propia visión estratégica.
- Descubrir formas de expandir el negocio.

Coaching ejecutivo

¿A quién está dirigido?

El *coaching* ejecutivo, como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa.

¿Qué campos trabaja?



Más específicamente, **¿qué cosas se podrían lograr en estos campos?**

- ✓ Tomar conciencia de las fortalezas y debilidades.
- ✓ Potenciar los talentos para lograr excelencia en el trabajo.
- ✓ Alinear los valores personales con los empresariales.
- ✓ Apasionarse con el trabajo.
- ✓ Desarrollar liderazgo.
- ✓ Inspirar al personal a cargo para seguir una visión compartida.
- ✓ Aprender las destrezas de un *coach* y usarlas para sacar a la luz lo mejor de la gente a su cargo.

- ✓ Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas.
- ✓ Balancear la vida personal y profesional.

Coaching organizacional

¿A quién está dirigido?

El *coaching* organizacional, corporativo o estratégico está dirigido a las grandes empresas, también conocidas como organizaciones o corporaciones.

Por lo general, es promovido por los departamentos de recursos humanos, ya que las metas que prevalecen son las de la Compañía.

¿De qué trata?

La idea del *coaching* corporativo es transformar a las organizaciones mediante la transformación de los empleados que trabajan en ellas.

Cuando un individuo cambia se impacta el medio que lo rodea ocurriendo un efecto micro que se traslada a un nivel macro.



¿Cómo puede cambiar una organización al cambiar un individuo?

Por lo general, los obstáculos que enfrenta una empresa son producto de las dificultades que experimentan sus partes; en este caso, las áreas y los empleados.

Solucionándolos en la base, no sólo se evita que se sigan generando, sino también que contaminen a otras personas o departamentos no afectados.

¿Cómo funciona?

Conjuntamente, el *coach* y el trabajador o equipo buscan un camino eficaz para alcanzar las metas empresariales, aplicando sus propios recursos y habilidades.

¿Qué tipo de metas se podrían lograr?

- Mejorar el liderazgo de la esfera directiva.
- Desarrollar liderazgo en la segunda línea, para que al momento de promoverla cuente con los recursos necesarios para tomar las riendas de la empresa.
- Capacitar a los jefes para que identifiquen los talentos de sus subalternos y les asignen tareas que puedan ejecutar con excelencia.
- Ampliar la comunicación en el propio departamento y entre las diferentes áreas.
- Lograr equipos de trabajo efectivos.
- Fomentar competencias de trabajo efectivas.
- Reducir las jornadas laborales.
- Alinear los valores laborales de los trabajadores con los valores empresariales.
- Crear estrategias conjuntas.
- Limpiar el clima organizacional.

RESUMEN

En esta unidad se hizo un breve recorrido por la historia reciente de *coaching*; además, se apreciaron las diversas influencias de otras corrientes de pensamiento filosóficas o tradicionales; aunque al principio se relacionaron sus comienzos en el siglo XX, con el ámbito deportivo, a partir de los excelentes resultados obtenidos en él, el *coaching* penetró progresivamente en el ámbito empresarial en el último tercio del siglo XX. Sus metodologías comenzaron a aplicarse en un principio en el entrenamiento de ejecutivos, directores de personal, empresarios. Con los años y los resultados obtenidos, se hizo popular y se ha expandido a otros estratos organizacionales y se ha adoptado como modelo de gestión para mejorar y desarrollar el desempeño individual de empleados, equipos de trabajo y la organización en general. El efecto del éxito en el ámbito deportivo, y luego en el empresarial, ha hecho que el *coaching* trascienda a otros ámbitos. Así comenzó a difundirse exitosamente en el ámbito de lo personal. Se le define como una metodología que ayuda a la persona a trazar su plan de vida y a concretarlo. En Estados Unidos el *boom* del *coaching* personal se produjo en los años noventa en España y Europa. El *coaching* está en constante desarrollo y a partir de sus metodologías se abordan todo tipo de situaciones, cuya última finalidad es el bienestar de los individuos. Así, el *coaching* fue ampliando sus fronteras, convirtiéndose en la actualidad en una disciplina global a la que se le adjudica un gran reconocimiento, debido a los resultados que se obtienen con su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Echeverría, Rafael	Capítulo 1	14-28
España, Jorge L.	1	5-49
Gallwey, Timothy		1-34
Medford, Jena	Parte 1. Capítulo 1	7-20
Parlo, Eric	Capítulo 1	8
Rabiar, Leonardo E.	Capítulo 1	

BÁSICA

Echeverría, R. (2003). *Ontología del lenguaje* (pp. 14-28). Chile: JC Sáez.

España, Jorge L. (2010). *Sócrates y tu presente* (pp. 5-49). México: LITO-GRAPO.

Gallwey, Timothy (s.f.). *The Inner Game of Work* (pp. 1-34).

Munford, Jeni (2011). *Coaching para DUMMIES* (pp. 7-20). México: Planeta.

Parsloe, Eric (1999). *The manager as coach and mentor* (p. 8). Gran Bretaña: CIPD.

Ravier, Leonardo E. (2012). *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*. Buenos Aires: Dunken.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
www.coachfederation.org	International <i>Coach</i> Federation. Página oficial de la ICF. Una de las federaciones internacionales de <i>coaching</i> con presencia en Europa y EUA (consultado en septiembre de 2013).
http://coachingparavivir.wordpress.com/que-es-el-coaching/definiciones-de-coaching/	Es una página de un <i>coach</i> particular, pero muy completa (consultado en septiembre de 2013).
http://www.obbconsulting.com.pe/upload/articulos/Breve_Historia_del_Coaching.pdf	Breve historia del <i>coaching</i> (consultado en septiembre de 2013).
http://portaldelcoaching.com/recursos/bibliografias/	Portal del <i>coaching</i> que te ofrece la bibliografía más completa y actualizada de <i>coaching</i> en español (consultado en septiembre de 2013).



<p>www.theinnergame.com</p>	<p>Página oficial de Tim Gallway con recientes actualizaciones respecto al libro original (consultado en septiembre de 2013).</p>
<p>http://www.todo-sobre-coaching.com/sobre-coaching.html</p>	<p>Todo sobre el <i>coaching</i> (consultado en septiembre de 2013).</p>



UNIDAD 2

La naturaleza del *coaching*



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá las principales habilidades que el *coach* debe desarrollar para que logre vincularlas al ámbito organizacional.

TEMARIO DETALLADO

(12 horas)

2. La naturaleza del *coaching*

2.1. Cambio/transformación como principio del *coaching*

2.2. Descubriendo potenciales

2.3. Conciencia

2.4. Responsabilidad

2.5. La construcción e importancia de la relación

2.6. El arte de escuchar

2.7. El lenguaje

2.8. Comunicación verbal/no verbal

2.9. *Coaching*, filosofía de vida: psicología positiva

2.10. Las emociones: su importancia en el *coaching*

2.11. Estilos de aprendizaje

INTRODUCCIÓN

A lo largo de esta unidad se revisará cómo la naturaleza del *coaching* se orienta hacia el cambio y la transformación de las personas y de los equipos dentro de las organizaciones. Durante este proceso se aprecia cómo se van descubriendo los potenciales del *coachee*, y al irlo haciendo la toma de conciencia es imprescindible para el inicio del proceso de *coaching*; asimismo, una vez que se toma conciencia inicia la asunción de responsabilidades entre el *coach* y su *coachee*.

De manera análoga se revisará la importancia de construir la relación entre *coach* y *coachee*, y cómo en ello interviene el arte de entablar un diálogo y escuchar al otro. Se subraya la importancia de cómo en esta construcción de la relación interviene el lenguaje, y a su vez cómo la comunicación verbal y no verbal son de importancia para el proceso de *coaching*.

Por último, se revisará la disciplina del *coaching* como parte de una filosofía positiva de vida acorde con las corrientes actuales de la psicología positiva.

2.1. Cambio/transformación como principio del *coaching*

El *coaching* ayuda a las personas (profesionales) a cambiar. Definitivamente es un proceso de modificación de hábitos para alcanzar sus metas u objetivos. Para tomar conciencia de esos hábitos es necesario comprender el proceso acción = resultado y cómo funcionamos ante ello.

Cuando se realiza una acción y se obtiene un resultado positivo se tiende a repetir el mismo proceso ante situaciones similares. La pregunta es ¿cómo actuar cuando el resultado es negativo? Por regla general, se prueban otras acciones sin analizar el proceso y es posible que se produzca una reiteración inconsciente de un mismo proceso que es poco probable concluya en un resultado distinto, acertado, lo que lleva al sujeto a resignarse, estancarse o bloquearse y, a partir de ahí, decirse a sí mismo que es imposible cambiar.

Por fortuna, desde tiempos muy remotos (no hay más que ver a maestros filósofos utilizados hoy en día como referencia: Sócrates, Aristóteles, Confucio, Séneca, Baltasar Gracián, etc.), se ha observado que la persona puede cambiar cuando toma conciencia de cuál es su actitud; asimismo, también es importante tomar conciencia de las acciones, formas de afrontar los problemas, de ver la vida, de asumir los hechos. Un cambio real debe sustentarse en estos puntos, porque la actitud y no la acción es la raíz del error.

En el *coaching* se enseña que si se siembra una actitud se cosecha una acción; si se siembra una acción se cosecha un hábito y si se siembra un hábito se cosecha un carácter que lleva al hombre a un resultado específico. Por lo tanto, se llega al razonamiento de “Si no me gusta mi situación actual puedo elegir cambiar de actitud”.



Y es en ese punto, en la actitud, donde el *coach* es solicitado para trabajar con un *coachee* o cliente, entendiendo ésta como el conjunto de nuestras conductas, creencias, valores y mística personal y profesional.

El cambio es el tema más recurrente en *coaching* y en la literatura de autoayuda: cada persona puede cambiar su vida si se lo propone. Innumerables historias, cuentos, anuncios y recursos en orientación, animan y dirigen hacia la superación y el progreso personal, y la mayoría de las quejas y críticas de la pena se centran en anhelar otra vida y en envidiar la de los demás.

La psicología de los consejos fáciles y de las soluciones rápidas triunfa sobre otros estilos de afrontar la vida que suponen esfuerzo constante y paciente y una actitud estoica ante las adversidades.

El cambio optimista se ha convertido en la metáfora de un mundo mejor. Por el contrario, la actitud de aceptación hacia el hecho de que la vida no es perfecta y que eso no siempre implica necesariamente un problema es tachada de resignación.

Divorciarse o separarse de la pareja parece ser una solución limpia y directa de los problemas con la pareja; convertirse en emprendedor y hacer las cosas por cuenta propia es la mejor forma que se le ocurre a la mayoría de las personas para evitar las malas interacciones con los jefes y tener que trabajar tantas horas “para otros”; y viceversa, encontrar un empleo por cuenta ajena es una medida eficaz para dejar por fin de ser empresario y quitarse estrés y responsabilidad; tras años fallidos de independencia económica, un sujeto decide dar un giro a la vida y aceptar ese empleo de tiempo completo en la inmobiliaria. ¿Hasta qué punto estos cambios tan drásticos son las mejores alternativas, y hasta qué punto simplemente son los caminos más fáciles?

Dice Whitmore (2003) que “la necesidad de un cambio en la práctica empresarial nunca ha sido tan importante como lo es hoy”. Se pueden enumerar varias situaciones que NO llevan a cambios profundos; por ejemplo:

1. *Cambiar a los demás.* ¿Por qué siempre estamos intentando que los demás cambien?

A un discípulo que siempre estaba quejándose del resto de la gente le dijo el maestro: “Si es paz lo que buscas, trata de cambiarte a ti mismo, no a los demás. Es más fácil calzarse unas zapatillas que alfombrar toda la tierra”. Si nuestro trabajo no nos gusta, en lugar de plantearnos nuevas alternativas y formas de enfocar el futuro, seguramente propondremos cambiar a los empresarios, que generan tanto empleo precario y alienante; para disfrutar de una mejor relación, nuestra pareja debería dejar de ser tan desorganizada y planificar mejor sus horarios, ¡que es que no le da tiempo a nada!; y si no soy suficientemente emprendedor para crear mi propia empresa es porque la administración aún no ha reducido la burocracia lo suficiente y encima tarda un mundo en pagar los impuestos, ¡así no se puede!

El egoísmo bien entendido, el propio, nos lleva a buscar el cambio de los demás, sobre todo porque modificar nuestro propio comportamiento es un engorro. Pero la mala noticia para vagos y criticones, o sea, para casi todos nosotros, es que

cambiarnos a nosotros mismos es casi lo único que se puede hacer para intentar que el día sea más luminoso y que el mundo mejore. La buena es que cuando uno se pone a darle brillo a su vida, los que están alrededor también lo notan, y como que se contagian un poco. “Si tú cambias, el mundo cambia”, es mucho más que un posible eslogan de material deportivo. Decirlo es sencillo, hacerlo es más complejo.

2. El cambio como excusa. ¿Decimos que vamos a cambiar para dar mejor imagen?

Es bastante habitual que encontrarse en una situación de desempleo no implique necesariamente buscar empleo, sobre todo en aquellos casos en los que se perciben ayudas o no existen importantes problemas económicos, y cuando el interés profesional es bajo (sólo trabajas por dinero, no por satisfacción personal o crecimiento intelectual).

A pesar de esta inactividad, las personas desempleadas suelen quejarse de su situación laboral y dicen que desearían encontrar empleo; es decir, declaran que anhelan un cambio, aunque no se pongan manos a la obra. Parece que en estos casos el mayor problema que sentimos no es el desempleo en sí, sino que nos tachen de desempleados o subempleados.

Mostrar en público intención de mejora o de superación no siempre tiene, por lo tanto, verdadero propósito de cambio. Criticar a los demás, en vez de ponerse uno mismo en tela de juicio como el responsable de sus problemas, no indica necesariamente motivación ni ganas de cambiar las cosas, sino una forma de justificar la propia inactividad e indolencia ante el qué dirán. Y es que la mala disposición que se siente y que nos impele a aparentar actitud y esfuerzo por mejorar, no proviene siempre de los supuestos problemas que aparentemente sufrimos, como de la opinión que se tenga de nosotros. Esta poderosa influencia suele llamarse “presión social”.

3. El cambio como varita. ¿Si cambio se arreglará todo?

Cuando las cosas parecen no ir bien, intentar “cambiarlo todo” parece la solución mágica e instantánea. Si no me gusta mi jefe, si me he peleado con mi novia, o si el coche consume mucha gasolina, no hay problema: cambio de jefe, de novia y de auto. El cambio está de moda, la lógica de lo superficial prevalece, no se entablan vínculos, se interactúa de igual modo con máquinas que con personas, pero no se interrelaciona y menos de manera comprometida.

Y resulta que cambias de jefe, pero también con el nuevo jefe te peleas, encuentras invariablemente el mismo tipo de mujer y surgen las desavenencias, y al cabo del tiempo el auto se acaba descomponiendo por falta de tus cuidados. Si acaso, entiendes mejor qué hiciste con el auto; las novias y los trabajos son tema más complicado. ¿Hasta qué punto entiendes que el patrón de TU conducta es lo que hay que atribuirle a tu falta de habilidades sociales, tu rendimiento laboral y la forma de relacionarte en pareja, o al defectuoso mantenimiento del motor?

El objetivo del cambio es mejorar las cosas, pero los cambios drásticos suelen resultar como inundaciones para la sequía: sólo añaden nuevos problemas. Y es que cambiar las dificultades de envase es rápido, pero analizar su composición y modificarlas adecuadamente suele requerir su tiempo. Una cosa es el cambio gradual y planificado, y otra las huidas hacia delante.

4. El cambio como intención. ¿Decir que vamos a cambiar significa que vamos a cambiar?

Es interesante diferenciar el cambio como mera intención, de aquél que implica modificación y esfuerzo. Imaginarse en otro escenario más favorable tal vez anime para dar un primer paso, pero ahí puede terminar todo. Ponerse manos a la obra, planificar y graduar los avances, esa es la verdadera habilidad. No es el qué, sino el cómo. ¿Quién no tiene el anhelo de mejorar algo en su vida? Pero, como en toda

fábula, aunque nuestra intención es cambiar, generalmente no estamos dispuestos a pagar el precio.

El que quería ser funcionario no quiere sacrificar las horas pasadas con la familia, o no le dedica el suficiente esfuerzo; el que quería conocer a más gente no se apunta a actividades sociales ni mejora su forma de relacionarse; el que quería que sus hijos fuesen más educados e inteligentes nunca encuentra el tiempo para leer con ellos ni para aprender a ser un mejor padre; el que quería montar su empresa o invertir, no está dispuesto a arriesgar lo necesario. El deseo y los propósitos no son suficientes. Para que el cambio comience se necesita además motivación, no sólo ánimo. Si quieres saber si tienes esa motivación, hazte esta pregunta: si cambiara mi vida, ¿realmente estaría mucho mejor, o ahora no estoy tan mal como yo creo?

5. El cambio como planificación. ¿La motivación es suficiente para conseguir mejorar?

Para que el cambio llegue a buen puerto deben definirse los objetivos que se pretenden lograr, y establecer la adecuada planificación para alcanzarlos. Y es que incluso en el caso de que tu vida sea realmente mala y eso te ponga con todas tus fuerzas a intentar mejorar, la motivación tampoco lo es todo: la potencia sin control no sirve de nada.

Si hace años que te acercas a coquetear o es un tema prohibido para el sujeto, y no hay acercamiento ni para dar un recado, el interés por relacionarse será alto, sin duda, pero eso por sí solo no garantizará el éxito de las pretensiones de tener pareja. Analizar y mejorar la forma en que se entablan relaciones, seleccionar sitios y formas



de ocio más adecuados para el propio perfil, y tal vez mejorar la imagen y el aspecto físico, podrá ser de ayuda.

6. ¿Cambiar o seguir? ¿La propia vida requiere realmente cambios importantes o sólo pequeñas mejoras?

Los sueños de cambio son la antítesis de la aceptación de la vida tal cual es. Como en la historia de la herencia, el cambio *per se* no necesariamente mejora la situación. A veces se toman otras direcciones seducidos por los cantos de sirena del cambio radical, cuando tal vez hubiera sido más razonable y práctico intentar seguir mejorando dentro de la senda actual. La tentación de salirse del camino se alimenta del sentido de la aventura y de la novedad, pero no ofrece garantías y exige similares o mayores esfuerzos.

Una vez divorciado, es probable que parecidos problemas se reproduzcan en las nuevas relaciones que se tengan; tras crear la propia empresa, quizás nos demos cuenta de que tenemos más presión y más trabajo del que nunca hubo como empleados; o al contrario, que tras dejar de lado el negocio propio, el trabajo por cuenta ajena nos desmotive mucho más de lo que pensábamos; y aunque no se ha logrado el empleo deseado como se quería, tal vez no sea la mejor opción abandonar la trayectoria que se trae. ¿Por qué no plantearse la creación del propio bufete, reciclarse como asesor, orientador, formador, especializarte en ramas concretas, etc.?

7. El cambio es una alternativa más. ¿Cambiar es obligatorio u otras opciones son posibles?

Por supuesto que un cambio sustancial en la carrera profesional o en la vida afectiva siempre es una alternativa, puede ser una buena opción o incluso la única opción en algunas situaciones. Pero es importante recordar que cambiar de escenario siempre es más fácil y tentador que continuar e intentar mejorar día a día gradualmente, con paciencia y planificación. Porque de Guatemala a Guatepeor se

suele llegar en vuelos directos, sin escalas. No te das ni cuenta. A veces, mirando retrospectivamente se dice “que me quede como estoy...”.

Los autores que han estudiado el cambio definen que para que éste se dé será un proceso de tres pasos:

1. Descongelamiento

Abandono de ideas y prácticas antiguas para poder aprender las nuevas. La incapacidad de abandonar las viejas ideas, comportamientos y sentimientos es lo que conduce a la resistencia al cambio.

2. Cambio

Es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas (pensamientos). Pensar, razonar y desempeñarse en nuevas formas (pensamientos y comportamientos). Sentimientos de confusión, desorientación, sobrecarga y frustración; pero también esperanza, descubrimiento y emoción.

3. Recongelamiento

Significa que lo que se aprendió se integra a la práctica real. Se acepta intelectualmente, se adoptan nuevas prácticas y se incorporan emocionalmente.



2.2. Descubriendo potenciales

Se presentan las tres definiciones más comúnmente utilizadas para la definición de potenciales en el *coaching*.

Según Sir John Whitmore, el *coaching* consiste “en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”.¹¹

Para la ICF (*International Coach Federation*)¹², el *coaching* es “[...] un proceso continuo de partenariado que permite al cliente obtener resultados satisfactorios en su vida personal y profesional. A través del proceso de *coaching*, el cliente profundiza en sus conocimientos, mejora su rendimiento y revaloriza su calidad de vida”.

Para Castro y Ocampo (2010), el *coaching* a nivel organizacional es “un enfoque integrador que permite establecer relaciones sinérgicas entre los objetivos personales, los del equipo de trabajo y los de la empresa”.¹³

¹¹ Don Hellriegel y John W. Slocum, *Comportamiento organizacional*, 2004, p. 20.

¹² Viviane Launer, *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*, 2011, p. 22.

¹³ María del Carmen Castro, *Coaching multidimensional*, 2010, p. 16.

El *coaching* consiste en acompañar a personas en un proceso de cambio tanto a nivel personal como profesional para alcanzar ciertas metas u objetivos previamente establecidos.

Hay que recordad que el cambio empieza en uno mismo. Nuestra forma de ser y actuar en la vida es el resultado de un equilibrio entre lenguaje, cuerpo y emociones. Se puede usar la inteligencia aplicada incluso a lo corporal para cambiar la interpretación del mundo tal y como lo vemos. Se puede elegir responsabilizarse de ese cambio corporal para cambiar el mundo que somos capaces de ver y cambiar comportamientos que deseamos cambiar (menos estrés, serenidad, adicciones, motivaciones).

La movilidad del cuerpo se conecta directamente con la esencia de lo que somos y lo que queremos ser. Nuestro cuerpo no engaña. Si se incorporan nuevos modelos de conexión corporal se desarrollará una nueva capacidad de aprender, una nueva forma de ser y actuar.

El uso de este conocimiento del cuerpo a través del movimiento nos da los recursos para lograr nuestros objetivos personales y profesionales. En algunas modalidades de *coaching*, como el *coaching* de vida, el *coaching* ejecutivo o el *coaching* de equipos, se invita a los participantes a descubrir las herramientas para lograrlo, se experimenta en qué medida, cambiando la forma de moverse, se puede influir en la manera de conversar, de gestionar emociones y las interpretaciones que se les dan y el impacto que tienen en los demás.

El potencial que todas las personas poseen y no utilizan se refiere a eso precisamente: competencias y habilidades aún no desarrolladas. Una semilla tiene alto potencial para ser un árbol; luego de un proceso, que muchas veces puede tomar años, es probable que sea un árbol muy saludable y dé muchos frutos.

Muchas veces se piensa que es sencillo descubrir el potencial que se posee o no lo creemos. El mismo José Saramago (premio Nobel de literatura), quien creía que antes no tenía nada qué decir, recién a los 50 años empieza a publicar sus obras más exitosas.

-
- ✓ Quienes no creen en el potencial de ellos mismos, ni de los otros, sino sólo en la preparación.
-
- ✓ Quienes no creen sentir pasión por lo que se hace, sino sólo sufrir.
-
- ✓ Quienes están cumpliendo mandatos sociales, parentales y otros sin poder verse a sí mismos hacia adentro. ¿Quién quiero ser? ¿Voy a seguir a la manada o voy a ser yo mismo?
-
- ✓ Quienes al comienzo de una vocación y ante el fracaso carecen de coraje, voluntad y autoconfianza para persistir.
-
- ✓ Quienes no poseen la resiliencia para estar emocionalmente listos (la ambición suficiente para creer en ellos mismos y salir a hacer lo que es mejor de ellos), para salir del estrés y los traumas del pasado.
-
- ✓ Quienes creen que porque no tienen una historia laboral construida en un cierto camino es imposible cambiar.
-
- ✓ ¡Quienes no creen que se puede cambiar de vocación en varios momentos de la vida y que está bien! Renueva mentalmente y produce nuevos desafíos.
-
- ✓ Quienes se cuentan a sí mismos la historia equivocada.
-
- ✓ Quienes no ha encontrado ayuda o no la supieron buscar.
-
- ✓ Quienes no creen en sí mismos.
-



✓ Quienes no creen.

¿Cuáles son las barreras que impiden que despliegues tu potencial? Si se quiere conseguir superar estas u otras barreras, se necesita establecer una estrategia, o por lo menos saber cómo se desea llegar a los propios objetivos. Se puede conseguir más rápido si se deja que exista un guía en el proceso. El ser humano es un ser sociable por naturaleza y siempre existe la necesidad de ayuda de otro individuo.



Aprender paso a paso a descubrir todas las cualidades que se poseen, a descubrir el potencial, plantear la propia meta a seguir y la mejor estrategia para combinarlos de la manera que el proceso sea efectivo. Para Whitmore, obtener lo “mejor de alguien” y “el potencial oculto” quiere decir que dentro de la persona hay un sinfín de cosas que están esperando a ser liberadas. Y que por ello si el directivo o *coach* no cree que la gente tenga potencial, no será capaz de mostrársela al *coachee*. Un *coach* “debe pensar en su personal en términos de su potencial, no de su desempeño”, y para ello se debe llevar a cabo una estrategia. ¿Por qué se debe llevar a cabo una estrategia? Porque facilita determinar dónde invertir los recursos que se tienen de manera más efectiva dependiendo de las prioridades determinadas en la estrategia.

Whitmore plantea que para sacar lo mejor de la gente, el *coach* debe creer que lo mejor está ahí. Esto porque considera que la gente normal y corriente, como

cualquiera de nosotros, hará cosas extraordinarias cuando sea necesario. Además, considera que la capacidad está ahí; la crisis es el catalizador. Además, considera que un desempeño extraordinario puede ser sostenible, quizá no sobrehumano, pero sí a niveles superiores de lo que en promedio uno suele aceptar. Un tercero, un *coach*, ayudará a que el *coachee* diseñe su propia estrategia.

2.3. Conciencia

Se entiende como conciencia la comprensión del conocimiento relevante. Significa que el conocimiento de una persona ha sido obtenido con la mente, los sentidos y las emociones. El estado de ser consciente de las emociones y pensamientos y de los comportamientos que la acompañan.



La conciencia implica adquirir un conocimiento de algo a través de la reflexión, la observación o la interpretación de lo que uno ve, siente, oye, etc. Algunas personas se sienten abrumadas por sus sentimientos y pensamientos, e impotentes para cambiarlos. Otros los aceptan, pero no hacen el menor esfuerzo por profundizar en ellos, aun en el caso de que sean negativos y perturbadores.

Por otro lado, los individuos que son conscientes de sus sentimientos y conocen o usan técnicas para superar cualquier estado negativo, tienden a administrar sus emociones de una forma más eficaz. Les permite desarrollar la capacidad y

seguridad en uno mismo. La concientización puede ser de uno mismo en el caso del desarrollo personal o de otros en la administración con otras personas.

La toma de conciencia se debe generar desde dentro de uno mismo; de lo contrario, no habrá responsabilidad. Un *coach* produce toma de conciencia dentro y para el cliente. En un primer momento, cuando conoces la palabra *coaching* y su significado, resuenan las palabras “presente” y “futuro”; es decir, el *coaching* trata de explorar el presente para diseñar el futuro (O’Connor y Lages); para ello, utiliza el planteamiento de objetivos concretos que nos ayudan a generar una proyección de hacia dónde nos queremos dirigir, y siguiendo un proceso de *coaching* esos objetivos están alineados con unos valores fundamentales, que rigen nuestra motivación y pasión por conseguirlos.

Para lograr la toma de conciencia el *coach* puede, a partir de preguntas, favorecer el conocimiento de sí mismo al *coachee*, promover el autoconocimiento; qué ideas, emociones, miedos llevan al *coachee* a hacer o a dejar de hacer actividades; qué lleva al *coachee* a tomar decisiones que lo ubican en el estado actual.

Al tomar conciencia se promueve el desarrollo de la responsabilidad del propio *coachee* hacia él mismo.

Se habla de objetivos y valores; sin embargo, para generar esos objetivos se requiere de un proceso de reflexión con uno mismo, y para la reflexión es necesario detenerse, detener el mundo, el diálogo interno, y como se sabe, esto parece misión imposible para nuestra rutina diaria, ya que hay obligaciones, prioridades, compromisos, responsabilidades, muchas de ellas con los demás. En este sentido, he aquí una pregunta clave: ¿Y tú responsabilidad contigo mismo? Si no estás bien tú, no estarás bien con los demás.

Tomar conciencia de uno mismo es el paso inevitable hacia el éxito; si no sé quién soy, mucho menos sabré qué quiero o para qué sirvo; igualmente, si no conozco mis sentimientos no podré comprender los de los demás, con lo que sufriré más conflictos de los deseables, aunque conocerse a sí mismo no es tarea fácil y probablemente se descubrirán cosas que no nos gustan. Sólo desde el autoconocimiento se consigue evolucionar y mejorar en todos los aspectos; por otro lado, conocer nuestros puntos fuertes nos permitirá elegir un objetivo auténtico con base en nuestra personalidad, valores, capacidades; esta tarea tampoco tiene por qué ser traumática, ni se debe sentir culpa o vergüenza al reconocer algo que no nos gusta; se parte de la opción de cambiarlo, no pasa nada.

No es casual que disciplinas como la psicología o el *coaching* tengan tanto auge en una época en la que no nos permitimos “detener el paso”. Tomar las riendas de la propia vida requiere de ello, y en esa reflexión se gestan los pensamientos, sentimientos y las actitudes necesarias que harán diseñar el futuro que se desea. Una de las herramientas fundamentales es aprender a realizarse las preguntas adecuadas para generar las respuestas deseadas. Muchas veces ligeros errores en la formulación de las preguntas resultan en graves errores en las respuestas que siguen.

La reflexión va unida a dos palabras, “tomar conciencia” de quiénes somos, qué queremos y a dónde nos queremos dirigir. Esa conciencia de uno mismo requiere de tranquilidad, paciencia y de una pausa que disponga a la persona a un estado emocional positivo.

Una de las técnicas que puede ser de utilidad es adquirir un hábito de meditación por las mañanas, al inicio de la jornada laboral o al finalizar el día: 10 minutos de serenidad y de “estar con uno mismo” nos facilitan empezar/concluir el día con la energía y entusiasmo de un niño con un juguete en las manos. Esto es un ejemplo. Encuentra el tuyo.

Ser consciente supone prestarse atención, estar en el presente, vivir el AQUÍ y el AHORA, lo que facilita el proceso de autoconocimiento. Por ello, la relevancia del *coaching* es que parte desde el AHORA.



Una cuestión que merece la pena aclarar es que tener objetivos no significa vivir en el futuro. Algunas personas comentan que planificar y gestionar un proyecto de vida basado en objetivos es ser demasiado analítico y racional, ya que carece de la espontaneidad necesaria para dejarse llevar, que se asocia desde algunas posiciones sociales al estado de sensación de felicidad.

Eso es una creencia socialmente aceptada, pero tener un objetivo no significa quitarle espontaneidad a la vida, sino darle un sentido o propósito. No significa ser rígido a una idea, podemos ser flexibles y adaptarnos a las circunstancias, y replantearnos esos objetivos con el tiempo. Vivimos en un mundo en continuo cambio; por ello, nuestros objetivos pueden variar y adaptarse también a esos cambios según nuestras necesidades e intereses.

Desde el *coaching*, si el objetivo está asociado a un valor fundamental como, por ejemplo, “quiero correr la maratón de Nueva York cuando cumpla los 40 años (objetivo), pues corriéndola seré feliz y me sentiré realizado (valores)”, no significa que en cada entrenamiento que se realice para correrla o en cada paso que se dé, no se viva esa misma sensación en el “ahora”. Significa estar presente, vivirlo desde este momento como si se estuviera corriendo por las calles de Manhattan.

En conclusión, explicar algo “simple” puede ser casi imposible en ocasiones; sin embargo, si se puede entender, aunque sea una cosa simple en profundidad,

habremos expandido en gran parte la propia capacidad de comprensión. Por lo tanto, la responsabilidad de conocerte y comprenderte en profundidad puede ser una cosa simple, pero requiere del tiempo e inversión que se debe dedicar a uno mismo.

2.4. Responsabilidad

Cuando digo algo lo estoy declarando. No hay sujeto prediscurso, el sujeto inicia a partir de la palabra. El poder de las palabras dice “tú tienes afirmaciones, declaraciones, promesas y juicios”. El modelo ontológico del *coaching* se basa en el lenguaje. La ontología es aquella parte de la filosofía que se define como la ciencia del ser; así entonces el *coaching* ontológico significa entrenamiento del Ser y se da a través del lenguaje. El lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

Desde el punto de vista del *coaching* ontológico se asume la responsabilidad como nuestra capacidad de responder ante determinadas situaciones que se nos presentan. Si analizamos la palabra responsabilidad y se descompone en dos unidades, se puede entender de dónde surge esta idea.

Responsabilidad = RESPONS (H) ABILIDAD.

Entonces, la responsabilidad es la habilidad de responder, es la elección de cómo posicionarse frente a los acontecimientos que se viven, es la propia libertad de elección de las propias acciones a cada momento.

Focalizando en este concepto del *coaching* ontológico, se puede visualizar que la responsabilidad se puede asumir o no de dos maneras distintas; por ejemplo:

“Dejé abierto el auto en la esquina de mi casa y cuando fui a buscarlo al día siguiente ya no estaba”. Si pregunto a esta persona el por qué sucedió esto, tiene dos opciones para observar el suceso.

Responsabilidad reactiva: explicaciones tranquilizadoras

“No encontré el auto porque este barrio es inseguro y hay muchos ladrones”. En esta respuesta se observa que se coloca la responsabilidad en otra parte y no en la propia persona.

Este tipo de respuestas reactivas se conocen como “explicaciones tranquilizadoras”, porque no responsabilizan al sujeto de ser parte del problema; este problema sigue existiendo y yo me declaro como inocente de lo que sucedió asumiendo de esta forma el papel de víctima; y, por último, gracias a asumir el papel de víctima, la persona se encuentra imposibilitada para cambiar la situación.

Responsabilidad proactiva: explicaciones generativas.

“No encontré el auto porque lo dejé sin traba y sin alarma”. En esta respuesta me hago parte del problema, asumo mi responsabilidad, me transformo en protagonista de mi propia vida, y también al asumir mis errores tengo la capacidad de accionar distinto y cambiar la situación a algo querido.



Una de las ventajas que nos puede proporcionar una autoestima elevada es una tendencia clara hacia la vida activa y positiva, desde la asunción de la responsabilidad de nuestros sentimientos, pensamientos y actos, ya que frente a contratiempos o problemas las preguntas suelen ser del tipo: ¿Qué puedo yo hacer para solucionarlo? ¿Qué opciones y recursos tengo a mi disposición para solventarlo? Seguro que he pasado algo por alto, ¿qué será? Como se aprecia, la responsabilidad la asume la persona con la autoestima elevada, no reparte culpabilidades. Esta idea ha de dejarla entrever el *coach*, desde su posición ética, pero siempre promoviendo la reflexión de la responsabilidad del *coachee* sobre sus decisiones, así como remarcar su autonomía, independencia como *coachee*.

Todas estas personas que son conscientes de su responsabilidad y la asumen sin problemas, también promueven una autoestima elevada que deriva en una orientación activa, confiando más en sí mismas, con el autoconvencimiento de ser más aptos y, finalmente, más felices.

La asunción de la propia responsabilidad conlleva el crecimiento, el cambio positivo y el aumento de la autoestima.

La responsabilidad propia está acompañada por ideas como “Soy responsable de lo que elijo y hago”, así como de cómo utilizo mi tiempo o cómo desarrollo mi trabajo.

Hay que promover la reflexión acerca de la idea “somos el centro de lo que hacemos y cómo lo hacemos, con nuestra capacidad de elección y de asumir nuestros actos como propios, para bien o para mal, respetando principalmente nuestros valores”.

Durante el proceso de *coaching* es muy importante que el *coachee* se dé cuenta de que la mayor parte de las cosas que pasan están bajo su control. De una serie de opciones, cada sujeto elige, aunque muchas veces no seamos conscientes de eso, y pensemos que sólo podemos escoger una cosa, nada más.

Si no asumimos nuestra responsabilidad en lo que está bajo nuestro control, acabaremos con una vida descontrolada, echando la culpa a los demás de nuestros actos, frustrándonos cada vez más y alejándonos de la idea de ser dueños de nuestra vida.

2.5. La construcción e importancia de la relación

El *coaching* se evidencia en una relación profesional respaldada por un contrato o acuerdo en el que participan el *coach*, el *coachee* y a veces la empresa cliente tratándose del *coaching* a empresas o equipos de trabajo. Esto implica que la relación entre las partes es bidireccional o triangular y que habrá que atender no sólo a las particularidades de cada participante, sino también a las relaciones entre cada par de actores.

El diálogo entre las partes debería bastar para dejar claros los objetivos del *coaching*, y también permite armonizar dos finalidades distintas que no tendrían por qué ser opuestas. El cliente (a veces es la empresa) querrá (o deberá) formalizar la relación comercial con el *coach* mediante un contrato de índole comercial o contrato de servicios, que será el punto de referencia para todas las partes y deberá incorporar los siguientes rubros:



- Objetivos perseguidos.
- Duración del proceso (datos sobre la frecuencia y periodicidad de las reuniones, lugar, etc.).
- Condiciones de confidencialidad.
- Razones de posible rescisión o terminación del contrato antes del tiempo estipulado.
- Procedimientos de evaluación.
- Costo y forma de pago.
- Nivel de compromiso de parte del *coachee*.

También se deberá incluir algún apartado que prevea las acciones que cliente y *coach* deberán adoptar en el caso de que surgiera algún imprevisto durante el ciclo de *coaching*.

Habrá reserva en lo que se refiere a la comunicación que tenga lugar entre *coach* y *coachee*. La confianza construida en la relación será el resultado de un contrato moral, que deberá reforzar el vínculo entre esas partes, ya que el trabajo del *coach* se desenvuelve en la búsqueda de un resumen armónico entre los intereses de todas las partes.

También el *coach* como profesional deberá mantener informado al cliente sobre los avances del proceso. Para ello, también es importante que el *coach* mantenga una distancia apropiada, sobre todo si cuando se hace *coaching* empresarial o de equipos se atiende a diferentes personas de un mismo nivel jerárquico o diferentes miembros y del equipo de administración. Existen dos grandes maneras de entender el *coaching*. Por una parte, el *coaching* puede constituir una forma de ser, de vivir y de trabajar. En este caso el directivo asume los principios, actitudes y prácticas esenciales del *coaching*, estando siempre atento al desempeño y actitudes de sus colaboradores para hacer posible que estos se den cuenta de todo aquello que puedan mejorar, continuamente y sin convertirse en un neurótico por ello.

En este caso el directivo –o el entrenador– está atento a los procesos y los resultados del sujeto, para que a su vez el colaborador también lo esté, siendo el primero un iniciador y activador del despertar de las consciencias de los colaboradores, que son quienes dinamizan los cambios. No obstante, si el directivo tiene que intervenir en un momento dado, eso hará. Digamos que en esta concepción del *coaching* el directivo se desenvuelve como *coach* de una manera cotidiana.

La otra alternativa consiste en programar procesos formales de *coaching*, en unos momentos concretos, con una duración determinada y para conseguir unos objetivos específicos. Este puede ser el caso del departamento comercial de una empresa en el que se planifican sesiones de *coaching* con los vendedores para, por ejemplo, identificar aspectos de mejora en las entrevistas que los colaboradores llevan a cabo con los clientes.

¿Pueden utilizarse las dos alternativas? Por supuesto que sí. De hecho, la solución ideal consiste en liderar cada día la empresa o el departamento desde principios y prácticas de *coaching*, y desarrollar de manera complementaria procesos formales

cuando corresponda. Como afirma Tejerina (2006), las actitudes, las habilidades y las competencias personales son difíciles de modificar, precisamente porque son humanas; eso exige atención, reflexión y acción.

En las organizaciones, cuando algo falla en el área técnica y de producción, se recurre a una solución técnica, y las cosas siguen adelante. Pero en el terreno personal eso no es tan fácil. Es por ello que el *coaching*, en cualquiera de las dos versiones mencionadas o bien simultáneamente, puede ser de gran utilidad para conseguir que la gente se haga cargo de sí misma, de manera autónoma y responsable.

A continuación, se analizan los elementos esenciales del proceso de *coaching*, abordando sucesivamente los elementos personales, las fases del proceso formal, el cliente, las herramientas y el contexto.

Entre los elementos personales del proceso de *coaching* se considera de primordial importancia el establecimiento de un vínculo sólido. En dicho vínculo se establecen roles que se describirán a continuación.

En el proceso de *coaching* –tanto en su versión generalizada como en la relativa a procesos formales– siempre intervienen dos personas, independientemente de que pueda tratarse de un grupo o de un colectivo en el que todos observan y participan. Pero el *coaching* se suele aplicar de manera individual y, en el caso colectivo, de forma sucesiva. Puede darse el caso de que sólo intervengan uno o dos asistentes, pero los demás desarrollarán el proceso pertinente de aprendizaje a partir de las preguntas que genere el *coach* y que el *coachee* se responda. Entre dos individuos con diferentes roles se entabla un vínculo, una relación, pero el entorno también se ve beneficiado.

¹⁴Como afirma Larriera (2005) el rol del *coach* (bien se trate de un directivo o de un profesional externo o interno a la empresa) no es el de un formador, estrictamente hablando, aunque guarde grandes similitudes, y finalmente se trate de aprender o desaprender algo mediante el *coaching*. Tampoco el *coach* asume sólo el rol de un consultor ni el de un mentor, aunque también mantenga ciertas similitudes con esas figuras.

Es todo eso y mucho más, desplegando el profesional o el directivo un rol u otro según convenga, dadas las situaciones, los objetivos y las circunstancias, siempre respetando el marco general del *coaching*, que por cierto es integrado, multidisciplinar, flexible y completo. Un *coach* es quien facilita el aprendizaje y el desarrollo de nuevas formas de resolver problemas, y quien ayuda al sujeto a ganar autonomía.

Los roles que se asumen por el profesional o el directivo para conseguir el cambio son los siguientes (Dattner, 2006; Williams, Martín y Byrne, 2002):¹⁵

- Rol de filósofo, en tanto que gestiona los principios de vida y de trabajo que posee el sujeto.
- Rol de psicólogo, ya que también gestiona rasgos, formas de pensar, creencias, teorías implícitas, emociones, etc.
- Rol de antropólogo, porque el ser humano es ante todo un ser sociocultural y forma parte de organizaciones sociales –por ejemplo, la empresa– que poseen una cultura concreta.
- Rol de pedagogo y maestro, por manejar estrategias y estilos de aprendizaje y desaprendizaje.
- Rol de socio colaborador y negociador que se involucra con responsabilidad en la relación y en el proceso. El profesional tiene sus objetivos y cederá,

¹⁴ E. Larriera, 2005, pp. 186, 70-78.

¹⁵ Williams, Marín y Byrne, 2002, pp. 12-14.

impondrá, evitará y cooperará para que el cliente crezca y se desarrolle, y llegado el caso también deberá ser persuasivo.

- Rol de investigador, porque escucha atentamente, identifica áreas de desarrollo, descubre necesidades reales, hace preguntas y observa atentamente.
- Rol de orientador y tutor, ya que es un guía que orienta sugiriendo, ofreciendo opciones o desafiando para conseguir la acción y el cambio.

Por último, es un mentor catalizador del cambio y un fedatario, porque certifica lo que se hace, la forma en que se hace y los logros.

Podemos afirmar que el profesional del *coaching* asume roles que implican actuar directamente, señalando las áreas que deben mejorarse e indicando cómo hacerlo, o bien deja absoluta libertad al sujeto para que identifique dichas áreas y/o encuentre y aplique con éxito actuaciones alternativas (preventivas o de intervención). Asumirá esos roles extremos cuando los objetivos, los recursos, la situación y las circunstancias así lo exijan. Pero generalmente se posicionará en una zona media, entre un vínculo íntimo y un vínculo profesional, estando atento para hacer posible que el sujeto descubra por sí mismo qué aspectos debe mejorar y cuáles cambiar (relativos a formas de pensar, sentir, actuar y relacionarse), cómo y cuándo hacerlo con eficiencia e ingenio, y cómo aplicar los cambios de manera cotidiana, autoevaluándose.

O'Connor y Lages (2005) definen al profesional del *coaching* como un "mago del cambio", que toma las cartas que el sujeto tiene y le ayuda a jugarlas mejor, a cambiar las propias reglas del juego o a encontrar un juego mejor. De este modo, el profesional acompaña al sujeto a conocer a su enemigo, a descubrir y a desarrollar potencialidades (y oportunidades), y también a desarrollar competencias.

Así, para realizar el proceso formal de *coaching* y asumir de manera flexible el rol mencionado anteriormente, el profesional (denominado “*coach*”) debe desarrollar una serie de competencias cuya importancia y uso dependerá de la fase del proceso en la que se encuentre. Entendemos por competencia el concepto propuesto por Le Boterf (2001, citado en Cantera, 2004): *competencia* es la capacidad de movilizar y aplicar correctamente, en un entorno determinado, los recursos propios (habilidades, conocimientos y actitudes) y los recursos del entorno, para producir un resultado definido.

Siguiendo a Cantera (2004) se proponen las siguientes fases del proceso formal de *coaching* y las correspondientes competencias que debe poseer el profesional:

Fase 1. Alineamiento con la organización, identificación y diagnóstico. Inicio del proceso.

- Atención e identificación
- Compromiso
- Confianza
- Confidencialidad
- Estructuración
- Diagnóstico
- Planificación
- Organización

Fase 2. Desarrollo del proceso.

- Empatía
- Confianza
- Compromiso
- Comunicación
- Habilidades sociales
- Flexibilidad

- Proponer retos
- Escuchar y preguntar
- Análisis y síntesis
- Pensamiento global
- Integridad
- Orientación al cliente
- Fluir, influir y confluir
- Buenos hábitos de trabajo
- Actitudes, valores y creencias favorables
- Competencia emocional
- Paciencia
- Tomar decisiones y resolver problemas
- Creatividad
- Sensibilidad
- Independencia
- Entusiasmo y motivación
- Conocer al ser humano
- Gestionar rol de pedagogo, mentor, orientador, director
- Gestionar recursos y métodos
- Mantenerse en el proceso/objetivos y dirigirlo
- Iniciativa
- Optimismo

Fase 3. Conclusión del proceso

- Síntesis
- Evaluación

2.6. El arte de escuchar

COMUNICAR CON EFECTIVIDAD



Escuchar activamente

Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice; entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente y apoyar al cliente para que se exprese.

- a) Atiende al cliente y sus necesidades y objetivos, no según las necesidades y objetivos que el *coach* tiene para el cliente.
- b) Escucha las preocupaciones, metas, valores y creencias del cliente sobre lo que éste considera que es posible y lo que no lo es.
- c) Ve la diferencia entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal del cliente.
- d) Resume, parafrasea, reitera, refleja lo que el cliente ha dicho para asegurar claridad y comprensión.
- e) Anima, acepta, explora y refuerza al cliente para que exprese sus sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
- f) Integra y construye basándose en las ideas y sugerencias del cliente.
- g) Extrae lo esencial de lo que el cliente comunica y le ayuda a llegar a ello sin perderse las largas historias descriptivas.
- h) Permite al cliente expresar o “ventilar” su situación sin emitir juicios de valor ni quedarse enganchado en ella, con el fin de poder continuar el proceso.

“Así como hay un arte del bien hablar, existe un arte del bien escuchar”.

2.7. El lenguaje

El lenguaje es el conjunto de medios que permiten al hombre expresar sus pensamientos, sentimientos y vivencias. También se define como el conjunto de sistemas de comunicación constituido por diversas manifestaciones: dibujos, gestos, sonidos, movimientos, procesos



culturales (mitos, leyendas, arte, monumentos), etc. Algunos autores lo reducen a la función biológica de la relación, y por eso hablan de lenguaje de los animales (abejas, hormigas, delfines); incluso, no falta quienes consideran que la cultura misma es un lenguaje, porque en cada una de sus ramas y manifestaciones contiene un mensaje, es decir, un significado.

Por su parte, el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española señala que lenguaje viene a ser el conjunto de sonidos articulados con que el hombre manifiesta lo que piensa o siente. Estilo y modo de hablar y escribir de cada persona en particular. Uso del habla o facultad de hablar. Conjunto de señales que dan a entender algo.

El lenguaje es una institución social, ya que sólo puede existir en sociedad como instrumento de comunicación humana. Al igual que otras instituciones sociales, como la familia, el lenguaje puede ser muy amplio e incluso universal, pero varía de una comunidad a otra, en cada una de las cuales se manifiesta de modo diferente. Además, cambia constantemente por la presión de necesidades diversas y también de otras comunidades.

El lenguaje presenta manifestaciones distintas en las diversas comunidades que existen en la Tierra; cada una de esas manifestaciones recibe el nombre de lengua o idioma. Lengas o idiomas son, por lo tanto, el español, el inglés, el chino, etc. En España existen cuatro lenguas o idiomas: el castellano (que, por ser la lengua oficial común a toda la nación, se denomina también español), el catalán, el gallego y el vasco o euskera, que son oficiales en sus respectivos territorios.



Existe una amplia gama de definiciones sobre qué es el lenguaje humano, dependiendo de cada autor en cada época y en cada circunstancia. Una selección de varias de las definiciones que se le han dado al lenguaje es la siguiente:

1. Por el lenguaje entendemos un sistema de códigos con cuya ayuda se designan los objetos del mundo exterior, sus acciones, cualidades y relaciones entre los mismos (A. R. Luria, 1977).
2. El lenguaje es un hábito manipulador (J. B. Watson, 1924).
3. El lenguaje es un conjunto finito o infinito de oraciones, cada una de las cuales posee una extensión finita y construida a partir de un conjunto finito de elementos (Noam Chomsky, 1957).

4. El lenguaje es una instancia o facultad que se invoca para explicar que todos los hombres hablan entre sí (J. P. Bornchart, 1957).

El lenguaje se caracteriza por lo siguiente:

La lengua es un sistema de signos. Recordemos el marco teórico de Saussure, quien inició el estructuralismo desde el punto de vista lingüístico, debido a esta definición. Los elementos que estructuran la lengua son definibles por las relaciones que mantienen entre sí.

De lo anterior se desprende que la lengua, como sistema social, constituye un producto más o menos fijo, estable.

Una lengua va cambiando muy lentamente y según las necesidades de expresión que surgen de su empleo cotidiano.

Características del lenguaje

ES DOBLEMENTE ARTICULADO: porque se puede descomponer en dos niveles: morfemas (unidades con significado) y fonemas (unidades sin significado).

DESPLAZAMIENTO: el lenguaje nos permite hacer referencias a tiempo y espacio distintos a los del acto del habla.

ES INNATO: según Chomsky, "El lenguaje es un producto de la inteligencia humana, creada de nuevo en cada individuo, mediante operaciones que están fuera del alcance de la voluntad o conciencia".

PRODUCTIVIDAD: el lenguaje nos permite crear o enviar mensajes nuevos gracias a nuestra capacidad. Esto se da en el campo literario: poesía o narrativa.

UNIVERSAL: es una facultad humana y se practica voluntariamente.

MULTIFORME: se presenta bajo muchas y variadas formas (dialecto).

HETERÓCLITO: cada lengua tiene sus propias convenciones y normas.

SOCIAL: sólo existe en sociedad. Patrimonio cultural de un grupo social.

DINÁMICO: se adapta a los cambios que suceden en el mundo. El lenguaje sufre modificaciones a través del tiempo.

ARBITRARIO: porque el lenguaje no guarda ninguna relación de correspondencia con la realidad que designa.

CONVENCIONAL: aunque el lenguaje sea arbitrario, las personas "convienen" en utilizarlo bajo tal o cual significado.

ORAL: está formado por signos distintivos llamados fonemas, que en la escritura se representan a través de grafías.

LINEAL Y TEMPORAL: es una combinación de elementos sonoros o gráficos que se alinean uno detrás de otro conformando una cadena hablada (relación sintagmática).

ECONÓMICO: porque con una cantidad pequeña o limitada de fonemas (en el español 24), se puede producir cantidad de mensajes.

DOBLE ARTICULACIÓN: contiene dos unidades de 1ª y 2ª articulación.

Todas estas características permiten que la mente humana encuentre su máxima expresión a través del lenguaje. Saber nombrar a las cosas por su nombre obliga al sujeto a simbolizar y por ende a planear, anticipar, prever y tomar mejores decisiones. Ello, acompañado del lenguaje no verbal, permitirá al humano dar sentido a lo que sucede en su entorno.

2.8. Comunicación verbal/no verbal

En términos generales, comunicación es el proceso de trasmisión y recepción de ideas, información y mensajes.

Vivimos en un tiempo en que la comunicación está en una etapa de grandes avances, pero se debe comprender que no es algo inventado en este siglo ni en el anterior. Existe desde que el género humano apareció sobre la Tierra.

El ser humano es un ser social por naturaleza y, por lo tanto, tiene la necesidad de relacionarse con los demás y dejar constancia de su existencia.



En la antigüedad, Aristóteles estableció un modelo y la importancia de la comunicación. Sirve para influir en las personas; los mensajes comunicativos, al ser un estímulo, buscan provocar una conducta deseada en el receptor. El hombre, para comunicarse mejor, se puso a estudiarla.

Así es como en su clasificación encontramos una diversidad de calificativos. Hay comunicación tanto intrapersonal como interpersonal; con la primera se hace una interiorización a nuestros pensamientos; con la segunda, nos comunicamos con quienes están a nuestro alrededor, y se divide en escrita y oral.

Con el desarrollo de la investigación en comunicación aparece la intercultural, la gráfica, la no verbal, en grupos pequeños y la de masas, entre otras. Para comunicarnos no basta escribir o hablar. Es pertinente considerar los aspectos culturales de los pueblos y sociedades, las características personales de los individuos, hasta el lugar en donde viven y su naturaleza étnica, sin olvidar la estratificación social.

En términos individuales, el hombre se comunica con sus actitudes, con los movimientos de su cuerpo, de sus manos o movimientos de los ojos, la expresión de su cara.

Lo anterior nos lleva a concluir que, aunque la comunicación adopta múltiples formas, las más importantes son la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

La comunicación verbal

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral, a través de signos orales y palabras habladas; o escrita, por medio de la representación gráfica de signos.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. La forma más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas (ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, grafiti, logotipos). Desde la escritura primitiva ideográfica y jeroglífica, tan difíciles de entender por nosotros, hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante. Para

interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

La comunicación no verbal

En nuestro tiempo cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal.



Cuando hablamos con alguien, sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. En el campo de la comunicación, se ha estimado que entre el 60 y el 70 por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas), sonidos, gestos, movimientos corporales, etc.

Características de la comunicación no verbal

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, ya que suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente cumple mayor número de funciones que el verbal, ya que lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos los siguientes:

El lenguaje corporal. Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.

El lenguaje icónico. En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

2.9. Coaching, filosofía de vida: psicología positiva

En 1998 nace una nueva rama de la psicología cuyo objetivo es estudiar científicamente el funcionamiento óptimo del ser humano. A partir de entonces se comienzan a investigar aquellas fortalezas que nos ayudan a vivir mejor y alcanzar un mayor bienestar personal o laboral.

Desde entonces la psicología positiva se ha convertido en una disciplina consolidada de la psicología que dedica una cantidad enorme de recursos a la investigación e identificación de aquellos puntos fuertes que nos hacen estar bien en la vida.

Muchos *coach* no suelen ser psicólogos, pero si nos fijamos se basan de manera inconsciente en los principios de la psicología positiva en el trabajo que realizan. A través de una serie de herramientas, un *coach* normalmente apoya a sus clientes mediante la identificación y toma de conciencia de sus cualidades fundamentales y cómo pueden aprovecharlas para sobresalir en las actividades que lleven a cabo. El proceso puede variar en función del *coach* y su enfoque filosófico personal, pero el resultado final es el mismo; el objetivo es plantearse preguntas tales como ¿qué es lo importante para mí?, ¿cuáles son mis puntos fuertes?, y en última instancia ¿cómo puedo aprovechar mis puntos fuertes para obtener un mayor éxito en la vida?

La psicología positiva no es lo mismo que el *coaching*. La psicología positiva es un área de la psicología que aporta una serie de herramientas que un *coach* puede utilizar con un cliente para lograr un mayor éxito en su vida; una magnífica base para el *coaching*, fundamentada y consolidada.

El *coaching*, desde la psicología positiva, busca adquirir nuevas habilidades y fortalezas psicológicas, aumentar nuestra motivación, superar obstáculos, lograr fluir en nuestro trabajo, alcanzar las metas soñadas o hacer las transiciones y los ajustes necesarios para triunfar en la vida. Estos son algunos de los objetivos más relevantes del *coaching* positivo, que a diferencia de otros tipos de *coaching* o terapia utilizan los principios de la psicología positiva.

En el *coaching* de vida se desarrollan las fortalezas de una persona (en lugar de gastar enormes cantidades de tiempo tratando de corregir las deficiencias), convirtiéndose en un enfoque más eficaz, agradable y productivo para la persona. Al ayudar a identificar y desarrollar nuestras fortalezas nos reforzamos, aprendemos a afrontar problemas y crisis y trabajamos en alcanzar nuestras metas con mayor efectividad. Y lo más importante de todo, disfrutaremos tanto del viaje como de nuestro destino.

El *coaching*, desde la psicología positiva, es un enfoque que nos ayuda a trabajar en nosotros mismos de manera eficaz y a construir un repertorio de actitudes y de conducta para trabajar en nuestro objetivo. Un trabajo que se complementa con eficaces herramientas como el eneagrama o la consolidación de actitudes y hábitos más eficientes. He aquí algunas de las fortalezas psicológicas que se trabajan desde el *coaching* positivo.

- Coraje, hacer frente a nuestros miedos y tomar los riesgos necesarios es indispensable para tener éxito en nuestras metas.
- Optimismo, creer en nuestro futuro es nuestra mayor fuerza.
- Persistencia, el desarrollo de la paciencia, la disciplina y la resistencia son claves para tener éxito.
- Vivir el presente, vivir cada día al máximo, base de nuestro bienestar.
- Entusiasmo, lograr y mantener altos niveles de pasión y excitación en todo lo que hagamos nos llevará más lejos en nuestros objetivos.
- Resiliencia, recuperarse de las adversidades graves es parte de nuestro desarrollo.
- Inteligencia interpersonal, construir relaciones sanas llenas de empatía y asertividad y en donde premie la filosofía de vida, ganar-ganar, algo indiscutible para nuestra victoria pública.



- Fluir, disfrutar siendo más eficientes en nuestro trabajo, una ecuación más que posible.
- Creatividad, elemento indiscutible para alcanzar nuestras metas.
- El *flourishing*, vivir con un óptimo nivel emocional, construyendo fortalezas individuales, desarrollando un bienestar personal y adquiriendo una capacidad de afrontamiento ante situaciones críticas.
- Perspectiva, una fortaleza cognitiva que envuelve la conceptualización y el uso del conocimiento y experiencia dándole sentido, tanto para uno mismo como para los demás.



2.10. Las emociones: su importancia en el coaching

El *coaching* considera las emociones como elementos clave a la hora de servir de guía, como referentes y fuentes de información excepcionales. Nos cuentan mucho sobre situaciones actuales, patrones, conductas, comportamientos, etc., para lo que es necesaria una toma de conciencia durante el proceso de acompañamiento.

Para lograr autoconocimiento y toma de conciencia, el *coaching* dispone de una metodología y herramientas necesarias para facilitarlos, en donde el diálogo con base en preguntas formuladas es una pieza clave en el proceso.

Es fundamental la comprensión y la gestión de nuestras emociones para conseguir un mayor bienestar y calidad de vida, siendo un poco más felices.

Las emociones son una parte esencial de nuestra vida; constituyen una fuente interna que nos proporciona mucha información.

Sin embargo, no siempre resulta fácil entender su mecanismo, ni manejarlas en el día a día, lo cual puede generar sufrimiento sin sentido.

Con la metodología del *coaching* se vive un proceso facilitador para que el sujeto se dé cuenta y tome conciencia de cómo funcionan las emociones en cada uno de nosotros, qué dicen de mí mismo, qué información obtengo de ellas, así como comprenderlas y aceptarlas, o modificarlas en caso necesario; para posteriormente detectarlas y gestionarlas proporcionando una vida con más armonía y tranquilidad.

Todas las conclusiones a las que se lleguen serán generadas exclusivamente por el *coachee* gracias al proceso de *coaching* que cada uno experimente.

Al finalizar el proceso se habrá conseguido un mejor conocimiento de sí mismo, detectar emociones y gestionarlas o administrarlas en favor de una vida más saludable.

El proceso de *coaching* ayudará a potenciar la inteligencia emocional, mejorando también la capacidad de autoconocimiento y autocontrol emocional.

Los pilares de la inteligencia emocional¹⁶

Existen tres pilares fundamentales de la inteligencia emocional que serán las bases de trabajo y objetivos a desarrollar a través del proceso de *coaching*: faro, diálogo interior y materialización.

- FARO. Identificar la emoción que se está experimentando permite poner atención en lo que en ese momento es relevante trabajar; por ello, la emoción es el faro porque permite poner atención en una situación o pensamiento en particular. El proceso de *coaching* facilitará la capacidad de enfocar los pensamientos en una dirección determinada, congruente con los valores, metas, objetivos y propósitos de cada sujeto. Se trata de dirigir conscientemente tanto pensamientos como conductas personales. Para John Whitmore, la inteligencia emocional se refiere a la inteligencia interpersonal, o de manera más sencilla, a las habilidades sociales. A su vez, especifica que las habilidades referidas se pueden dividir en cinco dominios:

¹⁶ David Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, 1996.



Esta aseveración se aprecia muy directa y todos combinamos estas habilidades hasta cierto punto; sin embargo, las personas emocionalmente inteligentes las incorporan a sus vidas más acentuadamente que otras personas.

- **DIÁLOGO INTERIOR.** El proceso servirá para tomar conciencia del diálogo interior (el que subyace a nuestra emoción), logrando detectar pautas de pensamientos y conductas, funcionamiento de las emociones, percepción e interpretación de la realidad, etc., ganando con ello un grado mayor de autoconocimiento. En este proceso tiene lugar no sólo una escucha de nuestro diálogo interior con base emocional, sino también de las creencias que puedan subyacer detrás. Es un momento muy relacionado con la observación y reflexión, adoptando una figura de “observador” que genere toma de conciencia.
- **MATERIALIZACIÓN.** Está relacionada con la realidad de nuestro funcionamiento corporal respecto a nuestras emociones. Existe una conexión directa entre nuestras emociones y reacciones fisiológicas. El proceso de



coaching facilita ese “darse cuenta” de cómo determinadas emociones tienen consecuencias directas con reacciones fisiológicas, es decir, de cómo las emociones se trasladan y se plasman física y fisiológicamente en nuestro cuerpo. Al igual que nuestro estado de ánimo emocional tiene un reflejo físico en nosotros, también podemos ejercer una influencia directa en nuestro estado emocional, si de forma consciente e intencionada cambiamos determinadas expresiones físicas en nosotros.

- Las emociones están íntimamente conectadas con nuestra salud. De ahí la importancia de ser conscientes, entender, comprender y tener una adecuada gestión de emociones que redunden en una vida más saludable.

2.11. Estilos de aprendizaje

No existe una única definición de estilos de aprendizaje, sino que son muchos los autores que dan su propia definición del término.

“Los estilos de aprendizaje son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los alumnos perciben interacciones y responden a sus ambientes de aprendizaje” (Keefe, 1988).

Los rasgos cognitivos tienen que ver con la forma en que los estudiantes estructuran los contenidos, forman y utilizan conceptos, interpretan la información, resuelven los problemas, seleccionan medios de representación (visual, auditivo, kinestésico), etc. Los rasgos afectivos se vinculan con las motivaciones y expectativas que influyen en el aprendizaje, mientras que los rasgos fisiológicos están relacionados con el biotipo y el biorritmo del estudiante.

"El estilo de aprendizaje es la manera en la que un aprendiz comienza a concentrarse sobre una información nueva y difícil, la trata y la retiene" (Dunn et Dunn, 1985).

"El estilo de aprendizaje describe a un aprendiz en términos de las condiciones educativas que son más susceptibles de favorecer su aprendizaje. [...] ciertas aproximaciones educativas son más eficaces que otras para él" (Hunt, 1979, en Chevrier, Fortin y otros, 2000).

La noción de estilo de aprendizaje se superpone a la de estilo cognitivo, pero es más comprensiva puesto que incluye comportamientos cognitivos y afectivos que indican las características y las maneras de percibir, interactuar y responder al contexto de aprendizaje por parte del aprendiz. Concretan la idea de estilos cognitivos al contexto de aprendizaje (Willing, 1988; Wenden, 1991).

El término 'estilo de aprendizaje' se refiere al hecho de que cada persona utiliza su propio método o estrategias a la hora de aprender. Aunque las estrategias varían según lo que se quiera aprender, cada uno tiende a desarrollar ciertas preferencias o tendencias globales, tendencias que definen un estilo de aprendizaje. Se habla de una tendencia general, puesto que, por ejemplo, alguien que casi siempre es auditivo puede en ciertos casos utilizar estrategias visuales.



Cada persona aprende de manera distinta a las demás: utiliza diferentes estrategias, aprende con diferentes velocidades e incluso con mayor o menor eficacia, aunque tenga las mismas motivaciones, el mismo nivel de instrucción, la misma edad o esté estudiando el mismo tema. Sin embargo, más allá de esto,

es importante no utilizar los estilos de aprendizaje como una herramienta para clasificar a los alumnos en categorías cerradas, ya que la manera de aprender evoluciona y cambia constantemente.

Revilla (1998) destaca, finalmente, algunas características de los estilos de aprendizaje: son relativamente estables, aunque pueden cambiar; pueden ser diferentes en situaciones diferentes; son susceptibles de mejorarse; y cuando a los alumnos se les enseña según su propio estilo de aprendizaje, aprenden con más efectividad.

En general, los educadores prefieren hablar de 'estilos de aprendizaje', y los psicólogos de 'estilos cognoscitivos'.

No hay que interpretar los estilos de aprendizaje ni los estilos cognitivos como esquemas de comportamiento fijo que predeterminan la conducta de los individuos.

Los estilos corresponden a modelos teóricos, por lo que actúan como horizontes de la interpretación en la medida en que permiten establecer el acercamiento mayor o menor de la actuación de un sujeto a un estilo de aprendizaje. En este sentido, los estilos se caracterizan por un haz de estrategias de aprendizaje que se dan correlacionadas de manera significativa, es decir, cuya frecuencia de aparición concurrente permite marcar una tendencia; sin embargo, ello no significa que en un mismo sujeto no puedan aparecer estrategias pertenecientes en teoría a distintos estilos de aprendizaje.

Podríamos decir que la noción de estilo actúa como instrumento heurístico que hace posible el análisis significativo de las conductas observadas empíricamente. Al mismo tiempo hay que señalar que es fundamental analizar desde un punto de vista sistémico cómo un conjunto de estrategias que están relacionadas en un individuo concreto. Ello nos lleva a afirmar que tan importante es efectuar un estudio de las

correlaciones de ciertas estrategias, que permitirían establecer las tendencias de un grupo respecto de un determinado estilo, como realizar un estudio de casos que permitiera describir cómo se dan asociadas en un mismo individuo las distintas estrategias de aprendizaje (Villanueva, 1997).

Otros autores, por último, sugieren hablar de 'preferencias de estilos de aprendizaje', más que de 'estilos de aprendizaje'. Para Woolfolk (1996), las preferencias son una clasificación más precisa, y se definen como las maneras preferidas de estudiar y aprender, tales como utilizar imágenes en vez de texto, trabajar solo o con otras personas, aprender en situaciones estructuradas o no estructuradas y demás condiciones pertinentes como un ambiente con o sin música, el tipo de silla utilizado, etc. La preferencia de un estilo particular tal vez no siempre garantice que la utilización de ese estilo será efectiva. De allí que en estos casos ciertos alumnos pueden beneficiarse desarrollando nuevas formas de aprender.

RESUMEN

El *coaching*, que en su versión actual tiene su origen en el mundo del deporte y encuentra su punto máximo en las organizaciones, constituye una forma de vivir y de convivir; establece una metodología que se aplica en procesos formales específicamente diseñados para que los directivos y los colaboradores de cualquier organización y sector aprendan a descubrir por sí mismos áreas y aspectos de mejora; también para desarrollar nuevas formas de pensar, actuar, sentir y relacionarse que sean más eficientes y satisfactorias. Así, el cambio/transformación son los principios activos del *coaching* que permiten al sujeto ubicarlo donde se encuentra hoy y encaminarlo hacia donde quiere estar. En esta vertiente se tienen que atravesar por el *coachee* el descubrimiento de sus potenciales, la toma de conciencia a través de diversos ejercicios y preguntas, la asunción de la responsabilidad sobre sus propias acciones. En esta unidad se revisó también la importancia de construir una relación entre el *coach* y el *coachee*, y ésta sólo se puede dar en la práctica.

Asimismo, algunos autores del *coaching* plantean el arte de escuchar como la piedra angular del proceso del *coacheo*, y ello permitirá avanzar en el resto de la interacción establecida. Se analiza la importancia del lenguaje para que se lleve a cabo el *coaching*. Se hace una descripción de la comunicación verbal y no verbal como pauta de la interacción en el proceso de *coacheo*. Se revisó la perspectiva planteada por la psicología positiva. Se revisó cómo las emociones cobran importancia durante el proceso de *coaching* y cómo los estilos de aprendizaje pueden diferir de persona a persona durante el proceso de *coaching*. El *coaching*

retoma e integra permanentemente los principios, procesos y prácticas valiosas de disciplinas tales como la psicología, la pedagogía, la filosofía, la administración de empresas, etc. El profesional del *coaching* asume así diversos roles afines a esas disciplinas, y lo hará de manera flexible, al margen de sus gustos, de sus rasgos y de sus preferencias, siempre en función de los objetivos, los recursos, las situaciones y las circunstancias. Así, en unos casos asumirá especialmente el rol de formador, en otros el de psicólogo y en otros el de investigador, pero en todos los casos el *coach* debe reconocer en qué punto la situación o problemática que presenta el *coachee* sale de sus manos para canalizar a otras instancias a su *coachee*. En unas ocasiones intervendrá de manera directa y en otras dejará hacer, siempre dirigiendo y supervisando el proceso, porque eso es lo que corresponde hacer.

**SUGERIDA****BIBLIOGRAFÍA**

Autor	Capítulo	Páginas
Alonso, C., Domingo, J. y Honey, P.	Capítulo 2	104-116
Cantera, F. J.	Capítulo 2	
Echeverría, Rafael	Capítulos 2 y 3	30-59
Larriera, E.	Capítulo 3	186, 70-78
Launer, Vivian	Capítulos 2 y 3	52-104
Williams, M., Marín, C. E. y Byrne, J.	Capítulo 1	12-14

BÁSICA

Alonso, C., Domingo, J. y Honey, P. (1994). *Los estilos de aprendizaje: procedimientos de diagnóstico y mejora* (pp. 104-116). Bilbao: Ediciones Mensajero.

Cantera, F. J. (2004). *Coaching, mitos y realidades*. Madrid: Pearson Educación.



Covey, Stephen R. (1998). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México: Paidós.

Frankl, Víctor E. (2004). *El hombre en busca de sentido*. España: Herder.

Hellriegel, Don y Slocum, John W. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Thomson.

Larriera, E. (2005). *Coaching* mayéutico o cómo ser maestro: la herencia de Sócrates en las organizaciones. *Capital Humano*, 18(186), 70-78.

Laurer, Vivian (2007). *Coaching, un camino hacia nuestros éxitos*. Grupo Anaya.

Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12ª ed.). México: McGraw-Hill.

O'Connor, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL. Guía práctica para obtener lo mejor de ti mismo y de los demás*. Barcelona: Urano.

Williams, M., Marín, C. E. y Byrne, J. (2002). Estudio sobre los 8 comportamientos clave del *coach*. *Excelencia*, 35, 12-14.



Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://unioncoach.com.ar/coaching_ontologico/coaching-y-responsabilidad (consultado el 6 de agosto de 2013)	<i>Union Coach</i> <i>Coaching</i> ontológico en Argentina.
http://www.adrformacion.com/cursos/coaching/leccion3/tutorial8.html	Adrformación: la responsabilidad, nuestra guía (consultado el 06 de agosto de 2013).



UNIDAD 3

Coaching en las organizaciones





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la importancia del *coaching* en las organizaciones como una herramienta que favorece el cambio.

TEMARIO DETALLADO (12 horas)

3. Coaching en las organizaciones

- 3.1. ¿Qué es el coaching organizacional?
 - 3.2. Impacto del coaching en las organizaciones
 - 3.3. Coaching y competencias
 - 3.4. Proceso del coaching organizacional
 - 3.5. Rol del ejecutivo-coach
 - 3.6. Un coach-ejecutivo eficaz
 - 3.7. Herramientas, técnicas del coaching en las organizaciones
 - 3.8. Pensamiento sistémico
 - 3.9. Coaching en grupos de alto desempeño
 - 3.10. Coaching y la mejora continua
-



INTRODUCCIÓN

En esta unidad el alumno revisará la importancia del proceso de *coaching* aplicado a nivel organizacional como una herramienta para la mejora de equipos y grupos de trabajo; asimismo, se revisarán elementos de las organizaciones y cómo se involucran para el mejoramiento de la empresa u organización. Se detallará cómo el rol del ejecutivo-*coach* opera como un elemento de importancia para el liderazgo de equipos proactivos dentro de las organizaciones. Se revisarán las herramientas auxiliares de que puede valerse el *coaching* para su aplicación dentro de la organización, y cómo al aplicar el *coaching* aumenta la probabilidad de convertir al equipo en equipo de alto desempeño. Se describirá, además, cómo la mejora continua puede producirse como una resultante más del *coaching*.

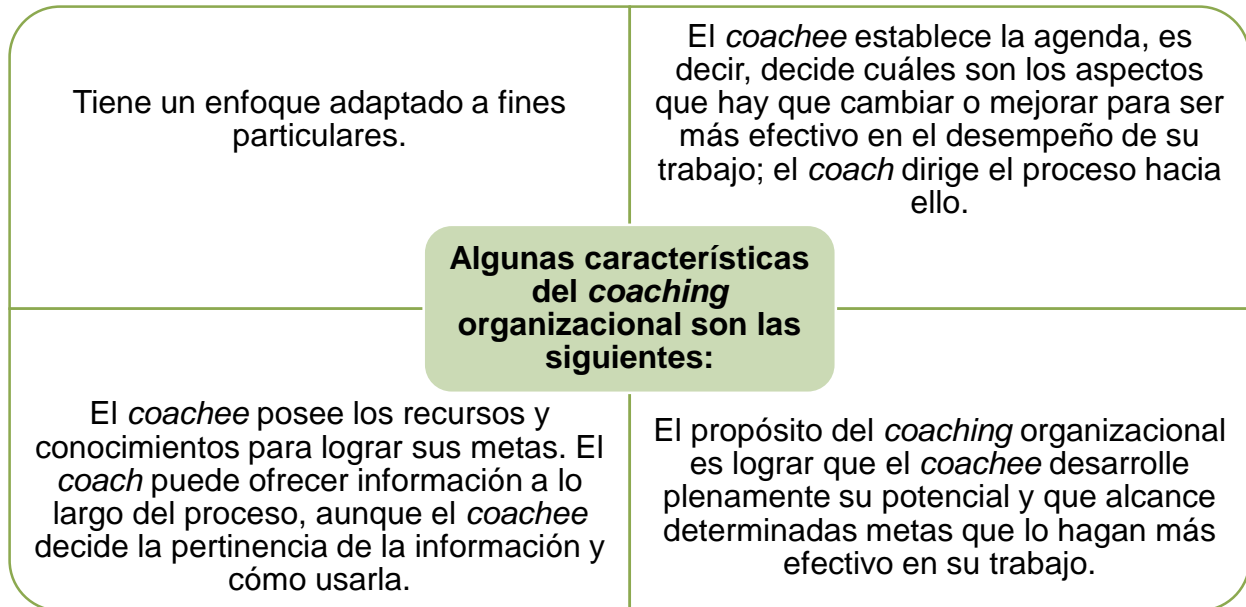


3.1. ¿Qué es el *coaching* organizacional?

Para comprender lo que es el *coaching* organizacional, lo primero es analizar la definición de *coaching*. Según Thomas Crane es un proceso de comunicación en el que el *coach* se encarga de retroalimentar el desempeño que tiene el *coachee*; sin embargo, Marshall Goldsmith dice que ayuda a los líderes exitosos a alcanzar cambios de conducta positivos y duraderos para ellos mismos, su gente y equipos. Si bien se puede decir que el *coaching* es un proceso de cambio en una persona (*coachee*) con apoyo de otra (*coach*), ya sea para cambiar alguna situación personal o profesional, cabe mencionar que debe haber una buena comunicación entre el *coach* y el *coachee*, además de que esta relación se basa en la confianza. El *coaching* organizacional es el que se aplica en las empresas, ya sea para la mejora de un área trabajando en equipos o bien individual con algún directivo de la empresa. “El *coaching* organizacional es un proceso de apoyo con un enfoque adaptado a fines particulares, así como roles y metas formalmente establecidos [...], en busca del desarrollo del potencial humano en un proceso de establecimiento de objetivos, planeación y aprendizaje acelerados en un contexto específico. Todo ello, con la finalidad de mejorar la satisfacción y el desempeño en el trabajo y, por ende, obtener mejores resultados en el negocio” (Ricardo Varela, 2011).

El *coaching* pretende facilitar el proceso de pensamiento y el ejercicio de la reflexión acerca de situaciones concretas, las cuales no se limitan a una sola tarea, sino que

comprenden procesos y relaciones e intentan generar respuestas a partir de los conocimientos y la experiencia del *coachee*.



El *coaching* organizacional pretende facilitar el proceso de pensamiento y el ejercicio de la reflexión acerca de situaciones concretas que, si bien se refieren al trabajo, no se limitan a la tarea, sino que comprenden procesos y relaciones.

El *coaching* no busca ayudar a resolver problemas, sino que intenta generar respuestas a partir de los conocimientos y experiencia del *coachee*, ya que centra su atención en el potencial del individuo para optimizar su desempeño laboral; es decir, se busca desarrollar el conocimiento y habilidades de los empleados, centrándose en primer lugar en el desempeño del *coachee* y después en su carrera laboral, su futuro éxito profesional y personal.



En el *coaching* organizacional el *coach* es responsable de dirigir el proceso, comúnmente es un plazo breve, mediante preguntas y retroalimentación que faciliten la reflexión y el aprendizaje práctico. El *coaching* dirige sus objetivos a fomentar la capacidad del empleado hacia el desarrollo de su potencial y sus habilidades, los cuales, cuando la ocasión lo requiera, podrá aplicar en situaciones reales de trabajo.

El *coaching* organizacional no sólo se trabaja individualmente, sino también en grupos o equipos de trabajo, lo cual resulta bastante benéfico para los empleados a los que se incorpora a este proceso.

El *coaching* para grupos de trabajo se usa tanto para promover el desarrollo de habilidades en común como para identificar y mantener la sustentabilidad de un aprendizaje específico también común. El *coaching* ha resultado benéfico para apoyar a los grupos constituidos por miembros de diferentes áreas de la empresa, los cuales deben alcanzar una meta común mediante el uso de tecnología.



En el caso del *coaching* aplicado a grupos de trabajo, el rol del *coach* es el de actuar como facilitador de la dinámica de grupo, orientando la conversación hacia temas relevantes que promuevan la reflexión de los participantes, además de monitorear la existencia de la comunicación clara y

abierta, poniendo particular atención tanto al manejo adecuado del idioma como a la inclusión y participación de todos los miembros.

En un equipo los miembros necesitan unos de otros para alcanzar la meta en común; es decir, son interdependientes, por lo que requieren desarrollar un sentido de propiedad, propósito, confianza, comunicación y apertura para lograr su meta, además de que cada miembro es seleccionado de acuerdo con las habilidades que aportan al equipo. Cabe mencionar que en los equipos cada miembro es responsable por el resultado obtenido.

El beneficio primordial del *coaching* en los equipos de trabajo radica en la existencia de sinergias que permitan alcanzar de forma más rápida, en el menor tiempo posible y con menos recursos, los resultados esperados, gracias a la aclaración de metas, expectativas, roles y normas del equipo; asimismo, asegura una comunicación adecuada que permita manejar problemas interpersonales.

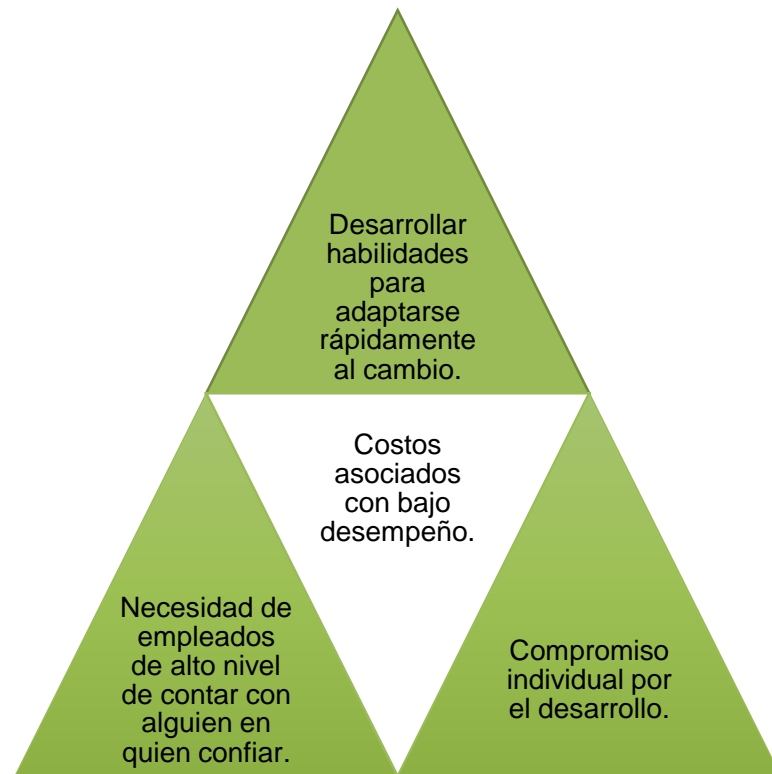
El mayor beneficio del *coaching* para equipos consiste en aprovechar las diferentes fortalezas de los integrantes del equipo, además de lo siguiente:

		
Beneficiar a todos los involucrados: negocio, clientes, gerentes y miembros del equipo.	Crear equipos efectivos en el negocio y las organizaciones, lo cual debe desarrollarse de tal manera que la empresa se diferencie de sus competidores.	En tanto los miembros del equipo sean más autodirigidos y orientados a la meta, las empresas mejorarán su calidad y productividad; asimismo, construirán relaciones más fuertes y duraderas con los clientes.

El *coaching* empresarial se aplica individual o grupalmente; no sólo beneficiará a la empresa, sino también a los individuos que participen en este proceso, ya que ésta herramienta no sólo los hace ser más productivos, y no sólo se enfoca al ámbito profesional, sino que también debe haber un cambio personal para lograr mejorar, y como consecuencia de ese cambio positivo el individuo será más efectivo tanto en su vida personal como en lo profesional.

3.2. Impacto del *coaching* en las organizaciones

Hoy en día el número de empresas que aplican el *coaching* ha aumentado, ya que todas buscan un mejor desempeño. Según un estudio realizado por *Chartered Institute of Personnel and Development*, en junio de 2004, algunos factores que inducen a las empresas a trabajar con *coaching* son los siguientes:



El interés que tienen las empresas para implementar el *coaching* se deriva de su utilidad como herramienta capaz de optimizar al máximo sus resultados de negocios e incrementar sus niveles de competitividad. El motivo de esta creencia radica en que las empresas piensan que el *coaching* organizacional influirá en sus empleados, incrementando su nivel de eficiencia; los inducirá a alentarse y comprometerse con las estrategias de la organización, y les permitirá manejar y responder adecuadamente los cambios acelerados del entorno.

El *coaching* abre ventanas para escudriñar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en...



- Un estilo particular y diferenciado del *coach* con algunas características específicas de su liderazgo que resultan novedosas para el desarrollo de líderes.
- Una metodología de planificación continua en el tiempo, manejo de estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor gestión empresarial.
- Un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de los empleados.
- Un sistema sinérgico de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales, obteniendo mejores resultados trabajando en equipo.

El *coaching* no sólo ha impactado a la organización de tal forma que se vuelve más eficiente, más productiva, sino que también ha sido adoptado como una nueva forma de trabajar; no quiere decir que la empresa requiera de un *coach* como personal fijo, sino que los mismos líderes de la organización pueden actuar como *coach*.

El *coaching* podría verse como una forma elemental de cómo los dirigentes deben conducir su trabajo, en un remplazo de las formas estándares de dirección de personal. Desde esta perspectiva, los trabajadores se visualizan como miembros de un equipo, como elementos activos con posibilidad de desarrollo continuo para optar a una promoción.

Cuando los gerentes adoptan un perfil de *coaching*, la organización se beneficia de numerosas formas:



- Se aclara y mejora el compromiso de los empleados hacia la visión y las metas de la organización, por lo que ellos se sienten más comprometidos que obedientes.
- Se incrementa el compromiso hacia el entrenamiento, el aprendizaje y el desarrollo.
- La rotación de personal decrece porque los individuos se sienten comprometidos, invierten en el éxito de la compañía.
- El autoconocimiento se incrementa y se valoran y desarrollan las habilidades.
- Mejora la comunicación en el lugar de trabajo, dado que el ambiente se vuelve más amigable, y se nota un clima de confianza.
- Los empleados tienden a la autodirección y, por lo tanto, se perciben menos dirigidos y más responsables.

Las ventajas de lograr que los líderes se conviertan en *coach* son muchas, y para lograr que estos lo sean se requiere de tiempo y esfuerzo. Más allá de proporcionar a los líderes los conocimientos y habilidades necesarias para convertirse en *coach*, es preciso implementar con claridad una alineación entre la estrategia, los objetivos, la evaluación de resultados y los sistemas y procesos en la empresa para lograr, a través de este tipo de *coaching*, resultados de negocio tangibles. Por lo tanto, la formación de líderes como *coach* es un medio para alcanzar el óptimo desempeño de todo proceso empresarial.



En los últimos años, las empresas han iniciado procesos de medición de la efectividad del *coaching*, con el fin de establecer, de modo medurado, índices de relación entre la inversión efectuada y los resultados esperados.

La evaluación del *coaching* presenta dificultades derivadas de causas inherentes a su propia naturaleza, algunas son:

- Es un proceso de apoyo por parte del *coach* en el que el *coachee* se convierte en el responsable de realizar actividades o los cambios necesarios para lograr los resultados esperados.
- Por lo tanto, medir la efectividad del *coaching* significa intentar establecer hasta qué punto el ejecutivo fue capaz de cambiar o mejorar exitosamente en función de sus habilidades y voluntad. También la medición se refiere al grado de efectividad alcanzado por el *coach* a la hora de entender las inquietudes y necesidades reales del *coachee*, para después guiar y ayudar al ejecutivo en su proceso de cambio.
- En este sentido, la efectividad del *coaching* se ve influida por la motivación y compromiso del *coachee* para conquistar la meta planeada.
- Al tratar de identificar los beneficios del *coaching* se parte del supuesto de que las metas por lograr se enfocarán en las necesidades o problemas apropiados. El *coach* será capaz de entender los requerimientos de cambio reales con el fin de guiar al ejecutivo hacia el establecimiento de metas y objetivos correctos. Es decir, los cambios realizados por el *coachee* en verdad se verán reflejados tanto en el perfeccionamiento de sus habilidades como en la optimización de su desempeño.
- El *coaching* es un proceso que modela personas en un determinado tiempo; ello significa que siempre es necesario considerar la posibilidad de uno o varios cambios imprevistos en las múltiples variables del entorno. Dada la multiplicidad de variantes que no pueden ser controladas, es imposible establecer una relación directa, del tipo causa-efecto, entre el proceso del *coaching* en sí mismo y los resultados obtenidos por éste.
- La finalidad del *coaching* determinará el tipo de resultados esperados y el modo en que deben ser cuantificados por medio de diferentes instrumentos seleccionados en función de las medidas requeridas. En este aspecto aún no



hay consenso respecto al tipo de instrumentos y mediciones aptos para evaluar el proceso de *coaching*. Será una línea de investigación interesante de desarrollar.



El primer intento de evaluación relacionado con el *coaching* fue el establecimiento de diagnósticos de satisfacción con el proceso en que el *coachee* funge como evaluador, ya sea por medio de entrevistas informales, realizadas por el personal de recursos humanos, o bien una encuesta, la cual se implementa habitualmente

al concluir el proceso de *coaching*.

Otro método de evaluación es la retroalimentación 360°, en el cual se incluye regularmente al jefe, subordinados y cualquier otra persona relacionada con el trabajo en específico dentro del proceso del *coaching*.

Ésta evaluación se realiza por medio de entrevistas o evaluaciones escritas. En esta evaluación el *coach* obtiene información de cómo es que los demás perciben al *coachee*, sus fortalezas, áreas de oportunidad, en que debe trabajar para ser más efectivo. Este tipo de retroalimentación la realiza el *coach* comúnmente al iniciar el proceso de *coaching*.



Otra forma de mostrar los beneficios que la empresa puede obtener del *coaching* es a través del método de casos de éxito, el cual tiene como propósito fundamental demostrar qué tan bien está funcionando una iniciativa, así como identificar y explicar los factores que diferencian los casos de éxito de aquellos menos exitosos, o no exitosos en absoluto, con el fin de aprender cómo incrementar las posibilidades de alcanzar un mayor impacto.

Las premisas que sustentan este método indican que, si bien el impacto en los resultados de negocio deriva de la intervención de *coaching*, éste, por sí solo, resulta insuficiente para explicar dichos resultados; por lo tanto, es preciso asociarlo a otros factores y al desempeño del *coachee*. Este tipo de estudios parte del supuesto de que la influencia del *coaching* puede variar en función de cuánto conocimiento fue aprendido y, de éste, cuánto fue aplicado en el trabajo.

Desarrollar mejores prácticas para obtener y utilizar métricas y evaluaciones que indiquen cuáles son los beneficios y el impacto del *coaching*, tanto a nivel individual como de empresa, es no sólo un reto, sino también una condición indispensable para que el *coaching* pueda seguir creciendo como práctica.

3.3. *Coaching* y competencias

Una competencia laboral es aquella capacidad productiva de un individuo evaluada en términos de desempeño y ubicada en un contexto laboral determinado; es reflejo de habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para la realización exitosa de un trabajo. Se entiende por competencia una formación desarrollada durante la vida que incluye el entorno personal, social y laboral; son fuentes para una ciudadanía activa y el elemento central de la inclusión laboral y social.

Las competencias que se pueden certificar (SCANS) son:

- Competencias básicas.

- Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
- Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas.
- Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.
- Competencias transversales
 - Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.
 - Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.
 - Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadoras.
 - Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.
 - Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.



Hoy en día las empresas buscan allegarse del mejor personal, y por ello basan su selección de acuerdo con sus competencias. El *coaching* es un método que ayuda a las personas de las organizaciones al desarrollo de las habilidades con las que cuentan, ya que el cambio se deriva del desarrollo de aquellas habilidades y aptitudes que

tienen los individuos que participan en este proceso. El *coaching*, al ser un proceso de cambio, modifica el comportamiento de los individuos; es decir, un *coachee* que cuenta con ciertas habilidades puede desarrollarlas de tal forma que se vuelve más

productivo; asimismo, hay personas que tienen ciertas características que impiden hacer un buen trabajo.

Hay características en las personas que son modificables, ya que hay una persona impuntual, poco organizada, etc., y en su proceso de *coaching* busca modificar estas características, lo cual se verá reflejado en su productividad, debido a que llegar a tiempo y el que comience a ser una persona organizada podrá facilitar su trabajo, así como reducir tiempos.

Si bien las empresas que trabajan sólo por competencias tienen una mayor eficacia, y aquéllas que sólo implementan el *coaching* ven una mejoría bastante satisfactoria, el trabajar el *coaching* en conjunto con las competencias mejorará de una manera más efectiva a la organización.

Implementar una certificación de competencias, así como el *coaching*, implica un costo para la empresa, aunque el beneficio se reflejaría considerablemente, ya que el personal se vuelve más competente y la organización estaría allegada del personal, haciendo una empresa capaz de enfrentarse al mercado.

3.4. Proceso del *coaching* organizacional

El uso del *coaching* dentro de las organizaciones abarca diferentes campos de acción; estas áreas pueden ser las siguientes:

Planeación estratégica.
Establecimiento de metas y planeación de acciones.
Apoyo a gerentes para desarrollar sus habilidades y competencias.
Establecimiento de contactos.
Identificación de nuevos objetivos de mercado y futuras oportunidades de inversión.

La definición de *coaching* organizacional varía en función de su finalidad, de la corriente teórica en la que se fundamenta o de la metodología que emplea. Una definición propuesta sería la siguiente:

El *coaching* organizacional es un proceso de apoyo con un enfoque adaptado a fines particulares, así como roles y metas formalmente establecidos. Parte del presente, pero se enfoca en el futuro, en busca del potencial humano en un proceso de establecimiento de objetivos, planeación y aprendizaje acelerados en un contexto específico. Todo ello con la finalidad de mejorar la satisfacción y el desempeño en el trabajo y, por ende, obtener mejores resultados de negocios.

La aplicación del *coaching* organizacional implica algunos beneficios para la empresa; estos pueden ser:

- Atraer más volumen de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Proveer estructura, guía y enfoque.
- Monitorear y evaluar acciones.
- Guiar a los individuos a adoptar mejores soluciones.
- Promover iniciativas y responsabilidades.
- Motivar y sostener los impulsos.
- Incrementar la conciencia de los recursos y saber cuándo utilizarlos.
- Ampliar el alcance de la información disponible, las ideas y las soluciones.

El papel que juega el *coaching* dentro de las organizaciones puede ser similar a otras técnicas empleadas; sin embargo, posee diferencias que lo vuelven diferente. Algunas técnicas que llegan a actuar de forma similar al *coaching* son: entrenamiento, consultoría, terapia psicológica o el *mentoring*.



Las características y técnicas con las que se encuentra vinculado el *coaching* en la empresa son:

- Facilitar el proceso de pensamiento y el ejercicio de reflexión acerca de situaciones concretas que, si bien se refieren al trabajo, no se limitan a la tarea, sino que comprende procesos y relaciones. Por lo anterior, difiere de



la técnica de entrenamiento, la cual tiene como propósito la enseñanza de habilidades, técnicas y conocimientos relacionados con tareas laborales.

- En vez de proveer soluciones a problemáticas generadas, intenta generar respuestas a partir de los conocimientos y la experiencia del *coachee*. Este punto encuentra una diferencia con la consultoría, debido a que con ayuda de ésta la empresa busca el conocimiento y experiencia especializada sobre una materia específica, con el fin de ayudar a solucionar problemas puntuales.
- El *coaching* centra su atención en el potencial del individuo para optimizar su desempeño laboral. En un punto de suma diferencia se ubica la orientación psicológica, la cual busca la resolución de problemas personales a partir del origen de estos, buscando como objetivo la salud mental de la persona.
- Otra característica del *coaching*, la cual comparte con el *Mentoring*, es la de apoyar el desarrollo de conocimientos y habilidades de los empleados, con la diferencia de que el primero se centra en el desempeño del individuo en su puesto concreto de trabajo, y el segundo, en la carrera laboral del empleado, su futuro éxito profesional y personal.

Entre las características o principios básicos del *coaching* que permiten diferenciarlo de otras disciplinas se encuentran:

- a) Presenta un enfoque adaptado a fines particulares; está orientado hacia el futuro y tiene una duración determinada de antemano.
- b) Está basado en el establecimiento de una relación de apertura, confianza y colaboración, en donde el *coach* provee al *coachee* de retroalimentación cierta, puntual y clara que sirve como base para el establecimiento de objetivos y metas.
- c) El *coachee* establece la agenda, decidiendo cuáles son los aspectos que quiere cambiar o mejorar para ser más efectivo en el desempeño de su trabajo.

- d) Acepta que el *coachee* posee los recursos y conocimientos para lograr sus metas o que puede adquirirlos.
- e) El rol del *coach* es formular preguntas que ayuden al *coachee* a ampliar sus horizontes de pensamiento, más que dar consejo.
- f) El propósito del *coaching* organizacional es lograr que el *coachee* desarrolle plenamente su potencial y que alcance determinadas metas que lo hagan efectivo.
- g) El *coaching* busca lograr sus fines, propiciando un ambiente de aprendizaje acelerado que mejore el desempeño de trabajo del *coaching*. Con esto, a su vez, se espera que se favorezca una mejora en los resultados de la organización.

El “proceso de *coaching*” en sí mismo es algo más, implica muchas cosas; es un asesoramiento en el que una persona que se conoce con el nombre de *coach* tratará de ayudar y asesorar al *coachee* (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar.

El proceso de *coaching* comienza en el momento en que el directivo decide por él mismo que necesita esa ayuda para el bien de su empresa y se dirige al *coach*, que es la persona que tras varias sesiones podrá asesorarle acerca de cuál es el camino a seguir para lograr unos objetivos que previamente habrá que fijar.

El *coaching* ejecutivo es una práctica profesional relativamente joven que aún está formando su identidad. En esa búsqueda de identidad, quienes lo realizan continúan analizando los alcances y límites de su profesión y descubriendo que existe un aspecto muy delicado de su trabajo: el cliente.

Realizar *coaching* en el lugar de trabajo implica transitar una línea muy delgada entre las necesidades y deseos de la persona y los resultados buscados por la organización. El *coach*, ¿debe ayudar a la persona o a la organización?

Contrariamente a lo que muchos piensan, la tarea de un *coach* no es la de un terapeuta o un psicólogo, aunque muchos lo sean de profesión. El *coaching* no es terapia (aunque a veces resuelve conflictos). Se trata de profesionales que ayudan a las personas a conocerse mejor y a sacar lo máximo de sí mismas.

¿Por qué, entonces, una empresa invierte en *coaching*? ¿No pueden acaso los empleados resolver sus problemas personales en su casa, en una iglesia, con su analista, o en un curso de desarrollo personal? La justificación de esta inversión está dada por la mejora del desempeño que se logra, la cual causa un impacto favorable en la empresa.

Uno de los principios del *coaching* valida este argumento: las personas se desempeñan mejor cuando actúan en armonía con sus auténticos deseos. Las compañías con mejor desempeño son aquellas que apoyan el desarrollo de su personal, y como retorno de esta inversión los empleados construyen un mejor lugar de trabajo.

Cada vez más compañías ven a las personas como el recurso principal y procuran capacitarlas para que trabajen más efectivamente; sin embargo, el *coaching* va más allá y agrega otros ingredientes a la iniciativa de desarrollo: la vida laboral de una persona es más efectiva si ésta pone en acción sus metas, sueños y valores, tanto en el trabajo como en el resto de su vida.

El aspecto más importante de la tarea del *coach* es aumentar la inteligencia, control y responsabilidad de una persona sobre su propia vida y liberar la expresión de sus talentos y fortalezas. El núcleo de este trabajo es que el cliente logre mayor consistencia e integridad entre su vida laboral y personal.

Cada persona está inmersa en dos contextos, laboral y extra-laboral, determinados por un conjunto de relaciones particulares. Esta “doble dimensión” hace que muchas veces un *coach* se enfrente a una conflictiva duda: ¿Está el carácter del empleado modelado por su lugar de trabajo o es el lugar de trabajo el que está modelado por el carácter del empleado? Precisamente, la interacción entre el individuo y el sistema es la dinámica que el *coach* intenta mejorar.

La misión del *coaching* organizacional es, justamente, alinear la búsqueda personal de libertad individual, relaciones de calidad y propósitos significativos, con imperativos empresariales, como trabajo en equipo, misión compartida, creatividad y flexibilidad. A la pregunta, ¿la persona o la organización?, el *coach* responde: ¡Ambas!

El proceso de *coaching* está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos designados para los gerentes y supervisores. Consiste en cuatro fases; a saber:

Desarrollo de una relación de sinergia.

Utiliza los cuatro roles del *coaching* centrado en el desempeño: entrenamiento, resolver problemas, ajustar el desempeño y mantener desempeño.

Desarrollo de empleados.

Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

Los *coaches* realizan muchas tareas: sugieren, establecen dirección. El *coach* dirige el proceso de *coaching*; el *coachee* establece la temática o meta que se trabajará durante el proceso de *coaching*.

Dan *feedback* por otro lado. Indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que

podrán enfrentar los subordinados, así como proveyendo los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso, igual que al logro del éxito. Removiendo obstáculos y distribuyendo los recursos internos del *coachee*, los buenos *coaches* promueven el éxito, que evidentemente depende de las acciones de *coach* y *coachee*.

Durante todo el proceso el *coach* acompaña a la persona implicada, apoyándola y estimulándola a que encuentre sus propias soluciones, las más eficaces para esa persona específica. Se considera que cada persona es especialista de su propia vida; por lo tanto, el *coach* es un facilitador que proporciona las herramientas y los recursos necesarios para encontrar las respuestas. El *coaching* tiene lugar en un contexto definido, ya sea de una tarea, una habilidad, una creencia, una idea, un pensamiento, un rol o una responsabilidad específica.

3.5. Rol del ejecutivo-coach

El *coaching* ha evolucionado desde que se creó como disciplina de asesoramiento a nivel individual, grupal y empresarial; sin embargo, John Whitmore (2002), desde que desarrolló el libro de *coaching*, se planteó la pregunta de si el mismo gerente tradicional dentro de la organización puede ser *coaching*, y respondió que sí, pero que un *coach* debe cubrir otros requisitos que exigen cualidades más altas que el gerente tradicional. Además, planteó que un *coaching* debe cumplir las siguientes características:



Whitmore consideró que los estilos gerenciales, como forma de interacción, se mueven en un continuo que va desde ordenar hasta abdicar; también planteó que el *coaching* está en un plano muy diferente y combina las ventajas de ambos extremos, ya que de esta manera el jefe, operando como *coach*, sabe lo que ocurre al subordinado, pero si lo *coachea*, el subordinado elige asumir su responsabilidad, en vez de limitarse a obedecer o ser seguidor.

Rol del coach

Para cumplir con el rol, la ICF (*International Coaching Federation*) considera que son 11 las competencias clave que tendrá que reunir el *coach* para ejercer correctamente su profesión. La ICF ha agrupado esas competencias básicas en cuatro apartados, desglosados de la siguiente manera:

A. Establecer los cimientos

1. **Adherirse al código deontológico y estándares profesionales.** Esto implica la capacidad de comprender la ética y los estándares del *coaching* y de aplicarlos apropiadamente en todas las situaciones de *coaching*.
2. **Establecer el acuerdo de *coaching*.** Es la habilidad de entender lo que se necesita en cada interacción específica de *coaching* y establecer el acuerdo con cada nuevo cliente sobre el proceso y la relación de *coaching*.

B. Crear conjuntamente la relación

3. **Establecer confianza e intimidad con el cliente.** Será la habilidad para crear un entorno seguro que contribuya al desarrollo de respeto y confianza mutuos.



4. Estar presente en el *coaching*. Será la habilidad para tener plena conciencia y crear relaciones espontáneas de *coaching* con el cliente, usando un estilo abierto, flexible y que demuestre seguridad y confianza.

C. Comunicar con efectividad

5. Escuchar activamente. Habilidad para enfocarse completamente en lo que el cliente dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice y lo que no dice, entender el significado de lo que se dice en el contexto de los deseos del cliente, y apoyar al cliente para que se exprese.

6. Realizar preguntas potentes. Habilidad de hacer preguntas que revelen la información necesaria para sacar el mayor beneficio para el cliente y la relación de *coaching*.

7. Comunicar directamente. Habilidad para comunicarse de manera efectiva durante las sesiones de *coaching*, y utilizar el lenguaje de modo que tenga el mayor impacto positivo posible sobre el cliente.

D. Facilitar aprendizaje y resultados

8. Crear consciencia. Es la habilidad para integrar y evaluar con precisión múltiples fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al cliente a ganar consciencia y de ese modo alcanzar los resultados acordados.

9. Diseñar acciones. Habilidad para crear con el cliente oportunidades para desarrollar el aprendizaje continuo, tanto durante el *coaching* como en situaciones de la vida o el trabajo, y para emprender nuevas acciones que conduzcan del modo más efectivo hacia los resultados acordados.

10. Planificar y establecer metas. Habilidad para desarrollar y mantener con el cliente un plan de *coaching* efectivo.

11. Gestionar el progreso y responsabilidad. Capacidad de poner la atención en lo que realmente es importante para el cliente y dejar la responsabilidad para actuar en manos de éste.

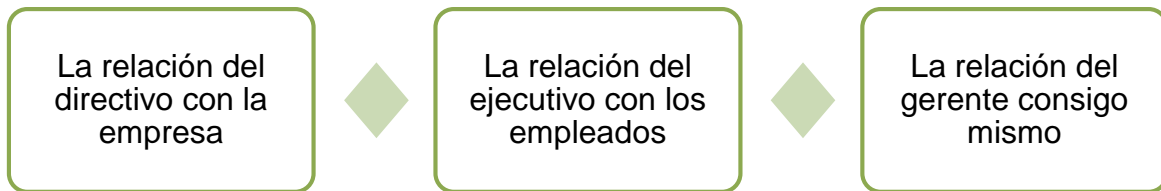
3.6. Un coach-ejecutivo eficaz

Para un trabajo eficaz es importante señalar la relación que se desenvuelve a lo largo de las sesiones de *coaching*, así como el perfil, experiencia y objetivos que persiguen tanto el *coach* como el *coachee*; también se debe tener claro el perfil del *coach* para tener un gran impacto; por ello es recomendable recabar datos sobre el *coachee*, que en este caso es el ejecutivo, con el propósito de crear mejores resultados en un periodo de tiempo relativamente corto.

Un *coachee* apto para llevar sesiones de *coaching* ejecutivo debe rondar entre los 38 y 45 años de edad; esto sin importar si es hombre o mujer; ocupando actualmente puestos gerenciales o directivos de una empresa; obteniendo ingresos anuales en un rango de 160 000 y 180 000 USD con al menos 15 años de experiencia y especialización en el área en donde se desempeña en la actualidad.

En la actualidad está comprobado que para que la relación entre el *coach* y el *coachee* sea exitosa y eficaz debe existir sinceridad por las dos partes y mucha confianza, ya que con esto el establecimiento de objetivos va a tener una dinámica mucho más fluida y concisa.

Es necesario precisar que para que una sesión de *coacheo* gerencial sea efectiva se deben tocar los siguientes puntos:



Esto mejorará en todos los aspectos que lo rodean con la empresa y podrá alcanzar sus objetivos con mayor facilidad, ya que cada uno de estos puntos funciona como un tripié.

3.7. Herramientas, técnicas del *coaching* en las organizaciones

Como hemos podido ver, el *coaching* también se allega de diversas herramientas, las cuales aplica como apoyo en la sesión de *coacheo*; esto debido a los buenos resultados que obtenemos por parte de estas herramientas y que aplicadas una vez en la organización se pueden observar diversos cambios en la plantilla directiva y así en un área específica o hasta en la empresa misma.

- **Programación neurolingüística**

El programa formativo de un buen *coach* cuenta siempre con un experto en PNL enfocado al *coaching* ejecutivo; con esto pretende profundizar en los diferentes modelos y herramientas de la PNL en su aplicación directa en el *coaching* ejecutivo.

Estos programas tienen por lo regular una aplicación de 45 horas de duración, divididas en tres bloques de 15 horas independientes, en donde se abordan los contextos de intervención más innovadores y actuales, aunque los requerimientos

de formación y exigencia de número de horas dependerán de cada país y cada organismo certificador.

- **Ontología organizacional**

Un programa formativo de *coaching* debe contar con un experto en ontología organizacional y en psicología del trabajo, y con esto se pueden analizar los procesos de *coaching* bajo la triada del lenguaje, cuerpo y emociones.

Estos programas tienen por lo regular una aplicación de 45 horas de duración, divididas en tres bloques de 15 horas independientes, en donde se abordan los contextos de intervención más innovadores y actuales, aunque la duración dependerá de otros factores como el tamaño y la problemática de la interacción.

- **El análisis transaccional**

Esa perspectiva psicológica aporta herramientas excelentes para el análisis de las posiciones en la vida y para la toma de conciencia de nuestros roles y juegos en las relaciones individuales. Fue desarrollado en los 50 por Eric Berne, como un método que intenta explicar las relaciones interpersonales. Parte del hecho de que el ser humano tiene potencialidades y cualidades (conscientes o inconscientes) mediante las que puede desarrollar sus capacidades de manera plena. Además, asevera que todos podemos cambiar, ya que poseemos los recursos necesarios para hacerlo y para buscar nuestra autonomía. Somos responsables y libres, y decidimos qué hacer con nuestras vidas para bien o para mal. En todo caso, se tiene el potencial que podemos desarrollar. Eric Berne dice que todos nacemos “príncipes y princesas”, y que la educación y la sociedad nos convierten en “ranas y sapos”. También refiere que hay desencuentro en el plano de la comunicación interpersonal y que éste debe resolverse en la marcha.

- **Evaluación 360°**

La evaluación de 360° es una técnica que recolecta elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas, de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y/o externos. También los empleados evalúan su propio funcionamiento. Esto ayuda a observar cuáles son las posibles áreas de oportunidad y con esto se puede tener una medición del avance que el *coachee* ha de alcanzar.

3.8. Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico se deriva de la teoría de los sistemas de Ludwig von Bertalanffy. El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

La Teoría General de los Sistemas (TGS) aparece como una *metateoría*, una teoría de teorías (en sentido figurado), que partiendo del muy abstracto concepto de *sistema* busca reglas de valor general, aplicables a cualquier sistema y en cualquier nivel de la realidad.

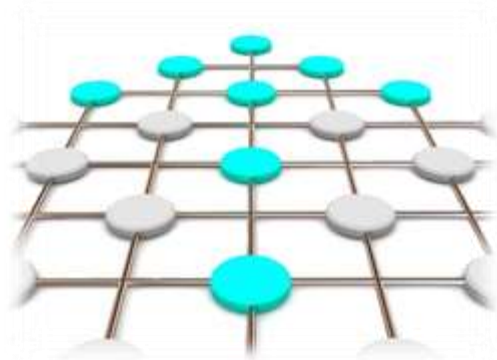
La TGS surgió debido a la necesidad de abordar científicamente la comprensión de los *sistemas concretos* que forman la realidad, generalmente complejos y únicos,

resultantes de una historia particular, en lugar de *sistemas abstractos*, como los que estudia la física. Desde el Renacimiento la ciencia operaba aislando.

El pensamiento sistémico se caracteriza por decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes; es una filosofía basada en los sistemas modernos, buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

La tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde aunque el objetivo o meta específica sea movible se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras.

En términos de recursos humanos, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades. El pensamiento sistémico consiste en desarrollar la capacidad de ver a la organización como un conjunto de sistemas y subsistemas que conviven y se autorregulan entre sí, en donde cada uno de los integrantes de cada subsistema genera un impacto positivo o negativo en todo el sistema.



La actual "sociedad del conocimiento" pasa del concepto de "mano de obra" al de "capital intelectual"; el éxito de las organizaciones ya no depende de la acción, sino de la interacción y la comunicación. Cuando falla la interacción, todos los esfuerzos adicionales de las empresas se dañan.



El pensamiento sistémico tiene cualidades únicas que lo hacen una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes.
- Es un lenguaje circular en vez de lineal.
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas.
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo.
- Abre una ventana en nuestro pensamiento que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

En general, el pensamiento sistémico se caracteriza por los siguientes pasos:

La visión global. La construcción de un modelo global en donde se observe de manera general el comportamiento del sistema.

Balance del corto y largo plazo. El pensamiento sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito en el corto plazo, y si tiene implicaciones negativas o positivas en el largo plazo, que ayuda a balancear ambos para obtener el mejor resultado.

Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes. Por medio de herramientas especializadas, el pensamiento sistémico construye modelos específicos para las situaciones bajo observación, para entender sus elementos sin perder la visión global.

Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles. Los modelos del pensamiento sistémico fomentan el correcto uso de indicadores cualitativos y cuantitativos por medio de los análisis de situación y su integración en el comportamiento global.

El pensamiento sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa, negocio o área de trabajo. Al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre las partes que integran el sistema global.

La metodología del pensamiento sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno en donde se encuentra.

El pensamiento sistémico nos ayuda a identificar algunas reglas, algunas series de patrones y sucesos para prepararnos de cara al futuro e influir sobre él en alguna medida.

3.9. **Coaching** en grupos de alto desempeño

Implementar una certificación de competencias, así como el *coaching*, implica un costo para la empresa, aunque el beneficio se reflejaría considerablemente, ya que el personal puede volverse más competente, al garantizar que las estrategias

aprendidas sean respaldadas por expertos y por una formación constante, y así la organización podría contar con personal capacitado que le permita a la empresa hacer frente a los retos del mercado.

Un “equipo de alto rendimiento” es aquel que ha alcanzado los objetivos propuestos de una manera excelente en términos de eficacia y de eficiencia.

Consideraciones para los equipos de alto rendimiento



Para lograr que un actual equipo se convierta en un *high performance team*, se tiene que diseñar un programa de mejora continua que incluya los siguientes elementos:

- ❖ La fase en la que se encuentra el equipo; diagnóstico, desarrollo y evaluación.
- ❖ Los objetivos comunes a prever, programar y planificar, así como las actividades que se van a abordar.
- ❖ La asignación consensuada y clara de las tareas, proyectos y responsabilidades, así como los objetivos individuales.
- ❖ La aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.
- ❖ La actuación del equipo acorde con la cultura de la organización.
- ❖ El seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.
- ❖ Las variables y criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.
- ❖ Sinergia grupal: los valores del equipo.
- ❖ El rol del líder en un equipo maduro.
- ❖ Cómo conseguir un equipo capaz de autodirigirse.
- ❖ Cómo dotar al equipo de la necesaria flexibilidad ante cambios y conflictos.

Para desarrollar un liderazgo compartido a nivel avanzado, para convertir al equipo en un equipo de alto rendimiento, lo primero que se necesita saber es lo siguiente:

1. Qué motiva al equipo de alto rendimiento, a través de elementos que nos permitan conocerlo.
2. Cómo identificar los intereses y motivaciones de cada miembro del equipo para adecuar el trabajo a sus características y perfiles.
3. Cómo detectar el momento en el que la productividad de algún miembro comienza a decaer y cómo “reconducir” dicha situación para recuperar un nivel de alto rendimiento.
4. Cómo compensar y equilibrar los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo. Qué riesgos hacen peligrar la cohesión de un equipo ya maduro y cómo superarlos.
5. Cómo influye la cohesión del equipo en la ejecución de las tareas.
6. Qué técnicas y habilidades permiten recuperar la ilusión inicial del equipo.
7. Qué tipo de herramientas propician la automotivación de los miembros del equipo.
8. Cómo generar un clima de motivación y cooperación para extraer el máximo rendimiento del equipo.
9. Cuáles son las claves para mantener el “espíritu del equipo” a lo largo del tiempo a pesar de las dificultades y conflictos.

Las técnicas y habilidades que nos permiten una mejora permanente en la comunicación en los equipos de trabajo de alto rendimiento, a través de...

- a. El favorecimiento de la iniciativa y la creatividad de los colaboradores mediante una política de comunicación más abierta.
- b. La creación de un ambiente de confianza y fluidez en la comunicación, dando y recibiendo *feedback*.

- c. Un nivel de comunicación en la productividad, rentabilidad y rendimiento del equipo de trabajo.
- d. La comunicación de forma convincente en función de los distintos roles y personalidades que integran el equipo.
- e. La transmisión con credibilidad y seguridad, una decisión difícil e inesperada a los miembros del equipo.
- f. El conocimiento de los obstáculos y barreras más frecuentes en los canales de comunicación en un equipo ya experimentado y cómo solucionarlos.
- g. *Coaching*: cómo conseguir un equipo de alto rendimiento a través del asesoramiento de arriba hacia abajo y viceversa.
- h. Qué tipo de habilidades necesita el líder de un equipo para potenciar el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.
- i. De qué forma se puede fomentar el *coaching* de los colaboradores para mejorar los resultados del equipo.
- j. Qué situaciones de conflicto se crean en un equipo de alto rendimiento y cómo manejarlas de forma positiva (gestión del conflicto), considerando:
- k. Las razones profundas en la generación de conflictos en función de las distintas reacciones de los miembros del equipo.
- l. El uso que de las diferencias existentes se dé a la hora de crecer y mejorar.
- m. La aceptación de los conflictos con acuerdos y el abandono de posturas extremas.
- n. El reenfoque de situaciones difíciles para la facilitación de soluciones creativas.
- o. El equilibrio entre la superposición de papeles formales o jerárquicos y la red de relaciones afectivas.
- p. La gestión de los deseos contrarios a los objetivos del equipo, que generan situaciones tales como las luchas por el liderazgo en la organización, la resistencia a la tarea o a los cambios, o rumores que amenazan la cohesión del equipo.

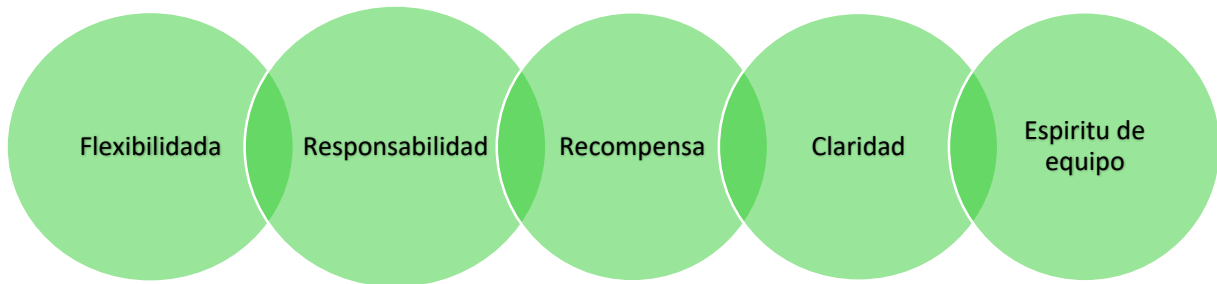
q. La interpretación de actitudes ante una situación de conflicto y el descubrimiento de los “intereses ocultos”.

Se muestran a continuación datos de HayGroup sobre los equipos de alto rendimiento:¹⁷¹⁸

En cuanto al clima que se genera en este tipo de equipos hay que decir que, desde el punto de vista de HayGroup, está caracterizado por lo siguiente:

¹⁷ HayGroup es una compañía global de consultoría de gestión empresarial con sede en Filadelfia, Pennsylvania, con 87 oficinas en 49 países a partir de 2013. Establecida en 1943, la empresa fue adquirida en 1984 por Saatchi & Saatchi, pero regresó a la propiedad privada a través de una compra de la administración en 1990. En 1943, Edward N. Hay establecía una propiedad única en el espacio alquilado de Primera Pennsylvania Banco. Nombró a su firma Edward N. Hay y Asociados, Consultores Gerenciales. Su primer gran proyecto de compensación estuvo con General Foods. Hay compró Personal Journal, que sirvió de plataforma para sus puntos de vista sobre el trabajo, la gente y el lugar de trabajo. En 1946 la firma incorporó como EN Heno and Associates, Inc. En 1950, la firma publicó *Los hombres y gestión*, una pieza de una página del pensamiento para ejecutivos sobre temas de actualidad. Guía de Heno Gráficos fueron inventados por Dale Purves en 1951 y Compensación. Las comparaciones de la encuesta se iniciaron en 1954. En 1958, Hay murió a los 67 años y la Compañía se convirtió en una asociación con la cogestión de los socios Milton Roca y Dale Purves. La primera oficina fuera de Filadelfia fue fundada en 1960 en Toronto, Canadá; la primera operación de asesoría en el extranjero se estableció en Londres en 1963, y la segunda oficina de EE.UU. se inauguró en San Francisco en 1965. Purves murió en 1966, y La Roca se convirtió en socio-gerente. En 1984, Saatchi & Saatchi Company, PLC, adquirió HayGroup, que luego se combina con la propiedad de Saatchi McBer & Company, una empresa de recursos humanos dedicada a la planificación y reconstrucción. Roca se convirtió en presidente de Saatchi Consulting. En 1985 se retiró Roca, y Carlos Fiero se convirtió en director general de HayGroup. Robert Roca logró posicionarse como CEO en 1986, seguido por Chris Matthews en 1987. En 1990, los directivos del Grupo Hay compran de nuevo la empresa de Saatchi. En 1997, el HayGroup realizó la primera encuesta anual de "Compañías más admiradas del mundo" de la Revista Fortune. En 1999, Daniel Goleman publicó *Trabajar con inteligencia emocional* con la investigación realizada por el Grupo Hay. En 2005, el HayGroup realizó el estudio para el presidente ejecutivo de "Mejores Compañías para Líderes" de la Revista Fortune. Para el año 2006, el grupo se había ampliado a 85 oficinas en 47 países a través de adquisiciones y diversas transacciones. En enero de 2013, CFO Stephen D. Kaye se convirtió en el CEO del grupo Hay.

¹⁸ <http://www.haygroup.com/mx/>



Otro aspecto importante dentro de los EAR (Equipos de Alto Rendimiento) es el liderazgo que se desarrolla. Estas son sus características: utiliza un mayor repertorio de estilos de dirección, lo que le permite una mayor flexibilidad a la hora de tratar diferentes situaciones.

Se apoya en los estilos orientativo, afiliativo, participativo y capacitado. No suele utilizar el estilo coercitivo, salvo que la ocasión lo requiera.

Para Arias Galicia (2004), y para otros autores contemporáneos como Chiavenato, las características de los equipos de alto rendimiento son:

1. Tener un propósito claro. Todos los miembros del equipo deben saber exactamente cuál es el objetivo a alcanzar. Así sabrán cómo pueden contribuir al logro del objetivo y podrán focalizar su energía y trabajo en ello.
2. Tener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia afuera. Un intercambio ágil de la información permite asegurar que se adoptarán oportunamente las decisiones correctas y no existirán dudas en los miembros del equipo respecto a qué deben hacer, cuándo, cómo y por qué.



3. Voluntad de aprender de los demás. Todo proyecto es una iniciativa única. Por ello es importante que los integrantes del equipo tengan voluntad de aprender nuevas técnicas o métodos para ser aplicados en el proyecto, si no, existirá la tendencia a repetir métodos de trabajo ya conocidos, los cuales no necesariamente serán los mejores.
4. Participación en el grupo. Para que los miembros del equipo del proyecto se perciban como parte de éste, es fundamental que cada uno tenga una participación activa: los miembros del equipo no sólo deben tener tareas específicas a realizar, sino que deben sentirse involucrados en la discusión de los problemas y en las decisiones que se adopten.
5. Orientación a la solución de problemas. La dinámica del equipo debe tener una orientación a la solución de problemas y no a la búsqueda de culpables. Esto genera un ambiente de solidaridad y confianza que contribuye significativamente a la motivación de los miembros del equipo. Que ello ocurra depende fundamentalmente del estilo de liderazgo del gerente.
6. Búsqueda de la excelencia. No sólo en aspectos técnicos, sino también en lo referente a las relaciones entre sus integrantes y con otros involucrados, la responsabilidad por el trabajo y sus resultados.
7. Celebración de los logros. La celebración de los éxitos alcanzados es otro factor que contribuye a la motivación de los integrantes del equipo. Cuando se alcancen hitos importantes, y si estos se han logrado con la calidad esperada, el celebrar





este logro como equipo hace que cada uno de los miembros de éste sienta que ha contribuido a algo bueno e importante. Estas celebraciones son también una oportunidad para que el gerente de proyecto destaque de forma especial a quienes han contribuido al éxito alcanzado más allá de lo esperado.

8. Involucrar a todas las personas relevantes. Cuando es necesario solucionar un problema y existen varios miembros del equipo que poseen conocimientos que pueden ayudar a solucionarlo, la tarea debe ser abordada por el equipo. Nadie es capaz de entender o resolver un problema solo.
9. Equipos multidisciplinarios para problemas multidisciplinarios. Cuando el problema se relacione con distintos ámbitos funcionales (por ejemplo, finanzas, recursos humanos y operaciones), la búsqueda de una solución debe ser abordada por un equipo que incorpore representantes de las distintas áreas funcionales.
10. Búsqueda de la innovación. El intercambio de ideas que se produce en un equipo multidisciplinario genera nuevas formas de ver y solucionar los problemas. Por ello un equipo de estas características es la mejor forma de innovar en el modo de ejecutar proyectos.
11. Descontento con el *status quo*. Queremos cambiar paradigmas. Si un proyecto se ejecutó siempre de acuerdo con una determinada metodología y queremos buscar nuevas y más eficientes formas de llevarlo a cabo, la capacidad innovadora de un equipo es la mejor forma de hacerlo.
12. Compromiso. Al trabajar en equipo los integrantes de éste sienten un compromiso, no sólo con el trabajo a realizar, sino también con sus compañeros.

Una de las principales tareas de un gerente consiste en construir y dirigir equipos de trabajo de alto rendimiento.

Sin embargo, “alto rendimiento” es un término subjetivo. Si preguntamos a distintos ejecutivos por los factores clave de estos equipos, probablemente obtendremos distintas respuestas.

Desde un punto de vista, el factor fundamental que define a los grupos exitosos es el siguiente: los integrantes hablan del concepto de la misma manera que lo hace el líder.

Esto presupone liderazgo intelectual, compromiso con la tarea y alta capacidad de aprendizaje en conjunto. Los integrantes se encuentran motivados, se apasionan por los resultados y mantienen valores congruentes.

¿Cómo armar estos grupos de trabajo?

1. Definición del puesto

El primer paso para construir un equipo exitoso radica en una correcta definición del puesto para el proceso de selección.

Muchos gerentes fracasan en este punto, ya que no definen correctamente las responsabilidades que asumirá cada miembro ni los valores personales que debe poseer el candidato.

Así, los errores en el proceso de selección derivan en un grupo formado por personas con perfiles que no son óptimos para la función que deben desempeñar.

2. Creación de una visión

El segundo paso en la construcción de un equipo de alto rendimiento radica en la formación de una visión, un “sueño” compartido entre el líder y los miembros del grupo.

El directivo necesita crear desafíos permanentes para que los miembros del equipo se sientan motivados a crecer, a compartir y hacer suyo " el sueño" propuesto por su líder.



3. Definición de objetivos

En tercer lugar, es necesario definir claramente los objetivos que los miembros deben cumplir individualmente.

Y, desde luego, los objetivos individuales deben ser consistentes con las metas del grupo.

4. Construcción de un espacio de diálogo

Un excelente proceso de selección, la construcción de un sueño compartido y el establecimiento de objetivos claros son insuficientes para el alto rendimiento si, en el trabajo cotidiano, no existe un ambiente favorable.

El líder necesita crear (y mantener) un espacio de diálogo, de consenso y disenso, que fomente la creatividad y el intercambio de ideas.

En definitiva, todo líder pretende construir grupos de trabajo de alto rendimiento. Sin embargo, en medio de las urgencias del día a día, pocos tienen el tiempo (o la paciencia) de desarrollar los distintos pasos de un proceso que exige dedicación y una apuesta por el largo plazo.



3.10. Coaching y la mejora continua

Antes de definir lo que es el *coaching* en la mejora continua definamos qué es la mejora continua. La mejora continua es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción, obteniendo la misma o mejor calidad

del producto, porque como sabemos, los recursos económicos son limitados y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente.

Viéndolo desde este punto de vista, una de las principales ventajas de tener un sistema establecido de mejora continua es que todas las personas que participan en el proceso tienen capacidad de opinar y proponer mejoras, lo que hace que se identifiquen más con su trabajo, y además se tiene la garantía de que la fuente de información es de primera mano, ya que quien plantea el problema y propone la mejora conoce el proceso y lo realiza todos los días.

Ahora bien, el *coaching* como mejora continua está orientado a buscar opciones, alternativas, soluciones, a ponerlas en práctica, experimentarlas promoviendo el desarrollo de nuevas perspectivas de pensamiento y de acción que nos lleven a conseguir resultados diferentes a los que hasta ahora hemos obtenido. El *coaching* no es una terapia, no resuelve problemas y conflictos graves del pasado; este es el espacio para otras terapias o disciplinas.

En el *coaching* se trabajan dos conceptos fundamentales: la toma de conciencia y la autorresponsabilidad. Ambos son la clave para despertar del estado actual de conciencia y comenzar a caminar hacia el objetivo que te has marcado.

Dentro del mundo organizacional, el *coaching* se presenta como una alternativa al cambio y al desarrollo de habilidades directivas y ejecutivas realmente poderoso. Cuando la formación y la motivación extrínseca ya no es una variable que genere resultados, el *coaching* se configura como una herramienta verdaderamente útil y efectiva que permite en muy poco tiempo desarrollar nuevas habilidades, modificar comportamientos y actitudes dentro de la organización.



Los conceptos sobre los que se trabaja habitualmente son los siguientes:

Comunicar con claridad

Priorizar para gestionar el tiempo

Agilizar procedimientos y proyectos

Desarrollar habilidades de liderazgo

Seguridad en la toma de decisiones

Determinar la visión y horizonte profesional

Delegar con confianza

La gestión del cambio, etc.

Liberarse de la ansiedad, estrés

Gestión de emociones

Las claves para una mejora continúan:

- Estimula la necesidad de adoptar unos cambios interiores para desarrollar tus virtudes.
- Descubre las herramientas para tu mejor desarrollo personal y profesional.
- Reconoce que cualquier cambio que busques lo encontrarás en tu propio interior y cultiva así tu *coaching* personal.
- Consigue una excelente gestión de tu propio talento, promoviendo tu crecimiento.

La única cosa que se interpone entre un hombre y lo que quiere en la vida, no es más que su voluntad de intentarlo y la fe de creer que es posible. Og Mandino

Un proceso de *coaching* va dirigido a cualquier persona de una empresa que desee alinear sus metas de vida y carrera con su entorno cotidiano y laboral o viceversa. Puede ser tomado por equipos de trabajo que deseen integrarse en una visión

común, o a título personal por profesionistas que deseen una “visión nueva” sobre su trayectoria laboral.

Como consecuencia de un *coaching* adecuado, las personas viven más significativamente con aspiraciones humanas, acciones consistentes, mayor balance, alegría, intimidad, energía, enfoque y ejercicio en cada área de la vida. Entre los beneficios directos se encuentran:

- Concientizar el impacto del participante sobre su entorno.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo y toma de decisiones.
- Favorecer la congruencia personal entre los pensamientos, comportamientos, emociones y valores.
- Apoyar los cambios en las organizaciones, sin descuidar la vida de los individuos y a dónde ellos quieren llegar.

RESUMEN

En esta unidad se revisó cómo el proceso de *coaching* puede aplicarse en las organizaciones para beneficio de los individuos, de los equipos y de la organización en general; además, cómo el proceso puede ser aplicado por un *coach* experto con certificación, horas de experiencia y que exista empatía en la medida de lo posible con los objetivos organizacionales, y de esta manera se crearán equipos de mejora continua y sinergizados que alcancen mayores rendimientos personales y profesionales.

Asimismo, se hizo una revisión del impacto positivo dentro de instituciones, que se puede alcanzar si se aplican las técnicas de *coaching*, con la finalidad de que se valore esta herramienta como un elemento esencial en la búsqueda de una mejora en todos los niveles, tanto directivos como de puestos medios.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Castro, Ma. del Carmen y Ocampo, Sandra	Capítulo 4	89-119
Launer, Vivian	Capítulo 2	50-93
España, Jorge L.	Uno antecedentes	65-76

BÁSICA

Evered, R. D. y Selman, J. C. (1989). *Coaching and the art of management*. Estados Unidos: Organizational Dynamics.

Lombardo, Michael M. y Eichinger, Robert W. (1996). *The career architect development planner*. Minneapolis: Lominger.

Varela, Ricardo y Olea, Patricia (2011). *El coaching organizacional y sus aplicaciones*. México: Pearson.

Wolk, Leonardo (2000). *Coaching en acción*. México: McGraw-Hill.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. Madrid: McGraw-Hill.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/	Sitio del Centro de Estudios sobre Innovación y Dinámicas Educativas (consultado en agosto de 2013).
http://www.avanzacoach.com/images/Coaching_y_formacion_continua.pdf	El <i>coaching</i> como herramienta de mejora continua. Juan Carlos Rodríguez, <i>coach</i> personal y empresarial (consultado en agosto de 2013).
http://coachinggestalt.wordpress.com/coachinejectuvi.es	Blog <i>coaching</i> Gestalt (consultado en agosto de 2013).
http://www.centrocoaching.com/p-experto-en-pnl.html	Centro Europeo de <i>Coaching</i> Ejecutivo (consultado en agosto de 2013).
http://fcasua.contad.unam.mx/	SUAYED. Facultad de Contaduría y Administración (consultado en agosto de 2013).
http://www.mavixel.com/promo/coaching.htm	Mavixel.com (consultado en agosto de 2013).
http://www.orozcoyasociados.com.mx/hpt-coaching/	<i>Coaching</i> para equipos de alto desempeño. OROZCO & ASOCIADOS (consultado en agosto de 2013).



http://www.slideshare.net/iorifoar/equipos-de-alto-rendimiento-2532648	Equipos de alto rendimiento. Instituto Tecnológico de Pachuca (consultado en agosto de 2013).
http://telesupfilosofar.blogspot.mx/	Pensamiento sistemático (consultado en agosto de 2013).
"The 70 Percent Solution: Google CEO Eric Schmidt gives us his golden rules for managing innovation"	<i>CNN Money</i> (consultado en agosto de 2013).
http://www.todo-sobre-coaching.com/sherpa-coaching-2009.html	Todo sobre <i>coaching</i> (consultado en agosto de 2013).



UNIDAD 4

Bases del *coaching*, campo del *coaching*



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá los puntos clave que permiten llevar a cabo un proceso de *coaching*, para comprender la mejor aplicación del *coaching* en la vida laboral.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

4. Bases del *coaching*, campo del *coaching*

4.1. Metas: clarificación de meta, plan de acción

4.2. Construcción. Preguntas efectivas

4.3. Descubriendo creencias: limitantes y potenciadoras

4.4. Los valores: su importancia para lograr la meta

INTRODUCCIÓN

El proceso de *coaching* tiene efectividad siempre y cuando se clarifiquen las metas que, dependiendo de la historia personal de cada quien, se pretendan lograr. Cuando hemos hablado a lo largo del curso que nadie puede hacer que otro haga algo en contra de su voluntad es porque el *coaching* se basa en la clarificación y determinación de las metas personales, y que una vez que éstas estén planteadas seguramente se podrán desarrollar mejor las actividades laborales, por la claridad en la determinación de los propios objetivos. Para lograr que el *coaching* consiga algo en las personas, éstas tienen que determinar lo que quieren lograr y la forma en que lo quieren lograr. En esta unidad analizaremos cómo hacerlo y cómo lograr su efectividad; para ello, analizaremos cuatro puntos importantes: las metas, la forma en que se cuestiona uno las metas, las creencias que nos limitan para alcanzar las metas, y finalmente la forma en que los valores determinan nuestras metas.

4. BASES DEL COACHING, CAMPO DEL COACHING

4.1. Metas: clarificación de meta, plan de acción

Antes de comenzar con nuestro tema definiremos qué es una meta; muchos autores consideran que un objetivo y una meta es lo mismo; sin embargo, podemos asegurar que un objetivo es cualitativo y una meta es cuantitativa. Un ejemplo de objetivo podría ser: voy a comprar una casa, pero decir que en dos años significa que se está



especificando una meta. Existe un método para determinar los objetivos de una forma completa; el método se llama SMART (son las siglas en inglés), por lo que comprenderemos que un objetivo debe ser específico, medible, adaptable, realista y debe considerar el tiempo.

Un ejemplo de cómo utilizar esta técnica SMART puede darse al momento de determinar metas personales. Supongamos el caso de querer un empleo en alguna organización y que se aprenda lo más que se pueda hasta adquirir independencia. Bien, usando la técnica SMART se haría de la siguiente manera:

¿Qué quiero?: Independizarme. Así expuesto es muy vaga la afirmación, porque no dice qué fortalezas o qué debilidades tengo para cumplir con el objetivo. Usando la técnica SMART se expondría así:

<i>Específico</i>	Independizarme después de dos o tres años de haber trabajado en una organización que se encarga de la capacitación laboral y en la cual yo haya aprendido mucho sobre el proceso y la mecánica de la capacitación.
<i>¿Por qué es medible?</i>	Puede ser medible porque en dos o tres años después de haber trabajado en un lugar que se dedique a lo que me gusta, yo aprendería el negocio y trataría de ponerlo.
<i>¿Es realista y aplicable?</i>	Sí es realista, porque primero aprendería sobre el trabajo y cuando ya fuera experto pondría un negocio que me permitiera independizarme.
<i>¿Tiempo?</i>	El objetivo tiene una meta que en dos o tres años lo lograré.

En este ejemplo se observa cómo convertir un objetivo con los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

Efectivamente, es importante para plantear metas, identificar en dónde estamos para ver qué tan lejos estamos de las metas. Una vez que hemos hecho una autoconciencia de en qué situación estamos podemos iniciar a plantear algunas metas.

Este gráfico puede ayudarnos a conocer la situación en la que nos encontramos en este momento:



Identifica en esta matriz en qué situación te encuentras:

¿Cómo me siento actualmente conmigo mismo?	
¿En qué situación nos encontramos con la familia?	
¿En qué situación nos encontramos con los amigos?	
¿En qué situación nos encontramos en el trabajo o en la escuela?	
¿Qué problemas son los que me preocupan?	
¿Puedo resolver mis problemas o depende de alguien más su solución?	

Cuando determinamos las metas en el *coaching* tenemos que considerar los siguientes aspectos:

a. Determinación de las metas por uno mismo.

Es importante cuando estamos determinando las metas que no lo hagamos para quedar bien con nadie; cuando nosotros lo hacemos para quedar bien socialmente o para que nos feliciten existe una alta probabilidad de que la meta no se logre; por ello es importante determinar las metas por uno mismo y eso dependerá de que se siga lo siguiente:

¿Para qué lo quiero lograr?	¿En cuánto tiempo?



b. Determinar el tiempo en que deseas lograr tu meta.

Cuando determinamos una meta es normal que nos desanimemos por no lograr las metas como lo esperábamos; es importante para no caer en el desánimo recordar todo lo que se ha hecho hasta el momento para lograr la meta, seguir tratando en lograr lo que queremos, aunque no con la misma rapidez; más vale pasos pequeños que grandes pasos; revisar de nuevo lo que se ha hecho y retomar el camino para lograr lo que nos propusimos; y finalmente recordar el sueño que se fijó y lo que uno quiere cuando se logre el sueño.



Para ello, se propone hacer la siguiente matriz:

¿Cuál es mi situación actual?	¿Qué he realizado a lo largo de mi vida para estar dónde estoy?
¿Qué he hecho para lograr mi meta?	¿Qué situaciones ajenas a mí se han presentado y han dificultado el logro de mi meta?
¿Qué espero que suceda una vez que logre mi meta?	¿Qué voy a hacer para lograr mi meta a pesar de lo que se me ha presentado?
¿En qué tiempo quiero lograr mis metas?	¿Qué recursos necesito para lograr mis metas?

Figura 4.1. Matriz de representación de una meta



c. Concientizar sobre el cambio de hábitos.

Es común que se piense que como ya se sabe lo que se quiere es muy fácil lograrlo, pero apenas es la primera parte de la determinación de la meta; la siguiente parte es romper el paradigma que uno ha construido para lograr la meta; es decir, es muy difícil romper los hábitos de la noche a la mañana. Cada quien tiene sus propios obstáculos para cambiar los hábitos; no hay que compararse con los demás en el momento de determinar qué hábito queremos y la forma en que lo cambiaremos; de ahí que debemos hacer lo siguiente:

Meta que quiero lograr:

¿En qué tiempo quiero lograrla?	¿Qué cosas tengo que hacer para lograrla?
¿Qué cosas tengo que cambiar?	Pequeñas acciones que tengo que hacer para ir determinando mis nuevos hábitos.

d. Reflexionar que nada es fácil y se requiere de empeño.

¿Qué hábitos voy a cambiar? Tengo que registrar en una bitácora esos cambios; esto es importante para que recuerde que no es fácil cambiar lo que se tardó toda una vida para construir.

e. Presencia de distracciones para alcanzar las metas.

Cuando se van a realizar las metas se debe considerar que se van a presentar distracciones para lograrlas; unas serán positivas y otras serán negativas; por ejemplo, se nos presentará un viaje, o una enfermedad; lo importante en ello es tener una actitud positiva siempre y considerar en tu planeación de metas que puede haber un tiempo de reserva.

f. Identificación de recompensas.

Cuando se fija una meta no se debe pensar en aquellas cosas que no se consiguieron a pesar de haber hecho lo necesario para alcanzar las metas; por ejemplo, si dice uno voy a levantarme temprano todos los días para ser el primero en llegar a la oficina, y por alguna razón alguien llega antes que nosotros no tenemos que decepcionarnos; uno debe cumplir con sus metas, y con el tiempo las cosas saldrán como deseamos, porque en primer lugar lo importante es dar el esfuerzo para lograr lo que queremos y cómo podemos modificar cosas de nuestro plan. Podemos estudiar lo que está sucediendo que no nos permite lograr la meta de la forma en que queremos.

g. Debe darse seguimiento.

Lograr nuestra meta puede ser muy difícil, pero asegurarnos de seguir consiguiendo los logros es aún más difícil, más si nuestra meta se consiguió fácilmente. A veces, continuar logrando la meta nos puede costar más trabajo que haberla logrado. De ahí que es necesario que verifiques que las metas sean adecuadas para ti, que las plantees de la forma correcta, que cuentes con las herramientas necesarias para lograrlas y que mantengas la motivación.

Nuestras acciones están determinadas por nuestros valores. Es necesario que hagas una reflexión de los valores que determinan tus actos; para ello, te sugerimos que respondas a esta pregunta:

¿Cuáles son los valores que influyen en tu comportamiento cotidiano?

Y después pasa a la siguiente pregunta:

Revisa cuáles son tus cinco prioridades en la vida. ¿Tus cinco prioridades en la vida se relacionan con tus valores personales?

Es importante que tus metas sean claras, concretas, realizables, aplicables y realistas. Si tú vas a dar *coaching* entonces ya tienes dos instrucciones básicas, mencionadas hasta ahora: un *coach* jamás dice qué debe hacer el otro; ayuda a que el otro determine las metas, lo acompaña, pero no le dice cuáles serán las metas que deberá alcanzar; y segundo, las personas deben tener claras sus metas y no es algo fácil.

4.2. Construcción. Preguntas efectivas

Cuando se están determinando las metas uno debe procurar que el *coachee* diseñe su plan de acción, y para ello el *coach* determina un conjunto de preguntas que pueden favorecer el proceso de *coaching*; de hecho, ya las hemos estado trabajando en esta unidad, pero podemos clarificarlas con mayor detalle.



1. ¿Qué quiero lograr?
2. ¿Para qué lo quiero lograr?
3. ¿En cuánto tiempo quiero lograr mi meta?
4. ¿Qué hábitos quiero cambiar para lograr mi meta?
5. ¿Qué quiero hacer diariamente para cambiar mis hábitos?
6. ¿Necesito apoyo de alguien o lo puedo hacer solo o sola?
7. ¿Qué obstáculos se podrían presentar?
8. ¿Qué pasa si por alguna circunstancia no se llega?
9. ¿Qué pasa si por alguna circunstancia no obtengo el resultado esperado?



Es importante generar toda clase de preguntas en relación con el conjunto de metas que se determinen.



4.3. Descubriendo creencias: limitantes y potenciadoras

Es importante que al diseñar tu plan de acción consideres el conjunto de fortalezas, talentos y destrezas, pero también el conjunto de debilidades, limitaciones y creencias que te limitan. Es importante que al que al determinar las metas se consideren las fortalezas y debilidades; las fortalezas nos permitirán, en los momentos tristes, subir nuestro ánimo, y en los momentos alegres considerar nuestras debilidades; esto nos ubicará en la situación perfecta, ni arriba ni abajo. Un ejemplo que puede clarificar lo que se quiere decir se encuentra en el *anexo 4.1. Esto también pasara _u4*. Este cuento narra la perspectiva de un rey después de haber sido aconsejado por un empleado de su padre, sobre asumir una actitud positiva frente a los acontecimientos u obstáculos que se puedan presentar en la vida. Con una mejor actitud se pueden lograr objetivos o una planeación organizada de las acciones consideradas para alcanzar las metas.

4.4. Los valores: su importancia para lograr la meta

Las metas tienen que partir de los valores que cada quien tenga para lograrlos. Las personas actuamos de acuerdo con nuestros valores, nuestra experiencia y circunstancias; si tenemos claros nuestros valores nos ayudará mucho a tener límites claros y libertades de acuerdo con nuestra forma de ver la vida. ¿Qué es un valor? Es un principio que nos permite orientar nuestro comportamiento para lograr lo que queremos. Esto es, para lograr nuestras metas tenemos que alinearlas con nuestros valores, ya que si hacemos algo que no va a de acuerdo con nuestros valores no seremos íntegros. Cuando uno está *coacheando* a alguien, tenemos que determinar qué quiere el *coachee* y qué valores lo guían en su comportamiento, y en función de eso se determina el plan de acción para lograr las metas individuales, y desde luego que estas metas tienen que alinearse a las metas de cada puesto y a su vez con los del área, y luego alinearse con los objetivos, misión y visión de la organización.

Por ello, es importante en un proceso de *coaching* que generemos un aprendizaje de la forma en que construimos nuestra realidad y de la forma en que queremos alcanzar nuestras expectativas para cambiar esa realidad.

Es decir, determinar qué habilidades debemos impulsar que vayan de acuerdo con nuestros valores, creencias y objetivos. Sabemos que el *coach* lo que debe realizar es acompañar al *coachee* a que logre sus objetivos. En eso debe trabajar el *coach*, detectar lo que no sabe que no sabe, la forma en que los dos, el *coach* y *coachee* irán conociendo los objetivos, los valores, las creencias que impulsan o restringen la ruta para llegar a las metas deseadas, después de ir conociendo aquellas fuerzas

impulsoras y restrictivas, que generan las creencias y reafirman los valores que determinan la acción diaria y compleja de cada individuo. Aquí el *coach* debe detectar y buscar la salida de las creencias autoaprendidas. El *coachee* debe ir avanzando en detectar las habilidades, las actitudes y todo aquello que ha aprendido pero que todavía tiene que seguir trabajando en ello. Cuando ha trabajado en ello, el *coach*, junto con el *coachee*, determinan en qué momento concluye el proceso de *coaching*.

Es importante considerar que la base del *coaching* son los valores, los objetivos y las creencias, si se definen los valores como todo aquello que determina lo que nos importa, lo que dirige nuestro actuar, como el amor, la honestidad, la tristeza, etcétera. Es significativo reflexionar que todas las personas tenemos valores, porque al final somos lo que somos por lo que actuamos en las 24 horas. Es importante mencionar que el *coach* debe poner especial atención en la relación de confianza, respeto y profesionalismo que va a establecer con su *coachee*.

El *coach* considerará los valores, objetivos, metas y creencias que acompañan a su *coachee*. Conocer esta información le permitirá al *coach* desarrollar la mejor estrategia para acompañar eficazmente a su *coachee* durante el proceso de *coaching*.



Es por ello que sería bueno preguntarnos cuáles son nuestros valores.

Quizá no puedas contestar esta pregunta porque no lo has pensando, pero te invito a que lo hagas, porque en un proceso de *coaching* sería una gran pregunta, ya que determina nuestro comportamiento.

Los valores, los objetivos y las creencias deben estar claros; si identificamos cada uno de ellos podemos ser congruentes con nosotros mismos.

RESUMEN

En esta unidad se hace mención a las metas y sus particularidades distinguiéndolas de los objetivos y de cómo se pueden formular para implementar un plan de acción en el desarrollo del coaching.

Algunos puntos para determinar una meta, fueron expuestas y se exponen en formas de esquema mismos que sintetizan algunos valores importantes para la culminación de la meta.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Wolk, Leonard	Capítulo III El arte de soplar las brasas	47
http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin3.pdf	Conceptos básicos del <i>coaching</i>	Boletín completo

BÁSICA

Skiffington, Suzanne y Zeus, Perry (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. McGraw-Hill. 256 p.



Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/contabilidad-finanzas/boletin3.pdf	Conceptos básicos del <i>coaching</i> .
http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR31010-04.pdf	Efectividad del <i>coaching</i> en los procesos de mejora de gestión de empresas. María Dolores Vidal Salazar.



UNIDAD 5

El coaching como proceso



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los elementos principales del proceso de *coaching*.

TEMARIO DETALLADO

(16 horas)

5. El *coaching* como proceso

5.1. Diferencia como proceso e integración en la función de un ejecutivo

5.2. Planeación de una sesión de *coaching*

5.3. Proceso de *coaching*

5.4. Función del *coach*

5.5. Marco ético del *coaching* y del *coach*

5.6. Herramientas del *coach*

5.7. Competencias del *coach*

5.8. Elementos estructurantes de la intervención

INTRODUCCIÓN

Es importante, una vez que hemos comprendido qué es el *coaching*, conocer cómo se hace; para ello, en esta unidad analizaremos diversos modelos para implementarlo. Como veremos, hay diversas formas para asesorar a otros y hacer que modifiquen su conducta, pero todos coinciden en conocer el contexto en que se va a implementar el *coaching*; con ello se puede conocer la brecha que existe entre las limitaciones de los individuos y las metas que se pretenden alcanzar.



5.1. Diferencia como proceso e integración en la función de un ejecutivo

En las organizaciones es importante utilizar el *coaching* como una herramienta de gran utilidad para el logro de objetivos.

El responsable de realizar las funciones de la alta dirección debe comprender que no todo lo sabe, ni tiene todas las competencias para realizar su trabajo; en los mandos medios y a nivel operativo sucede lo mismo. Es por ello que puede aprovechar la experiencia de otros para ejercer su trabajo o para mejorarlo. Aun cuando las personas conozcan a la perfección su trabajo pueden mejorar; siempre hay una mejor forma de hacerlo o de desarrollar las habilidades que muestren sus competencias gerenciales u operativas. De ahí que sea importante seguir un proceso determinado para mejorar las áreas de oportunidad de todos los integrantes de la organización y que lo que se aprenda se quede integrado en un comportamiento individual al principio y después organizacional, lo que se llama aprendizaje organizacional. Es por ello que existe una diferencia entre seguir una metodología y generar las acciones necesarias para que se quede implementado en el actuar diario de los integrantes del sistema organizacional. De ahí que con un proceso de *coaching* los individuos generen un cambio, y por lo tanto, la organización lo verá reflejado en sus procesos, en sus servicios y desde luego en la forma de relacionarse con todos los miembros de la organización.

5.2. Planeación de una sesión de *coaching*

Es importante, antes de iniciar cualquier proceso, es indiscutible uno de *coaching*, generar una planeación. Saber lo que se debe hacer en una sesión de *coaching* es indispensable; para ello, hemos comentado en las unidades pasadas que primero se tienen que conocer las fortalezas y debilidades de cada *coachee*, y esto se dará si el *coach* genera un ambiente de confianza y confidencialidad. Una vez que se han identificado por un lado las metas que quiere alcanzar la persona, y sus fortalezas y debilidades, es cuando se planean un conjunto de sesiones para hacer las reflexiones necesarias y se generen los cambios deseados.



Entonces aprenderemos en esta unidad los pasos para realizar un proceso de *coaching* y después reflexionaremos en cómo realizar una sesión, porque no todas las sesiones se planean o realizan igual, ya que dependerá de lo que se pretende lograr, de la meta que se quiera alcanzar. En la unidad pasada eso fue lo que analizamos: cómo determinar las metas, en qué tiempo queremos lograrlo, y los obstáculos y

distracciones que tenemos para alcanzarlas. En esta unidad queremos dar el paso, queremos concientizarnos de que las sesiones se planean y que desde el diagnóstico hasta la evaluación de los resultados, todo tiene que estar considerado para el *coach*. El *coaching* se planea, los cambios tienen que estar planeados y orientados por el *coach* para alcanzar las metas que desea alcanzar el *coachee*, pero con la experiencia del *coach*, los cambios y acciones serán mejor planeados y efectivos para que el *coachee* logre sus metas individuales y que le permitan a la organización lograr sus objetivos, porque sabemos que en las personas radica la efectividad de los logros; sin el recurso humano, los objetivos, misión y visión organizacional, es muy difícil conseguir lo que se quiere; de ahí que debemos planear las sesiones de *coaching* para que en un futuro se logren los objetivos organizacionales.

5.3. Proceso de *coaching*

Existen diversos modelos para realizar el *coaching*. El siguiente esquema explica algunos modelos.

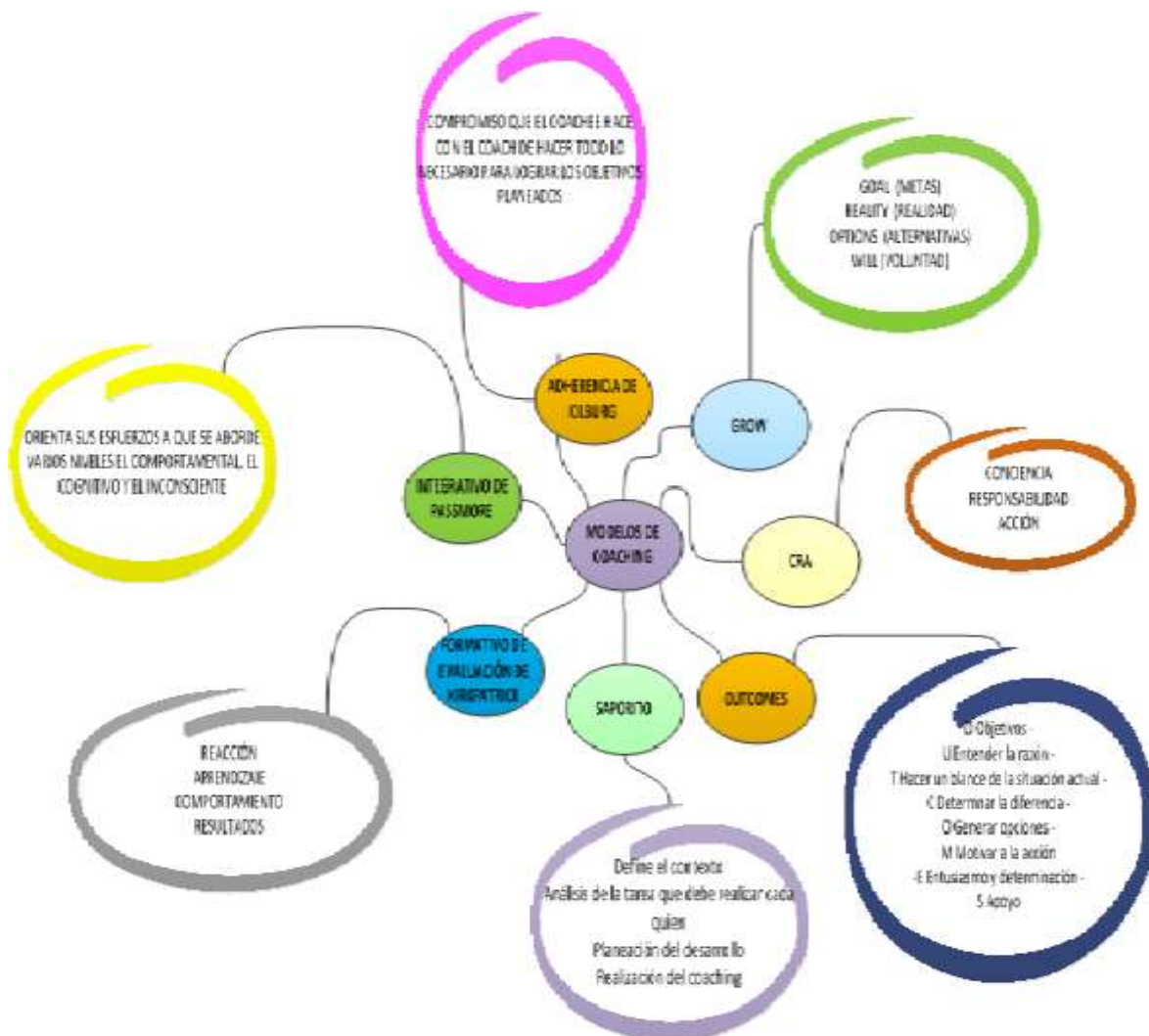


Figura 5.1. Enfoques que explican el proceso de *coaching*

El siguiente cuadro explica brevemente cada uno de estos modelos.

MODELO	CARACTERÍSTICAS
GROW	<p>Consiste en el acróstico GROW, que por sus siglas en inglés significa: <i>goals, reality, options</i> y <i>will</i>; esto es, metas, realidad, opciones y voluntad. El autor de este modelo es Graham Alexander.</p>
CRA	<p>Se considera el método clásico creado por José Manuel Benavent. Está basado en tres fases: conciencia, responsabilidad y acción.</p> <p>Es decir, primero tiene que reflexionarse cuál es la meta que se pretende lograr, de dónde se parte para saber qué tanto se debe realizar para llegar al objetivo; después se tratará de ver con qué cosas se cuentan, qué tantos obstáculos se presentan y la forma en que se van a vencer; y finalmente, en conjunto, se van a ir resolviendo en las sesiones aquellas cosas que hacen que uno se aleje de lo que se quiere.</p>
OUTCOMES	<p>Su autor es Alan Mackintosh. Está basado en ocho fases: objetivos, entender razones, analizar la situación presente, definir a dónde se quiere llegar, determinar las opciones, motivar a la acción, entusiasmo y proporcionar el apoyo.</p>
Saporito	<p>Este modelo está basado en cuatro pasos: el primero consiste en conocer el contexto organizacional; en segundo lugar, la tarea del individuo y su retroalimentación de 360 grados; luego se analiza lo que se quiere y la forma en que se puede conseguir; y finalmente la implementación del cambio.</p>
Kirkpatrick	<p>Este modelo se basa en programas de formación del ejecutivo. Tiene cuatro etapas: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.</p>



	Reacción es la primera etapa en donde se realiza la evaluación después de haber implementado el <i>coaching</i> ; el aprendizaje se valora cuando las habilidades se incrementan; comportamiento después del <i>coaching</i> se puede valorar si hubo cambio y se nota con el cambio de conducta; y finalmente los resultados son todos los cambios que se notan en la persona y en la organización.
Integrativo de Passmore	Se basa en multiniveles como el comportamental, cognitivo y experimental; es decir, primero se debe analizar el comportamiento, la necesidad de expresar en un proceso cognitivo, la necesidad inconsciente y el sistema en donde trabaja el ejecutivo.
Adherencia de Kirlburg	Consiste en ocho acciones, pero fundamentalmente se basa en la relación del cliente y el <i>coach</i> , y se analizan las intervenciones.

Figura 5.2. Cuadro de diversas estrategias para apoyar el desarrollo del proceso de *coaching*¹⁹

Todos estos modelos anteriormente expuestos son modelos que concluyen prácticamente en lo mismo: que antes de iniciar cualquier proceso de *coaching* se debe tener analizado el contexto organizacional en el que el *coachee* va a desarrollar su conjunto de competencias; posteriormente tendrá que conocer sus fortalezas y debilidades, sus limitaciones y distracciones que se le presentan o se le pueden presentar; las cosas que quiere cambiar para lograr determinada meta y después planear el conjunto de sesiones que se podrán considerar como

¹⁹ Nota: para elaborar esta tabla se tomaron como referencia varios artículos que se encuentran en estas ligas. Para mayor profundidad consultar: *Modelos de coaching*. Consultado en marzo de 2013, disponible en <http://sumacoaching.blogspot.mx/2007/09/modelos-de-coaching.html>; Ravier, Leonardo, *Arte y ciencia del coaching*, p. 245. Consultado en marzo de 2013, disponible en <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j5avYMDyZh8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=modelos+de+coaching&ots=V2fsi0dwH0&sig=y5P6qB-TsC5AJjbF-KNXgw7KY30#v=onepage&q=modelos%20de%20coaching&f=false>

intervenciones para que pueda lograrse la cercanía entre el *coach* y el *coachee*, para acercar la brecha entre lo que quiere y lo que tiene para llegar a eso que quiere.

5.4. Función del coach

En el proceso de *coaching* la función del *coach* es muy importante, porque si bien por un lado no puede tomar decisiones por el *coachee coacheado*, sí debe tener una presencia sólo de asesoramiento, mantener una escucha activa, cuestionar para que el *coachee* llegue a sus propias decisiones y conclusiones, y para que el *coach* enseñe a preguntar al *coachee*, a cuestionarse si lo que está haciendo lo acerca a lo que se puso de metas, y tiene que analizar y reflexionar sobre las cosas que le permiten lograr sus objetivos. En resumen, la función del *coach* es establecer una relación de calidad con el *coachee*, la cual permita que se desarrolle el trabajo de *coaching*; asimismo, promover en el *coachee* la toma de conciencia, a través de saber escuchar y promover el diálogo que promueva la adquisición de la responsabilidad del *coachee* en el logro y desarrollo de estrategias. El *coach* acompaña al *coachee* en el camino del autoconocimiento, desarrollo de aprendizajes y toma de decisiones.

El *coachee* que realmente está aprendiendo con el proceso de *coaching* es el que se cuestiona lo que hace y se explica con razones lo que está haciendo. Es importante que el *coach* sólo plantee la problemática que apoye, para que cuando tenga claras las metas, las fije y le permitan diseñar las estrategias necesarias para lograr los objetivos de la organización, definir sus necesidades, que el *coachee* descubra las necesidades, que ubique lo que más le importa, buscar que el *coachee* conozca sus necesidades y sepa elegir lo que le acerca a cubrir sus necesidades,

motivar para que logre lo que desea conseguir, colaborar en que descubra sus limitaciones y ayudarlo a disminuirlas.

5.5. Marco ético del *coaching* y del *coach*



El *coach* tiene que hacer su trabajo con un código de ética muy claro; no puede inventar o engañar, no puede orientar sin conocimiento. Hay quienes no tienen los elementos para orientar al *coachee*; se debe tener experiencia en orientar a los individuos hacia un objetivo, o a los grupos orientarlos a que cumplan las metas deseadas. Es importante demostrar con certificaciones que se poseen los conocimientos y la experiencia para hacer que otros logren determinados objetivos; el conjunto de competencias que debe poseer incluyen el comportamiento ético. Es importante comentar respecto a este punto que la función del *coach* es establecer una relación de calidad con el *coachee*, la cual permita que se desarrolle el trabajo de *coaching*; además, promover en el *coachee* la toma de conciencia, a través de saber escuchar y promover el diálogo que promueva la adquisición de la responsabilidad del *coachee* en el logro y desarrollo de estrategias. El *coach* acompaña al *coachee* en el camino del autoconocimiento, desarrollo de aprendizajes y toma de decisiones.

Analicemos el siguiente relato; lo podrás encontrar en la siguiente liga:
<http://www.obispadogchu.org.ar/caminante/cuentos/LosTresFiltros.htm>.

Un discípulo llegó muy agitado a la casa de Sócrates y empezó a hablar de esta manera:

¡Maestro! Quiero contarte cómo un amigo tuyo estuvo hablando de ti con malevolencia...

Sócrates lo interrumpió diciendo: ¡Espera! ¿Ya hiciste pasar a través de los tres filtros lo que me vas a decir?

- ¿Los tres filtros...?

*-Sí- replicó Sócrates. El primer filtro es la **VERDAD**. ¿Ya examinaste cuidadosamente si lo que me quieres decir es **verdadero** en todos sus puntos?*

-No... Lo oí decir a unos vecinos...

*-Pero al menos lo habrás hecho pasar por el segundo filtro, que es la **BONDAD**. ¿Lo que me quieres decir es por lo menos **bueno**?*

-No, en realidad no... Al contrario...

*- ¡Ah! - interrumpió Sócrates-. Entonces vamos al último filtro. ¿Es **NECESARIO** que me cuentes eso?*

-Para ser sincero, no... Necesario no es.

Entonces -sonrió el sabio-, si no es verdadero, ni bueno, ni necesario, sepultémoslo en el olvido.

El *coaching* no se puede presentar si no tiene la presencia de valores como el amor, la honestidad, la verdad, la sinceridad, la lealtad, la integridad, el compromiso, la responsabilidad, entre otros que deben estar presentes cuando la relación de cambio se presente; esto es, hay actitudes básicas que el *coach* debe desarrollar en su programa de formación en *coaching*, que son vitales para que se dé una

relación con el *coachee* y se promueva su desarrollo y transformación; por ejemplo, aceptación incondicional, empatía, respeto y congruencia.

Estos elementos los menciona Carl Rogers en su teoría del enfoque centrado en la persona, y son indispensables para que la relación entre el *coach* y el *coachee* pueda desarrollarse, y a partir de ésta favorecer el cambio en el *coachee*.

5.6. Herramientas del *coach*

Existen diversas técnicas para realizar el *coaching*, las cuales analizaremos en la siguiente unidad, pero es muy importante identificar que las herramientas tienen que ver con la comunicación –sea verbal o no verbal–, con aquellas que permiten mejorar la comunicación y hacen que ésta sea más efectiva. Otra herramienta muy importante es el conocimiento de fábulas, el uso de metáforas y analogías, historias, leyendas o cuentos que permitan realizar de una manera más enriquecedora los cambios que se desean para alcanzar los objetivos.



5.7. Competencias del *coach*

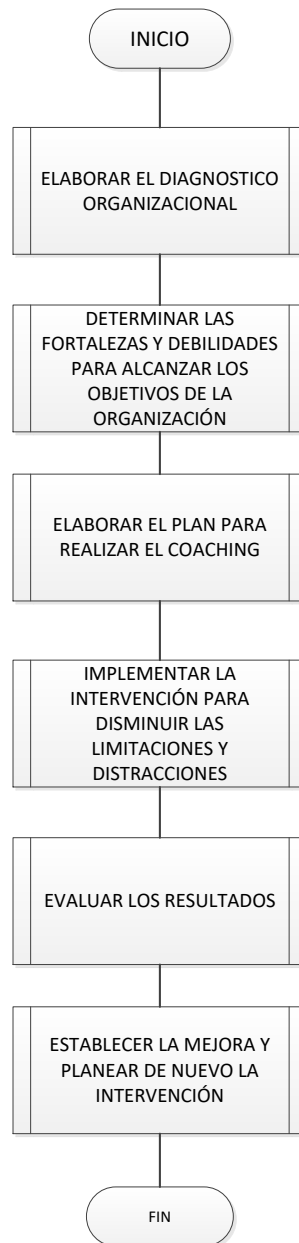


Es importante reflexionar que el *coaching* no es nada más lo que hacemos, sino quiénes somos y en qué nos estamos convirtiendo. Algunas competencias que debe poseer el *coach* pueden ser la autoconciencia, inspirar a otros, construir relaciones, flexibilidad para adaptarse al *coachee*, comunicación clara, escucha activa, capacidad para manejar conflictos,

capacidad para determinar estrategias para orientar los esfuerzos a resultados, ser disciplinado para lograr los objetivos, saber establecer *rapport*, habilidad para generar preguntas que promuevan la reflexión y la capacidad de análisis, capacidad para generar empatía y provocar entusiasmo, motivación y ganas de querer mejorar.

5.8. Elementos estructurantes de la intervención

Una intervención es la acción del *coaching*. Para iniciar una intervención se tiene que seguir el siguiente esquema:



En términos generales, todo proceso de *coaching* tiene que iniciar con el deseo de un individuo o de una organización de recibir una asesoría para identificar las áreas de oportunidad, y mediante un acompañamiento ir haciendo los cambios de comportamiento necesarios para alcanzar un conjunto de metas que la propia persona o la propia organización desee cambiar o mejorar.

Antes de iniciar con esta etapa es importante que se establezca un contrato de *coaching*, en el que queden establecidos los compromisos y responsabilidades del *coach* y *coachee*. El *coach* debe construir una relación de confianza, respeto y apertura que promueva el interés y confianza del *coachee*. Se revisa junto con el *coachee* el contexto, la situación actual, para explorar y conocer las fortalezas y áreas de oportunidad en las que el *coachee* desea enfocar el proceso de *coaching*.

Una vez hecha la solicitud, se requiere que la persona o el *coachee* identifiquen sus fortalezas y debilidades; para ello, debe obtenerse esta información por medio de una entrevista, aplicación de cuestionarios, o puede utilizarse un conjunto de pruebas para evaluar las habilidades interpersonales y técnicas cognitivas que posee el *coachee*.

Cuando se han identificado las fortalezas y debilidades, se realiza un diagnóstico para identificar con el *coachee* las prioridades de cambio, mismas que se comentarán para que el *coachee* determine sus metas, el tiempo en el que se realizarán, y pueda diseñar su plan de acción.

Se planea la intervención para que el cambio inicie. El cambio lo inicia el *coachee* cuando toma decisiones de moverse de una forma distinta a lo conocido.

El cambio no necesariamente comienza en el momento de inicio de la intervención del *coach*, aunque prácticamente es de acuerdo con la programación realizada entre el *coach* y *coachee*.

Mediante técnicas de intervención, como son las preguntas, cabe mencionar que no son simples preguntas que se le puedan ocurrir al *coach*; las preguntas deben tener ciertas características que permitan el desarrollo de la conciencia, la reflexión, generar atención en elementos no reconocidos por el *coachee*. La mayéutica o diálogo socrático son el marco de referencia para construir las preguntas; también

provocar las reflexiones mediante analogías, etcétera; se inicia el cambio para, finalmente, monitorearlo y evaluar los resultados.

No existe una metodología estandarizada para realizar una intervención, pero podemos señalar que cualquier intervención debe cumplir mínimamente los siguientes aspectos:

- a. Establecer la relación interpersonal entre el *coach* y el *coachee* o *coachee*.
- b. Establecer el contexto organizacional en el que el *coachee* o *coachee* desarrollarán el proceso de *coaching*.
- c. Analizar las fortalezas y debilidades del *coachee*. A manera de reflexión podemos mencionar que el *coaching* hace énfasis en el descubrimiento y desarrollo del potencial humano. En el ámbito organizacional una tendencia es la administración del talento; es relevante acompañar al *coachee* en el descubrimiento de su potencial.
- d. Analizar las limitaciones y distracciones que frecuentemente se le presentan al *coachee*.
- e. Establecer las metas deseadas.
- f. Analizar la brecha que existe entre las fortalezas y debilidades con las metas que se pretenden alcanzar.
- g. Realizar el acuerdo entre el *coach* y el *coachee* o *coacheado*.
- h. Diseñar el plan de acción por parte del *coach*.
- i. Iniciar con la intervención.
- j. Establecer acciones que fomenten la reflexión; en pocas palabras, acompañar al *coachee* en la implementación de su plan de acción para alcanzar su meta.
- k. Realizar el cierre.
- l. Evaluar la intervención.
- m. Diseñar el diseño de la acción después de la evaluación; es decir, dar seguimiento al *coachee* durante un tiempo determinado.

RESUMEN

El coaching como proceso va más allá de seguir una metodología de acción, sino que el objetivo es generar acciones perdurables en el actuar diario de los integrantes del sistema organizacional.

En esta unidad se explican cómo se planean los conjuntos de sesiones y algunos requerimientos importantes para que en un futuro se logren los objetivos organizacionales.

Se señalan algunos modelos o enfoques de los cuales se obtienen ejemplos de lo que es una planeación de una serie de sesiones de coaching y de una intervención favorable en la mejora.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Wolk, Leonard	Capítulo III El arte de soplar las brasas	47

BÁSICA

Wolk, Leonard (2007). Coaching. *El arte de soplar las brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea.

Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://innovacioneducativa.upm.es/jimcue_09/comunicaciones/23_273-284_Coaching_organizaciones.pdf	Artículo “El <i>coaching</i> en las organizaciones” (primera parte) (consultado el 06 de julio de 2013).



http://sistemainf.comyr.com/aulavirtual/recursos/Certi_Coaching_Prof_Modulo_1_INTE_RCOACHINSCHOOLc9m16.pdf

Certificación profesional de *coaching* (primera parte) (consultado el 06 de julio de 2013).



UNIDAD 6

Técnicas de apoyo al *coaching*



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los instrumentos que permiten medir cuando es necesaria una intervención de *coaching*.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

6. Técnicas de apoyo al *coaching*

6.1. Comunicación efectiva

6.2. Evaluación 360°

6.3. Cuestionarios

6.4. Test de personalidad

INTRODUCCIÓN

A lo largo del curso hemos visto la importancia que tiene utilizar como estrategia de mejora de los esfuerzos individuales al *coaching*; además, hemos comprendido que el *coaching* es un asesoramiento individualizado que se les da a las personas para que mejoren de forma individual su proceso para alcanzar las metas.

En esta unidad conoceremos algunas técnicas o instrumentos que permitirán facilitar el cambio deseado para alcanzar dichas metas.



6.1. Comunicación efectiva

Entendemos por comunicación el proceso a través del cual la información es intercambiada y comprendida entre dos o más personas; por lo general, con la intención de motivar o de influir en el comportamiento. La comunicación no es simplemente el envío de información.



Para realizar la comunicación se cuenta con los siguientes elementos:

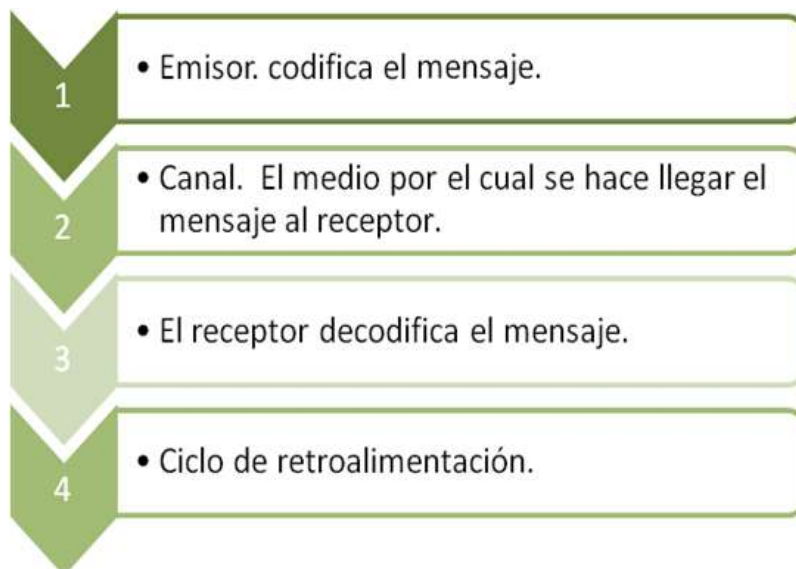


Figura 6.1.
Elementos que comprenden el proceso de comunicación



Algunos consideran también estos elementos:

(1) Emisor, (2) Codificación, (3) Mensaje, (4) Canal, (5) Decodificación, (6) Receptor, (7) Ruido, (8) Retroalimentación.

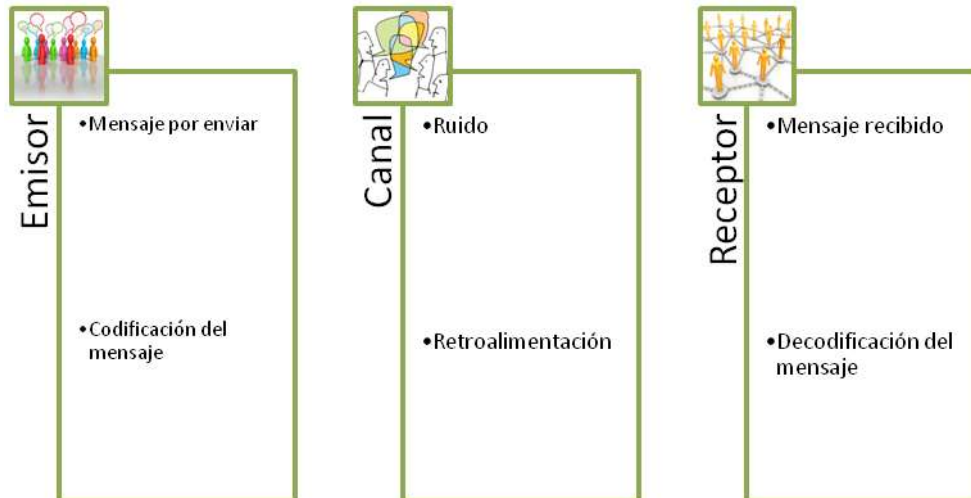


Figura 6.2. Proceso de comunicación

Las funciones de estos elementos son las siguientes:

- a. Emisor: inicia un mensaje al codificar un pensamiento.
- b. Mensaje: es el producto físico real desde la codificación del emisor:
 - Lo que se habla es el mensaje.
 - Lo que se escribe es el mensaje.
 - Las expresiones corporales son el mensaje. Los movimientos de los brazos y expresiones faciales (caras).
- c. Canal: es el medio a través del cual viaja el mensaje. Puede ser el canal formal, que lo establece la organización y transmite mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros; y el canal

informal, que es espontáneo y surge como respuesta a las elecciones individuales.

- d. Receptor: es el objeto a quien se dirige el mensaje.
- e. Decodificación: antes de que el mensaje se reciba deben traducirse los símbolos de tal forma que los entienda el receptor.
- f. Ruido: representa las barreras de comunicación; distorsiona la claridad del mensaje.
- g. Retroalimentación: es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio.

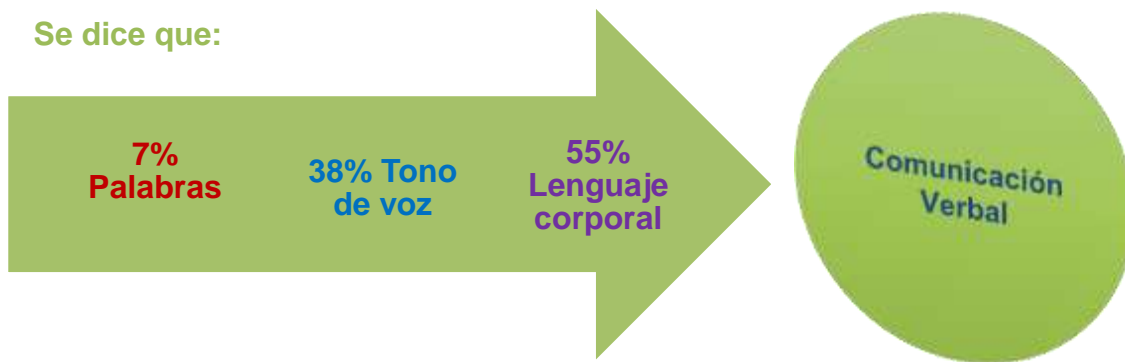


Figura 6.3. Otras características que intervienen en el proceso de comunicación²⁰

²⁰ Carlos Giesenow, *Psicología de los equipos deportivos*, p. 36.

La comunicación en la organización puede fluir de forma vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo.

Comunicación hacia abajo

La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca del desempeño.

Cuando se entabla comunicación hacia abajo, los gerentes deben explicar las razones de por qué se tomó una decisión. Un estudio reveló que había el doble de probabilidad de que los empleados se comprometieran con los cambios propuestos cuando se les explicaban por completo las razones subyacentes.

Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos administradores sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones “darán pie a un sinfín de embrollos”. No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los trabajadores y dan apoyo a las decisiones.

Otro problema de la comunicación hacia abajo es su naturaleza de un sólo sentido; por lo general, los gerentes sí informan a sus empleados, pero es raro que soliciten un consejo u opiniones.

Comunicación hacia arriba

La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas sobre cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades de la mayor parte de los gerentes y supervisores se han expandido, la comunicación hacia arriba es cada vez más difícil, porque los gerentes están abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación hacia arriba eficaz, trata de reducir las distracciones (de ser posible, reúnete en una sala de conferencias en lugar de la oficina o cubículo de tu jefe), comunícate con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención de tu jefe, no entrar en una discusión tortuosa), apoya los encabezados con acciones posibles (lo que crees debiera ocurrir), y prepara una agenda para asegurarte de que utilizas bien la atención de tu jefe.

Comunicación lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, se describe como comunicación lateral.

Comunicación escrita

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.



Comunicación no verbal

Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal. En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un bar de solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño y un movimiento provocativo del cuerpo, todo envía un significado. En ese sentido, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.



Se puede afirmar que todo movimiento corporal tiene un significado y ninguno es accidental.

Actuamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: levantamos una ceja para indicar incredulidad, arrugamos la nariz para mostrar desagrado, cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros para dejar ver indiferencia, guiñamos un ojo para transmitir intimidad, tamborileamos los dedos para denotar impaciencia y nos golpeamos la frente por un olvido.

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: (1) el grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa verlo, y (2) el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor. Por ejemplo, es más probable que nos coloquemos cerca de las personas que nos agradan y las toquemos con más frecuencia. De manera similar, si sientes que tu estatus es mayor que el de otro, haces más movimientos del cuerpo –como cruzar las piernas o sentarte en posición recostada–, lo que refleja un estado casual y relajado.

El lenguaje corporal también se agrega a la comunicación verbal y con frecuencia la complica. Una postura o movimiento del cuerpo no tiene un significado preciso y universal, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Si se lee la minuta de una reunión, no se capta el efecto de lo que se dijo del mismo modo que si hubieras estado ahí o miraras un video de ella. ¿Por qué? Porque no hay un registro de la comunicación no verbal. El énfasis que se da a las palabras o frases se pierde.

En el cuadro siguiente se ilustra el modo en que las entonaciones cambian el significado de un mensaje. Las expresiones faciales también envían significados. Una cara seria dice algo diferente de una sonrisa. Las expresiones faciales, junto



con las entonaciones, denotan arrogancia, agresividad, miedo, timidez y otras características que no se transmitirán si se leyera una transcripción de lo que se dijo.

La manera en que los individuos ponen espacio entre sí en términos de la distancia física, también tienen significado. Esto se

llama proxemia. Lo que se considera un espacio apropiado depende mucho de las normas culturales. Por ejemplo, lo que es una distancia de negocios en ciertos países europeos, se vería como íntima en muchas partes de Norteamérica. Si alguien se coloca más cerca de ti de lo que se considera apropiado, puede indicar agresividad o interés sexual; si se sitúa más lejos de lo usual señalaría desinterés o disgusto con lo que se dice.

En el *coaching* es muy importante la comunicación; es la mejor herramienta que puede utilizar el *coach*. En la medida que establezca una excelente comunicación, los mensajes que se reciban de parte del *coachee* y del *coach* al *coachee* serán mejores.



Lo más importante en la comunicación que existirá entre el *coach* y el *coachee* va a ser la escucha activa. ¿Qué es la escucha activa? Es importante, antes de explicar qué es la escucha activa, reflexionar sobre la importancia que tiene el escuchar en el proceso de comunicación. Dicen que cuando se creó al ser humano se le dio una boca y dos oídos para denotar la importancia que tiene escuchar.

Para realizar la escucha activa no es tan fácil, pero es muy importante seguir las siguientes actividades:

1. Se debe mostrar comprensión por las emociones del que se está escuchando. El *coach* tiene que aprender a tener empatía; no implica estar de acuerdo con todo lo que dice el *coachee*, pero sí tiene que ver con comprender lo que está diciendo.
2. Repetir lo que está diciendo el *coachee*, con las propias palabras del coach. Es muy importante en el proceso de escucha, ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.
3. Hay que resumir lo que nos está diciendo y que se pruebe que se le está escuchando.
4. Nunca hablar de lo que es, sino lo que se hace.
5. Hay que evitar las generalizaciones.
6. Evitar hablar del pasado.

6.2. Evaluación 360°

En el *coaching* la evaluación es muy importante. Cuando se habla de la evaluación 360° se trata de una evaluación en donde todos los que rodean a la persona generan una retroalimentación. También se le conoce como evaluación integral. Puede servir como herramienta para evaluar el desempeño, para detectar las necesidades de capacitación, para establecer una mejora continua, para conocer las competencias de los individuos, para realizar programas de desarrollo.

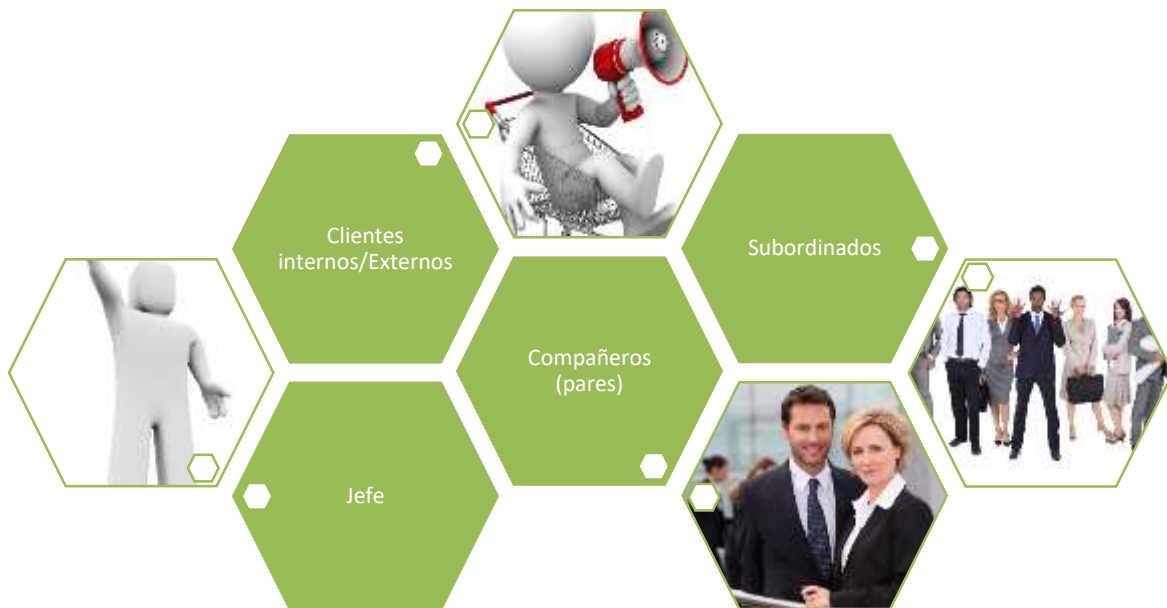


Figura 6.5. Participantes que intervienen en la evaluación

La evaluación de 360° proporciona información de los jefes, compañeros de trabajo, subordinados, clientes, y toda aquella persona que tenga contacto con el *coachee*.

Es importante porque puede proporcionar información sobre el desempeño; es una retroalimentación para mejorar el desempeño o el comportamiento en el lugar de trabajo; puede perseguir algunos objetivos, como conocer las competencias para lograr determinado desempeño que permita alcanzar las metas del *coachee*, detectar áreas de oportunidad, llevar a cabo acciones precisas para realizar las metas; en conclusión, lo que busca la evaluación de 360° es mejorar el desempeño de las personas, el mismo objetivo que persigue el *coaching*.

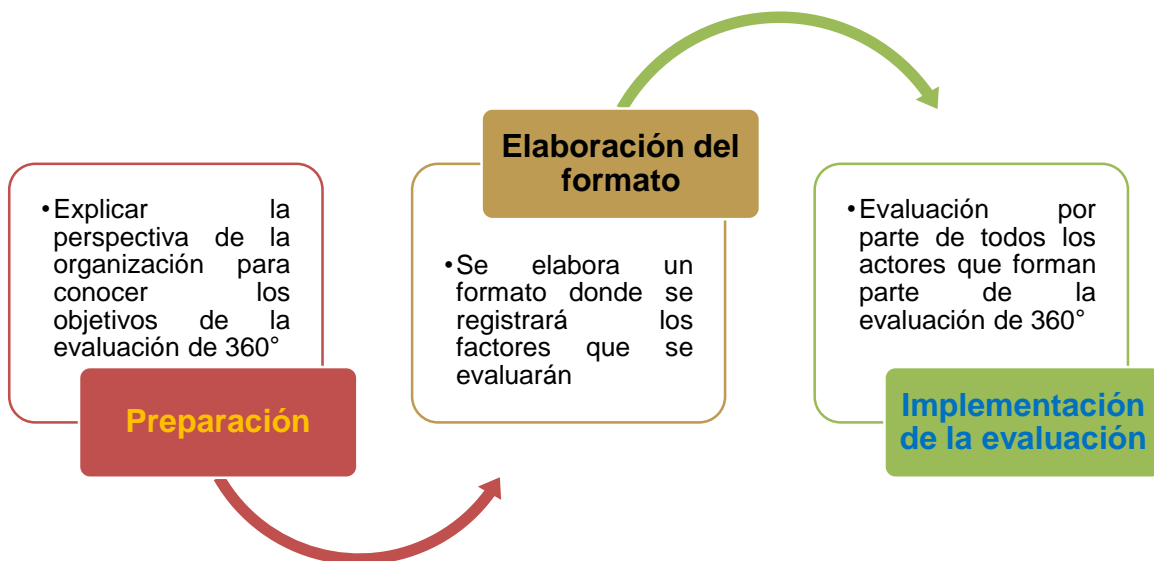


Figura 6.6. Elementos que intervienen en la evaluación

Los elementos clave que se deben considerar para elaborar el formato y hacer la evaluación de 360° son los siguientes:

- Nombre del que va a ser evaluado.
- Determinar los factores que deberán ser evaluados para considerar el éxito de una persona.
- Detallar por cada factor cinco descripciones de comportamiento; por ejemplo:

Factor de éxito	Grado
Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabaja de forma individual y consigue las metas. 2. Puede trabajar con otras personas, pero no toma decisiones. 3. Trabaja con otras personas y genera opinión sobre las decisiones tomadas. 4. Trabaja con otras personas, toma decisiones. 5. Trabaja con otras personas, toma decisiones, incide en las metas y maneja los recursos.

Una vez que se haga la evaluación de 360° con ese formato se puede obtener información para establecer una mejora en el comportamiento.

6.3. Cuestionarios

Los cuestionarios pueden permitir explorar el desempeño en la vida laboral. Se pueden crear todos los cuestionarios necesarios para conocer las expectativas del *coachee*; por ejemplo, uno puede ser para saber lo que quiere el *coachee*, dejar de hacer o evitar y por lo tanto cambiar. Con los resultados de este cuestionario se elaborará un diagnóstico para que se genere una propuesta de lo que se quiere modificar, para construir una mejora que ayude a la persona a ser mejor.




Otro cuestionario, por ejemplo, puede servir para definir el objetivo que se pretende lograr; el tiempo en el que se ha de lograr, la información que se requiere para cambiar y desde luego el proceso con el que se logrará.

6.4. Test de personalidad

Existen diversas pruebas para medir el comportamiento de las personas; por ejemplo:

Los cuestionarios o test proyectivos estudian la personalidad del hombre.

Los cuestionarios



Consisten en preguntas variadas y a veces ambiguas sobre tu persona e intentan descubrir rasgos como la estabilidad emocional, extroversión-introversión, iniciativa, dominio de uno mismo, responsabilidad, sentido del deber, flexibilidad, decisión, sociabilidad, sinceridad, autoconfianza, autodisciplina, lealtad, agresividad, independencia, autonomía, etc.

Las partes de los cuestionarios para valorar el comportamiento de personalidad son:

Cuaderno de preguntas: plantea un conjunto de preguntas relacionadas con formas de ser, sentir o de actuar; tiene hojas de respuestas.

RESUMEN

Existen técnicas de apoyo en el proceso del coaching que ayudan y favorecen los resultados, entre los que se revisaron fue el proceso de comunicación y sus elementos:

- ✓ Comunicación hacia arriba

- ✓ Comunicación lateral

- ✓ Comunicación Escrita

- ✓ Comunicación no Verbal

Dentro de lo más significativo es que la comunicación debe mostrar comprensión por las emociones, es muy importante en el proceso de escucha ya que ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite verificar si realmente se está entendiendo y no malinterpretando lo que se dice.

Otro apoyo es la evaluación 360° donde todos los que rodean a la persona genera una retroalimentación conocida como la evaluación integral.

Los cuestionarios pueden permitir explorar el desempeño en la vida laboral. Así como los Test de personalidad

BIBLIOGRAFÍA



Sugerida

Autor	Capítulo	Páginas
Villa, J. P. y Caperán, J. A.	Proceso de <i>coaching</i> y metodología	89

BÁSICA

Ángel, P. y Amar, P. (2005). *Guía práctica del coaching*. Barcelona: Paidós.

Launer, Viviane y Cannio, Sylviane (2008). *Prácticas de coaching*. España: LID.

Villa, J. P. y Caperán, J. A. (2010). *Manual de coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial.



Sitios de internet

Sitio	Descripción
http://anthony-lecomte.blogspot.mx/2012/04/las-10-habilidadesherramientas-del.html	Anthony Lecomte. 10 habilidades o herramientas más significativas del <i>coach</i> (consultado en julio de 2013).
http://www.aecce.es/el-coaching-como-herramienta-de-gestion/	Asociación Española de <i>Coaching</i> Ejecutivo y Empresarial (consultado en julio de 2013).

Plan 2012

2016

actualizado

