



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

### COACHING EJECUTIVO: SUS FUNDAMENTOS TEÓRICO-PSICOLÓGICOS, ANÁLISIS DEL IMPACTO ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS DEL COACH

T E S I S,  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA PRESENTA:

Diana Nathleli de la Cruz Pimentel

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. ERIKA R. VILLAVICENCIO AYUB

REVISORA: LIC. ALEJANDRA GARCÍA SAISÓ



© Facultad  
de Psicología

MÉXICO, D. F.

Septiembre, 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A Dios... por cada nombre en esta página, por cada persona que incluye en mi vida, por cada lección, por cada instante, porque puedo sentir, llorar y reír. Por enseñarme que siempre hay... otra oportunidad.*

*A mi mami Gloria... por su amor incondicional, por su entrega, por la fuerza que me transmite cada día, por enseñarme a luchar por mis sueños y por apoyarme en cada uno de ellos.*

*A mi papi Víctor... por escucharme, por amarme, por enseñarme a vivir cada día como una aventura y por mostrarme las ganas de salir siempre adelante.*

*A mis abuelitas Inesita y Lupita... por ser mujeres admirables, luchonas, llenas de coraje, de amor y de bendiciones para todos. Por ser mis ángeles en la tierra y en el cielo.*

*A mi tía Lolita... porque su amor y su entrega no conoce barreras.*

*A mis ángeles Dra. Ana Laura Ortiz, Alejandro López, Norma Meráz y Dr. Juan Collazo... porque soy parte de su milagro de vida.*

*A mis amigos Anabel, Viri, Inés, Erika, Esme, Marisol, Mónica, Ari, Kari y Luis... por llenar mi vida de alegría y de momentos mágicos.*

*A Erika Villavicencio... por ser terriblemente encantadora.*

*Y a mi maravillosa hermana Mitzi... por compartir cada instante mágico conmigo. Por ser una mujer completa, llena de amor y de bendiciones para todos. Por ser mi luz, mi fuerza y mi alegría.*

**Gracias!!!**



---

---

**COACHING EJECUTIVO:  
SUS FUNDAMENTOS TEÓRICO-PSICOLÓGICOS, ANÁLISIS DEL IMPACTO  
ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS DEL COACH**

Resumen	1
Introducción	2
Objetivos	5

**Capítulo 1. Coaching**

1.1	Orígenes y definición del Coaching	6
1.2	Definiciones que contextualizan al Coaching	10
1.2.1	El Coach	11
1.2.2	El Coachee	12
1.2.3	La autoconciencia, darse cuenta o awareness	12
1.2.4	Proceso de feedback	13
1.3	Tipos de Coaching	14
1.3.1	Coaching Empresarial ( <i>Business Coaching</i> )	14
1.3.2	Coaching Personal ( <i>Life Coaching</i> )	15
1.3.3	Coaching Ejecutivo ( <i>Executive Coaching</i> )	15
1.4	Diferencias del Coaching con otras herramientas organizacionales	17
1.5	Proceso del Coaching	20
1.5.1	Fase 1. Contacto inicial y contrato	21
1.5.2	Fase 2. Diagnóstico	23
1.5.3	Fase 3. Objetivos y plan de acción	25
1.5.4	Fase 4. Desarrollo del proceso de Coaching	29
1.5.5	Fase 5. Seguimiento, control y evaluación	29
1.5.6	Fase 6. Desvinculación pactada	30



## **Capítulo 2. Análisis del impacto organizacional**

2.1	Importancia de la sistematización del proceso	32
2.2	Beneficios del Coaching	33
2.2.1	Beneficios Tangibles	36
2.2.2	Beneficios Intangibles	38
2.3	Retorno de la Inversión del Coaching (ROI)	40
2.3.1	Práctica y aplicación de casos	41
2.3.2	Implementación	41
2.3.3	Filosofía y estándares de operación	42
2.3.4	Modelo del Proceso	44
2.3.5	Contexto de evaluación (Proceso del Coaching a nivel evaluación)	47
2.3.5.1	Nivel 1. Reacción al Coaching y acción planeada	48
2.3.5.2	Nivel 2. Aprendizaje	51
2.3.5.3	Nivel 3. Aplicación e implementación	52
2.3.5.4	Nivel 4. Impacto organizacional	52
2.3.5.5	Nivel 5. Retorno de la Inversión	56
2.4	El Coaching en México	59

## **Capítulo 3. Competencias del Coach y los fundamentos psicológicos del proceso**

3.1	¿Qué son las competencias?	62
3.2	Las competencias del Coach y sus fundamentos psicológicos	65



3.2.1	Ética	68
3.2.2	Orientación científico-metodológica	71
3.2.3	Establecer relaciones interpersonales, compromiso y confianza	78
3.2.4	Comunicar con eficacia	82
3.2.5	Desarrollo de las personas	93
3.2.6	Orientación a los resultados	109
3.2.7	Conciencia organizacional	118
3.3	Conocimientos y habilidades del Coach fuera del campo psicológico	121
	Conclusiones	125
	Referencias Bibliográficas	136
	Anexos	144



**COACHING EJECUTIVO:  
SUS FUNDAMENTOS TEÓRICO-PSICOLÓGICOS, ANÁLISIS DEL IMPACTO  
ORGANIZACIONAL Y LAS COMPETENCIAS DEL COACH**

**Resumen**

A partir de la revisión de diversas fuentes de información y conocimiento, se establecieron las principales definiciones que engloban al proceso de Coaching, así como las competencias que, de acuerdo a la mayoría de expertos del tema, debe poseer el Coach Ejecutivo y las bases psicológicas que fundamentan el proceso de Coaching. Asimismo, se realizó una revisión documental del impacto que tiene un proceso de Coaching a nivel organizacional, haciendo énfasis en la importancia de realizar procesos sistematizados y controlados, que permitan a su vez sentar las bases para analizar los beneficios cualitativos y cuantitativos (como el retorno de la inversión, ROI) para la organización provenientes del Coaching.



## Introducción

Como es bien sabido, a lo largo de la historia del hombre, lo único realmente constante es el cambio. Gracias a este, el hombre ha pasado de vivir en cavernas a crearlas de manera artificial, del uso de la escritura rupestre al uso de mini-lap top's, del descubrimiento de la agricultura a la explotación desmedida de la tierra.

Al igual que en la tecnología, la comunicación y la explotación de recursos naturales, el hombre ha evolucionado en sus formas de vida. Desde la convivencia en “clanes” unidos únicamente por cuestiones territoriales y de convivencia, cuyos miembros intercambiaban frutos recolectados, por animales que otros cazaban o por pieles que los protegieran de los cambios climáticos, hasta evolucionar a sociedades conformadas por millones de personas unidas también por territorios, delimitados, a través de la historia, por barreras geográficas, comunicativas, diferencias ideológicas, guerras, etc., y cuyos miembros manifiestan diferentes formas de intercambio cultural, comercial, político, intelectual y personal, y, gracias al avance en tecnologías y formas de comunicación, este intercambio se da no solamente a nivel de persona a persona, sino de sociedad a sociedad (Hernández y Basave, 2007).

Lo anterior nos habla de un constante movimiento, del cambio en sí mismo, el cual resulta fundamental para cualquier persona, empresa y sociedad, es por ello que al hablar de cambio es necesario hacerlo no solo a nivel sociedad, sino también a nivel empresa, iniciándolo a nivel individual.

A *nivel social*, la globalización reestructura día a día las formas de vida, para Romero (2002) la globalización implica la profundización de la interdependencia económica, cultural y política de todos los países del mundo. Esto significa que aunque en determinados países el proceso de evolución sea lento e incluso parezca nulo, si en otros países el desarrollo y el cambio en las formas de vida es constante, entonces esa interdependencia de la que Romero nos habla, provocará cambios también en el resto de los países a nivel mundial.



Por otra parte hablamos de cambio a *nivel empresarial*, porque en las sociedades actuales, son las empresas, las formas más comunes de organización para el trabajo. De acuerdo con Francisco Sánchez (2001, 3 p) la empresa es un “ente social, es un grupo de personas en el cual se vierten, muchos propósitos, algunos de ellos de carácter personal, otros de carácter departamental y otros de carácter comunal”, o de la sociedad. En este nivel el cambio redundará en la conformación de micro, pequeñas y grandes empresas, las cuales son bombardeadas diariamente por otras empresas creadoras de tecnologías, medios masivos de comunicación, información y conocimiento.

Y ya que ninguna sociedad ni empresa existe sin personas, llegamos entonces al *nivel de cambio personal*. Cada movimiento en la empresa y en las sociedades, implica la toma de decisiones personales, las cuales a su vez, tienen que ver con cambios en la forma de organizar el trabajo de las personas, asociaciones entre accionistas, reestructuraciones gerenciales y administrativas, creación de nuevos procesos productivos y nuevas prácticas de trabajo que incluyen a su vez diferentes sujetos que interactúan en el interior y exterior de la empresa. Todo ello es accionado únicamente por el cambio en el factor humano (Hernández y Basave, 2007).

En este punto, resulta evidente que para lograr un cambio a nivel país, sociedad, empresa o grupo, es necesario un cambio a nivel personal. La realidad actual manifiesta que las sociedades y las empresas requieren de personas capaces de tomar decisiones, de promover cambios, de desarrollar nuevas relaciones de poder, actores dotados de cultura, dispuestos a aprender de sí mismos y del mundo que los rodea. El Coaching Ejecutivo viene a funcionar como una herramienta necesaria en las organizaciones, la cual permite al individuo – líder organizacional –, maximizar sus capacidades y, de esta forma, influir de forma positiva en el avance organizacional y social de su país.

Además de aportar una perspectiva actual del tema Coaching en México, el presente trabajo engloba dos objetivos principales: El primero de ellos incluye la recopilación de la opinión que diversos expertos en Coaching Ejecutivo sostienen



sobre el perfil del Coach, las competencias necesarias que éste debe poseer y las bases psicológicas que fundamentan su formación. El segundo objetivo busca establecer la importancia de desarrollar sistemas de medición y control de los procesos de Coaching en las organizaciones; para ello se hace referencia a la creación de un sistema de análisis costo-beneficio, se estudian diversas propuestas realizadas en empresas extranjeras y se analiza la importancia de implementar estos sistemas de medición en los procesos de Coaching en las empresas mexicanas.

Si bien el presente trabajo no busca directamente crear y estandarizar un instrumento que mida el Retorno de la Inversión (ROI, por sus siglas en inglés, *Return on Investment*) del Coaching en las organizaciones, sí tiene la finalidad de sentar las bases que permitan a futuros profesionistas desarrollar un proceso más científico y, por lo tanto, verificable. Dejando atrás la perspectiva que se tiene actualmente en México del Coaching, únicamente como una “tendencia en consultoría organizacional”, brindándole de esta forma, una perspectiva seria y tangible, que le permita a los Coachees (llámense clientes, sujetos, individuos u organizaciones que se someten a un proceso de Coaching) ser partícipes de los beneficios, ya no solamente cualitativos, sino también económicos, que trae para el individuo que lo recibe, su grupo de trabajo, la organización, la sociedad y el país en general.



### **Objetivos**

1. Establecer la importancia que tiene la evaluación y control del proceso de Coaching Ejecutivo en una organización mediante el uso de herramientas que permitan analizar de manera cualitativa y cuantitativa el Retorno de la Inversión (ROI) del proceso.
2. Identificar las competencias que debe poseer el Coach Ejecutivo y los fundamentos psicológicos necesarios para realizar un proceso de Coaching.



## Capítulo 1. Coaching

### 1.1 Orígenes y definición del Coaching

Aunque el término Coaching es en realidad muy reciente, la ideología de éste existe ya desde hace miles de años. Podemos observarlo en la práctica de Sócrates y su sistema de “mayéutica”, quien en el siglo V a. de C. afirmaba que no existía el *enseñar*, sino sólo el *aprender*, por lo que en sus prácticas buscaba despertar en sus discípulos una conciencia clara de sus creencias para impulsarles a cuestionarse a sí mismos (Cantera, 2004).

Históricamente, la palabra Coaching, proviene del inglés británico “Coaching inn” o “Coach”, sustantivo utilizado para nombrar un artefacto en forma de carreta, con cuatro ruedas, tirada por caballos, utilizada en el pasado para transportar pasajeros a través a largas distancias (Wehmeier, 2000). Analizando esta definición podemos observar una analogía del trabajo del Coach Ejecutivo como un instrumento para “transportar” al Coachee (persona que recibe el proceso de Coaching, a quien también llamaremos cliente, individuo o sujeto) a una forma de ser, actuar, comportarse distinta a la que tenía antes.

Por otra parte, en el mundo deportivo en países de habla inglesa, es ampliamente conocido el término de Coaching, cuya traducción al español funciona de manera usual como “entrenamiento”. Esta definición implica el proceso de entrenar a una persona o equipo para jugar un deporte (Wehmeier, 2000). No obstante el término “entrenar”, muy comúnmente usado en el área deportiva, implica una forma de “ejercitar” más que de *reflexionar*, como se realiza específicamente en el caso del Coaching.

Adicional a lo anterior, el Coaching retoma principios provenientes de la Psicología deportiva como por ejemplo: rendir al máximo de nuestro potencial, establecer y alcanzar objetivos, mantenerse concentrado y siempre consciente de las nuevas



oportunidades de crecimiento y desarrollo, superar obstáculos, eliminar el autosabotaje o autolimitación y convertirse en un “magnífico jugador de equipo”. La única premisa del deporte tradicional que el Coaching mantiene al margen es la de “triunfo-derrota”, modificándola por un pensamiento de “primero los atletas y después ganar” (Zeus y Skiffington, 2002).

También en el mundo deportivo, fue Timothy Gallwey (citado en Whitmore, 2003), experto en educación en tenis en Harvard, quien en sus libros “El juego interior del tenis”, “El esquí interior” y “El juego interior del golf”, señaló que “el oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que está del otro lado de la red”, afirmando que el Coach puede ayudar al jugador a eliminar o reducir los obstáculos internos de su desempeño. De acuerdo con Whitmore, el método utilizado por Gallwey en sus libros era tan sencillo que resultaba fácil aplicarlo de inmediato casi en cualquier situación.

A finales de los 70's Gallwey y Whitmore se unieron para fundar una pequeña empresa en Reino Unido (“Inner Game”), donde organizaban cursos de tenis, esquí y golf interior. Y tal como señala Whitmore, no transcurrió mucho tiempo en que sus propios clientes, empresarios de profesión, comenzaran a preguntar si los métodos utilizados en el deporte podían aplicarse a cuestiones más importantes en sus respectivas empresas. De acuerdo con el autor, todos los máximos exponentes de Coaching Empresarial actual se graduaron en la escuela de Gallwey o estuvieron profundamente influenciados por ella.

Dado lo anterior, retomo la definición de Whitmore (2003), quien nos dice que “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”.

Weiss y Kolberg (2003) por su parte, exponen una muy completa definición de Coaching, al cual ven fundamentalmente como una interacción de alto impacto entre un Coach (persona que conduce el proceso de Coaching) y un Coachee (persona que recibe el proceso), esta interacción influye en las creencias y actitudes del Coachee ayudándolo a expandir sus opciones cuando se enfrenta a



situaciones difíciles. El rol del Coach es afectar la manera de pensar y de comportarse del sujeto, no solamente en resultados de negocios de un momento específico sino en formas que incidan a lo largo de su carrera. El Coaching es un proceso que requiere de compromiso, honestidad, diplomacia e involucramiento en la naturaleza humana, más allá de resolver problemas inmediatos en Coaching implica un compromiso con el desarrollo del potencial de la persona a largo plazo. Específicamente el Coaching es un proceso que promueve el awareness (darse cuenta) y el cambio de comportamiento actual y del sostenido a través del tiempo.

Por otro lado Zeus y Skiffington (2002, 3 p) explican que “el Coaching es esencialmente una conversación, un diálogo entre Coach y Coachee en un contexto productivo y orientado a los resultados. [...] Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben; es posible que nunca se hayan formulado las preguntas correctas, pero tienen las respuestas. [...] Un Coach asiste, apoya y anima a los individuos a que encuentren estas respuestas.”

Cantera (2004) por su parte, define al Coaching como un proceso de aprendizaje interpersonal entre un Coach y un Coachee, de aproximación individual, y aplicado a la realidad empresarial, cuyo propósito es el desarrollo de nuevas conductas.

Hunt y Weintraub (2002), por otro lado, ve al Coaching como una relación de dos vías altamente comprometidas, cada una de las cuales debe estar dispuesta a implicarse con la otra para alcanzar el “objetivo de aprender de la actuación del Coachee”.

Por su parte, la Federación Internacional de Coaching (ICF, por sus siglas en inglés), que es un organización mundial dedicada a fomentar la profesión del Coaching mediante la definición de exigentes niveles de calidad, la certificación independiente y la creación de una red mundial de Coaches acreditados, y cuyos miembros hoy en día ascienden a más de 14,000 en más de 80 países, define el Coaching como la colaboración con Coachees (clientes, como ellos les llaman) en un proceso creativo y generador de ideas que les ayuda a maximizar su potencial personal y profesional (<http://www.Coachfederation.org/ICF/> [ICF], 2009).



Todas las definiciones anteriores pueden resumirse en los siguientes acuerdos:

- El Coaching implica una relación entre dos personas, desarrollada a partir de una necesidad de crecimiento y mejora, y fundamentada en un mutuo acuerdo.
- Por una parte se encuentra la figura del Coach, quien se encargará de guiar, retroalimentar y fungir únicamente como el agente que induzca al cambio en el Coachee, quien por otra parte, tendrá la tarea de estar siempre consciente de que el proceso requiere de un trabajo personal y un reto constante de su propia persona en todos los aspectos.
- Se basa en procesos de comunicación de dos vías, por lo que ambas partes deberán estar siempre dispuestas al diálogo, conservando valores como el respeto, la honestidad, la confidencialidad, entre otros.
- Promueve el awarness (darse cuenta). Para lograr sus objetivos, el Coachee deberá ser capaz de ver y analizar la manera en que su comportamiento impacta a otros. El Coach compartirá y evaluará con él información de sus conductas en el contexto de trabajo, proporcionándole suficiente confianza y retándolo a reflexionar y desarrollar soluciones alternativas a sus dilemas.
- Su prioridad es el aprendizaje del Coachee mismo, el desarrollo del awareness, la responsabilidad y el compromiso, siempre con miras al cambio conductual. El Coaching sin un cambio en la actitud, valores y conducta del sujeto es cualquier otro proceso pero no es Coaching.
- Enfatiza el cambio de comportamiento sostenido a través del tiempo. Sustenta que para lograr altos niveles de desempeño, es indispensable no solamente priorizar determinadas competencias, sino que además provoca la conciencia en que la meta final es mantener el nuevo comportamiento a través de un largo trayecto de tiempo y en situaciones particularmente retadoras. El Coaching ayuda a cambiar hábitos y es esta ruptura constante



de hábitos el patrón de comportamiento que lo mantendrá siempre progresando.

- El Coaching es un proceso, no una simple conversación, es parte de una serie de pasos, lo que involucra una metodología.
- Conduce al aumento en el éxito organizacional. Si bien el proceso de Coaching se centra en un solo individuo (al menos el Coaching del cual se habla en este trabajo, habiendo también Coaching de equipo, grupos, etc.), también es cierto que una de las metas primarias del proceso es ayudar al individuo a lograr resultados que se empatan a las metas organizacionales. El Coaching crea una situación de ganar para todos, promoviendo el crecimiento personal dentro de un contexto de mejora de los resultados organizacionales.

*El Coaching Ejecutivo resulta entonces ser un proceso, una interacción entre Coach y Coachee que promueve la autoconciencia y el aprendizaje constante, y cuya meta final es el cambio sostenido a través del tiempo, el cual incluye un impacto a nivel individual, grupal, organizacional y social.*

La meta final del Coaching se convierte en la búsqueda del desarrollo y crecimiento del individuo, quien dentro de la organización provocará cambios positivos en esta; la cual, a su vez, influirá (tal vez de forma casi imperceptible) en la economía del país. Estos cambios “imperceptibles a un país” pueden, sin embargo, ser el móvil que produzca una verdadera modificación en la forma de actuar de los líderes empresariales, quienes tendrán realmente la oportunidad de hacer algo por cambiar a su país.

## **1.2 Definiciones que contextualizan al Coaching**

En la búsqueda de un mejor entendimiento del Coaching como un proceso único, se exponen a continuación definiciones de los algunos de los elementos más



importantes que intervienen es este, y que sin pretender excluir otros, resultan esenciales para el mejor entendimiento del presente trabajo.

### **1.2.1 El Coach**

El Coach desempeña, en este proceso, el papel de agente de cambio, ofrece una colaboración permanente que ayuda a los Coachees no solo a obtener buenos resultados, sino a transformar sus vidas personales y profesionales (ICF, 2009).

El Coach no es un maestro, ni un instructor, no señala, aconseja o decide por el otro, sin embargo hace las preguntas adecuadas para ayudar al Coachee a obtener perspectivas frescas sobre asuntos importantes. Intenta obtener del Coachee las soluciones y estrategias necesarias, presta su apoyo para mejorar las capacidades, los recursos y la creatividad que éste ya tiene (ICF, 2009; Weiss y Kolberg, 2003; Whitmore, 2003).

Un Coach puede ayudar a la gente a tomar sus propias decisiones, determinar prioridades, considerar decisiones, evaluar riesgos y oportunidades y cambiar comportamientos (Weiss y Kolberg, 2003).

Algunas características mencionadas por Fleming y Taylor (2008) sobre el Coach son:

- Construye una relación especial en donde las personas son tratadas como iguales.
- Anima a los demás a ir más allá de su nivel de capacidad actual.
- Obtiene resultados haciendo las cosas, no solamente hablándolas.
- Aprende del fracaso, tanto o más que del éxito.
- Da poder a los demás, compartiendo experiencia y habilidad, al igual que valores.
- No impone límites al desempeño del individuo.



- Aprende todo el tiempo de las situaciones y de las personas.
- Deja hacer en lugar de asumir el control.
- Comparte el conocimiento en lugar de conservarlo para sí.
- Involucra a la gente y no la mantiene alejada.
- Se mantiene atrás y deja que los individuos reciban el crédito.

### **1.2.2 El Coachee**

El Coachee es la persona que recibe el proceso, aquella que interactúa con el Coach y al rededor de la cual se desenvuelve todo el proceso. Mediante diversas herramientas y técnicas el Coaching permiten al sujeto entrar en un proceso de awareness, “darse cuenta”, de todo su contexto, la forma en que sus conductas lo afectan, lo que realmente lo motiva, etc., ello permite entonces dar los pasos necesarios para efectuar el cambio personal y profesional.

Durante el proceso, el Coachee se vuelve responsable de su propia persona, permitiéndose tratar con sus propios miedos, dificultades y barreras. Es el sujeto, actor y creador de su propia transformación.

### **1.2.3 La autoconciencia, darse cuenta o awareness**

Awareness o Self-Awareness en el sentido literal de la palabra significa “conocimiento del carácter, sentimientos, motivos y deseos propios” (<http://www.askoxford.com/>, 2009). Dentro de la cultura del Coaching, significa entender quien soy y como mis propias experiencias e historia han formado mis valores y perspectivas de la vida (Weiss y Kolberg, 2003).

En la psicología deportiva el awareness, “darse cuenta” o “autoconciencia”, consiste en realizar un examen de valores, pensamientos, conductas, etc., que inciden negativamente en el rendimiento, la superación de la presión y



el estrés. De acuerdo con Zeus y Skiffington (2002), como en todas las relaciones, la manera en que nos vemos a nosotros mismos y todo lo que comprendemos de nosotros, le da forma a las relaciones que creamos.

“Ser consciente”, “darse cuenta”, “conocerse a sí mismo”, proporciona al Coachee la información indispensable para el crecimiento personal, información a la cual ninguna otra persona tendría acceso, y sin la cual, permanecería estancado en el mismo lugar en el cual se encuentra.

En el mundo organizacional, así como en la vida personal, “el conocimiento es poder”, más allá del saber de los libros, el awareness proporciona a la persona conocimiento (y poder) sobre sí mismo, sobre sus capacidades, sus potencialidades, sus motivaciones, sus deseos, actitudes, habilidades, carencias, hábitos, creencias, etc. La tarea principal del Coach consiste entonces en expandir la autoconciencia del Coachee, para permitirle a éste tener una visión mucho más realista de sí mismo, situación que a su vez, le permitirá vislumbrar nuevas rutas, tener un amplio espectro de opciones y, por lo tanto, ser capaz de transformar su visión del mundo que lo rodea, permitiéndole atravesar por situaciones transformadoras para él y otros, que probablemente hubiera pasado desapercibidas sin ayuda del Coaching.

El awareness dentro del Coaching no aparece aislado, ni en momentos únicos, es parte de un todo y como tal se mantiene en un continuo, en el dialogo “diario” con el otro, y finalmente consigo mismo. Si bien el awareness se efectúa en el Coachee, es necesaria la intervención de Coach, a partir de lo que conocemos como Feedback.

#### **1.2.4 Proceso de feedback**

En el Coaching el feedback o retroalimentación es una herramienta de uso permanente, y se refiere básicamente a la “información sobre los resultados de una acción”. Esta definición breve que nos brindan Dotlich y Cairo (2002,



145 p) parte de la idea de que el avance en el proceso de aprendizaje, desarrollo y transformación en él está totalmente ligado al awareness, es decir, al darse cuenta de los patrones de conducta (positivos o negativos) que inciden de manera directa o indirecta en su desempeño, en la forma en que se relaciona con otros, en los resultados que obtiene, es decir, en toda acción u omisión (falta de acción) por parte del Coachee, que hasta antes del proceso y del feedback parecía inadvertido para éste.

Implica la idea de que el Coachee no es consciente de lo que posee, de sus fortalezas particulares, sus áreas de oportunidad, y por lo tanto, sirve como una fuente de información. Hunt y Weintraub (2002) llama a esta herramienta de apoyo “espejo del Coaching”, porque le permite al individuo verse a sí mismo con mayor claridad (como una especie de reflejo que sin el espejo – feedback – no es percibido), permite ver información, ser consciente, crear responsabilidad y entonces generar cambio.

### **1.3 Tipos de Coaching**

Desde que el Coaching se abrió paso en el mundo organizacional, su uso se ha difundido a gran número de aplicaciones, desde aquellas que tienen que ver con el trabajo directo con los líderes organizacionales, aquellas que trabajan con grupos específicos dentro de la organización y otras en donde el Coaching aborda más específicamente cuestiones de la vida personal y el equilibrio entre vida familiar y laboral del sujeto. A continuación se enumeran algunos de los usos más sobresalientes en la literatura actual sobre Coaching:

#### **1.3.1 Coaching Empresarial (*Business Coaching*)**

De acuerdo con Fleming y Taylor (2008), en un contexto de negocios, el Coaching implica provocar mejoras en el trabajo, en particular en donde se



requiere un cambio en el desempeño, transformando las cosas que la gente hace en situaciones de aprendizaje, de una manera planeada y bajo una guía. Incluye la participación de grupos de empleados, líderes, ejecutivos y cualquier equipo de trabajo que por sus características particulares tienen una incidencia en el desempeño del Coachee y por lo tanto de la organización.

El Coaching Empresarial puede aplicarse en toda clase de firmas, desde a nivel de individuos, equipos de ejecutivos, propietarios y directivos. Permite generar una visión mucho más amplia del mundo organizacional actual y desplegar habilidades para desarrollar al personal, incrementar el valor de los clientes, entre otras (Zeus y Skiffington, 2002).

### **1.3.2 Coaching Personal (*Life Coaching*)**

De acuerdo con Zeus y Skiffington (2002) este tipo de Coaching precede al Coaching Ejecutivo y Empresarial, desarrollado en Nueva York durante los 60's y ampliada al campo laboral en los 80's, busca fomentar las experiencias de transformación de la vida, aborda la clarificación de valores y visiones personales, establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria.

Esta búsqueda del equilibrio incluye las relaciones interpersonales, la pareja, los hijos, la familia en general, así como asuntos de ocio, aventura, tiempo para la salud, la comunidad y factores existenciales y espirituales (Whitmore, 2003).

### **1.3.3 Coaching Ejecutivo (*Executive Coaching*)**

Desarrollado a finales de la década de los 80's y encontrado en la literatura con un gran número de denominaciones, dependiendo la finalidad de las



sesiones, los objetivos del ejecutivo y los tipos de intervenciones efectuadas, desde Coaching para el Desarrollo (*Developmental Coaching*) (Hunt y Weintraub, 2002), Coaching para el Liderazgo/Directivo (*Coaching for Leadership*), Coaching para el Desempeño (*Coaching for Performance*) (Cantera, 2004), Coaching para técnicas, rendimiento y agenda (Zeus y Skiffington, 2002), entre otras, el Coaching Ejecutivo (del cual habla específicamente el presente trabajo) incluye las siguientes características:

La interacción entre Coach y Coachee está encaminada a aprender del trabajo y de las propias capacidades de individuo, siendo el objetivo principal crear aprendizaje para mejorar las competencias específicas o habilidades que posibilitan un progreso específico y que permiten mejorar la actuación del sujeto en su trabajo, consiguiendo un cambio sostenido en su comportamiento y la transformación de su calidad de vida personal y profesional (Hunt y Weintraub, 2002; Zeus y Skiffington, 2002).

Aunque el Coaching Ejecutivo siempre se centra en la vida laboral del individuo, a menudo, las sesiones hacen hincapié muy especial en el desarrollo interpersonal, el cambio personal y la transformación. En esta forma de Coaching, el Coachee, ayudado por el diálogo, las preguntas y el feedback de su Coach, reflexiona sobre sus propias acciones y decisiones en relación al trabajo que realiza en ese momento y es capaz de tener una perspectiva mucho más clara de sus acciones, de comprender las diferencias entre la actuación real y la deseada, y de lo que se necesita hacer para eliminar esa diferencia (Hunt y Weintraub, 2002; Whitmore, 2003).

Cualquiera que sea la perspectiva que se tome, o el punto específico que aborde el Coaching, finalmente las personas funcionan como un todo dentro de un grupo, organización y sociedad. Resulta entonces imposible separar aquellos factores personales de los profesionales, al contrario, uno de los objetivos principales del



Coaching es el de mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral del Coachee. Aquellos factores que inciden en la vida personal del sujeto producen a su vez modificaciones en su forma de actuar en el trabajo y viceversa, y ya que el ser humano pasa hoy en día la gran parte de su tiempo activo en ambientes laborales, todos los problemas, fracasos, así como los beneficios, satisfacciones y crecimiento que obtenga en este, repercutirán de manera importante en su vida como un todo.

El Coaching busca modificar la visión en la que el individuo se ha absorto en una mentalidad de “vivir para trabajar, en lugar de trabajar para vivir”. El Coaching es una forma de de crear conciencia de los desequilibrios existentes y de ayudar a la persona a encontrar un camino hacia adelante, en el cual se beneficie él mismo, su familia, su equipo, su organización y finalmente la sociedad. El Coaching implica la creación de “una visión de futuro o de un ideal al que aspirar, algo muy distinto de luchar para sobrevivir evitando problemas” (Whitmore, 2003, 16 p).

#### **1.4 Diferencias del Coaching con otras herramientas organizacionales**

El Coaching Ejecutivo es un proceso bien diferenciado, que se centra en la vida de un individuo en relación con el establecimiento de objetivos, la creación de resultados y la gestión del cambio personal. Se explican a continuación características útiles para distinguir al Coaching de otras profesiones de apoyo personal u organizativo:

- **No es asesoramiento.** En el asesoramiento se busca únicamente entrenar habilidades que no existen en el individuo. El Coaching, por su parte, brinda un apoyo para discriminar entre las conductas que lo llevarán al crecimiento y aquellas que no, es la búsqueda continua de aprender de uno mismo y la constante ocupación por el logro de objetivos y no simplemente desarrollar habilidades aisladas (Cantera, 2004).



- **No es consejería.** En la consejería se busca la opinión constante del otro, este tipo de intervenciones trae consigo una carga de dependencia y no un desarrollo de capacidades propias como en el caso del Coaching (Cantera, 2004).
- **No es tutoría.** El tutor posee ya de entrada un conocimiento de mayor amplitud que el aprendiz, su experiencia es igualmente basta y tiene la obligación de velar por el desarrollo de éste; a diferencia del Coaching, donde por un lado la experiencia del Coach en el área puede incluso llegar a desconfigurar la propia experiencia del sujeto, ya que la meta primordial es aprender de sí mismo y no de otros; y por otro, se busca que al final del proceso de Coaching el sujeto sea independiente para crear su propio aprendizaje, sin requerir la atención de un tercero para hacerlo (Cantera, 2004; Whitmore, 2003).
- **No es instrucción.** Porque en el Coaching no se controla la tasa de información, sino que se permite que aquel que aprende, controle su ritmo de aprendizaje. No indica lo que se debe hacer, sino funciona como guía para que por sí sola, la persona encuentre las soluciones. Se apoya en la fortaleza de la relación interpersonal, no es distante. Adapta su estilo a las necesidades del individuo. No proporciona la misma información a todos. Permite a las personas obtener el conocimiento sobre sí mismos, abriendo posibilidades a diferentes caminos alternativos, sin cerrarse a su propio método, ni ofreciendo siempre las respuestas que considera correctas, ni juzgando lo que el individuo dice (Fleming y Taylor, 2008; ICF, 2009).
- **No es consultoría.** Los individuos y las organizaciones pueden retener a los consultores para aprovechar su experiencia en un campo concreto. Aunque los enfoques de la consultoría varían ampliamente, el consultor suele diagnosticar problemas y prescribir soluciones, llegando a implementarlas en algunos casos. En el caso del Coaching, los individuos o equipos son capaces de generar sus propias soluciones y el Coach ofrece



enfoques y marcos de apoyo basados en el autodescubrimiento (ICF, 2009).

- **No es Training.** Dotlich y Cairo (2002) señalan que a diferencia del Training que actúa como una propuesta adaptada a todos, con el autoconocimiento como un fin y sin criterios e interacciones estructurados, el Coaching funciona como un proceso individualizado, adaptado a las necesidades de cada individuo en particular, con el autoconocimiento únicamente como medio para alcanzar los objetivos deseados y (tal como busca señalar el presente trabajo) con una estrategia específica, criterios e interacciones basados en estructuras sólidas que permitirán los cambios en la conducta.

Para los clientes las 4 palabras que se asocian con un proceso de Coaching son holístico, inspirador, apoyador y empoderizador; a diferencia del Training, que les resulta prescriptivo, rígido e intimidador (Johnson, 2009).

- **No es Mentoring.** El mentoring es el proceso de guiar a partir de la propia experiencia o de compartir la experiencia en un área sectorial o en el desarrollo de una carrera (ICF, 2009). De acuerdo con Lewis, el mentoring es una forma natural de transmisión de conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien que suele ser mayor, más erudito y dotado de experiencia en la vida y un conocimiento específico más amplio; que ofrece reflexión, perspectiva o sabiduría especialmente útil para otra persona (Shea, 1996); que conoce a fondo la especialidad del individuo, lo aconseja y anima (Rolfe-Flett, 1996) (citados en Zeus y Skiffington, 2002).
- **No es Psicoterapia.** Algunos de los objetivos principales de la psicoterapia consisten en tratar el dolor, la disfunción y el conflicto en un individuo o en una relación entre dos o más individuos. Con frecuencia, se centra en resolver dificultades surgidas en el pasado que obstaculizan la capacidad emocional presente del individuo, mejorando su Psicología en general y



gestionando las circunstancias actuales privadas y profesionales de formas emocionalmente saludables, pero sin que esto sea guiado por intereses organizacionales. Los resultados de la terapia suelen incluir mejoras en los estados de ánimo y emocionales. Por otra parte, y aunque los sentimientos y las emociones positivas pueden ser un resultado natural del Coaching, su objetivo principal es crear estrategias aplicables para conseguir objetivos concretos en la vida profesional o personal de un individuo. En una relación de Coaching, el énfasis se sitúa en la acción, la responsabilidad, la continuación y el avance hacia el futuro. Manifestando un interés especial en el crecimiento del individuo para provocar así el crecimiento organizacional, teniendo presente siempre los obstáculos existentes en el ambiente de trabajo para el cambio de conducta (Dotlich y Cairo, 2002; ICF, 2009).

### **1.5 Proceso del Coaching**

Como se ha mencionado, el Coaching es un proceso que como tal, debe adaptarse a las necesidades específicas de cada individuo, organización, momento y contexto. No obstante lo anterior, si se busca conseguir los resultados deseados, será importante mantener una metodología de acción, más aún, si se pretende realizar un proceso cuyos resultados sean cuantificables, que es la idea central del presente trabajo.

Existen determinadas fases dentro del proceso de Coaching que no importando el método, los motivos, la finalidad u otras necesidades específicas del cliente, permanecerán invariables, fijas y, de alguna forma, obligatorias, ellas se exponen a continuación (Cantera, 2004; Braddick, 2003 a, b; Dembkowski y Eldridge, s. a.; Dotlich y Cairo, 2002; ICF, 2009; Fleming y Taylor, 2008; McGovern, Lindermann, Vergara, Murphy, Barker, Warrenfeltz, 2001; Moscoco 2005; Rodríguez, 2008; Villa, 2007; Whitmore, 2003; Weiss y Kolberg, 2003):



### 1.5.1 Fase 1. Contacto inicial y contrato

- Exposición y aceptación de la necesidad de cambio. La meta principal del Coaching consiste en eliminar la brecha existente entre una situación actual real y una situación deseada y plausible. En algunas ocasiones será el mismo ejecutivo quien busque la ayuda de un Coach profesional, sin embargo, en muchas otras ocasiones, será la organización para la cual trabaja la que solicite el proceso. Principalmente en el segundo caso, resultará básico que el posible Coachee, acepte la idea de que existen situaciones en su vida laboral, en las cuales puede desarrollar sus capacidades, aprender de su propio comportamiento, visualizar nuevas rutas de acción y tener una mejora que por sí solo probablemente no hubiera logrado. En este punto Cantera (2003) explica que cualquier desarrollo personal y profesional empieza por la aceptación de que poseemos áreas de mejora y a partir de esto aceptar la idea de un proceso de cambio como el Coaching.
- Contacto inicial. Tal y como se señaló en la definición de Coaching, una de las características principales de este, consiste en la instauración de una relación individualizada entre el Coach y el Coachee. En este punto el Coachee ha aceptado que requiere de un cambio en la forma que venía trabajando, sin embargo será necesario que la persona con quien interactuará a lo largo del proceso le resulte digna de confianza (Lenhardt, 2004).
- Contrato escrito. De acuerdo con Weiss y Kolberg (2003), en muchas formas el contrato es la parte más importante del Coaching, ya que ambos, el Coach y el Coachee, construyen una relación basada en la credibilidad y la confianza mutua, además de que juntos establecerán las expectativas, parámetros y metas del proceso. Para ello, será importante que desde antes de iniciar el proceso, se clarifiquen las



expectativas del individuo, de la organización y se haga un compendio de ambas, estableciendo:

- A) Los objetivos aparentes<sup>1</sup> que se busca lograr.
- B) La forma en que se llegarán a esos objetivos, explicación pormenorizada del proceso.
- C) Las personas dentro de la organización que estarán involucradas en el este.
- D) Los requerimientos mínimos necesarios (en cuanto a acceso a la información, tiempo requerido de los involucrados, espacios, entre otras).
- C) Adicional a esto, y siempre que se busque hacer un análisis del impacto del proceso a nivel organizacional, se deberán incluir en el contrato escrito la metodología de medición, los compromisos asumidos por el Coach, Coachee y la organización y la forma en que se entregarán los resultados.

- Contrato psicológico. Es aquel que se establece entre el Coach y el Coachee, en el cual, éste último, se compromete con el proceso más allá del papeleo y los tecnicismos. De acuerdo con Cantera (2003, XXXIV p) es indispensable que, para que el Coachee acepte la idea del proceso de cambio, exista una implicación emocional, “nadie puede desarrollar una conducta sin comprender emocionalmente la acción, sin visualizarla y sensibilizarse al cambio de conducta”; esto es lo que él llama el “¿Qué?” del Coaching. A partir de esta visualización, el Coach deberá ser capaz de anclar el proceso de Coaching a las necesidades emocionales y a las motivaciones del sujeto impulsándolo a hacerse responsable de su propio avance y cambio continuo. Incluso cuando el

---

<sup>1</sup> Los objetivos aparentes son aquellos que la gente que contrata el proceso de Coaching tiene como expectativas, los cuales muchas veces resultan ser solamente una pantalla para encubrir necesidades reales que el Coach descubrirá a partir del proceso de investigación.



proceso de Coaching es elegido por terceros, jefes, directivos, dueños de la empresa, etc., el Coach deberá ser capaz de concientizar al Coachee de que puede crear un mejor “yo” y explotar en él la voluntad de hacerlo.

Igualmente deberá comprometer a los directivos a participar, a involucrarse y sentirse parte del proceso, ya que sin la ayuda y respaldo de los líderes organizacionales el Coaching Ejecutivo se enfrentará a mucho más que la propia resistencia normal e individual del Coachee, lo que dificultará enormemente el proceso.

### **1.5.2 Fase 2. Diagnóstico**

Dentro de cualquier proceso de cambio individual y organizacional, el diagnóstico funciona como la base central del proceso. En Psicología Laboral para establecer cualquier proceso de cambio planificado es necesario, en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa el individuo y la empresa, para luego poder evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados (Bohlander, Snell y Scherman, 2001).

Al análisis que se hace para evaluar la situación, problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico. En cada caso, el método a usar será diferente, también variará la profundidad del análisis, dependiendo fundamentalmente del objetivo del mismo y de las expectativas del cliente. Pero en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, causas y las posibles soluciones (Rodríguez, 2008).

Fleming y Taylor (2008) conciben al diagnóstico, como la primera etapa de un proceso que ellos relacionan con la palabra **C-O-A-CH**, por sus siglas en inglés, y cuyo primer paso consiste en analizar las competencias (**Competency**) actuales del Coachee, es decir, su nivel actual de



desempeño. Averiguar lo que las personas están haciendo realmente o han tratado de hacer y con ello tener una base a partir de la cual empezar a hacer Coaching.

Para el proceso de Coaching, en esta fase, es necesario recabar información que aporte diferentes perspectivas del impacto que tiene el Coachee en la organización, y la forma en que este impacto puede transformarse de manera positiva. La información puede provenir desde el Coachee, sus líderes, colegas, clientes, proveedores, reportes de desempeño, observación directa del Coach, y cualquier otra fuente que nos proporcione datos relevantes para los propósitos del proceso. Weiss y Kolberg (2003), así como Dotlich y Cairo (2002), llaman a esta recolección de datos feedback de 360° (por provenir de todas las fuentes posibles alrededor del individuo) y permitirá, por una parte, obtener una visión mucho más completa de las fortalezas y debilidades del Coachee, de las posibles creencias que pudieran estarlo limitando en su crecimiento, y por otra, funcionar como una poderosa fuente de persuasión para el sujeto, ya que es una recopilación cualitativa y cuantitativa, que provee una perspectiva mucho más tangible de las cosas, brindando pruebas de que algo puede y requiere mejorar.

Para Cantera (2003) esta etapa de diagnóstico equivaldría al “¿Por qué?” del Coaching, a la etapa “Racional”, en la cual el individuo deberá elaborar un discurso racional sobre la necesidad del cambio, lo anterior como base para sustentar la aprehensión emocional. Es decir, en el contrato crea una parte emocional que motiva su cambio, y en el diagnóstico, se le brindan las herramientas para que lo racionalice y acepte.

Por otro lado, recordemos que el presente trabajo busca crear un nexo con el desarrollo individual y el organizacional, es por ello, que adicional a esta recopilación y análisis de información sobre el Coachee, se le agregará la parte organizacional. Aquella que contiene datos importantes dentro de la organización, como intereses, expectativas y los propios objetivos



organizacionales que se buscan satisfacer a través del proceso de Coaching. Este punto será analizado con mayor detenimiento en el siguiente capítulo, baste decir ahora que durante el diagnóstico organizacional deberán tomarse en cuenta no solo intereses individuales, sino ir más allá, al sistema organizativo en sí.

### 1.4.3 Fase 3. Objetivos y plan de acción

- Esclarecimiento de objetivos reales y desafiantes. En el proceso de Fleming y Taylor (2008), este paso constituye la etapa de **Outcomes** o resultados (C-**O**-A-CH), en donde se establecen los resultados para el Coaching. Establecer objetivos alcanzables pero desafiantes, constituirá el reto principal para quienes participen en el proceso, si una meta no es realista, no existe ninguna esperanza, pero si no es desafiante, no hay motivación.

De acuerdo con Whitmore (2003) debemos olvidar la vieja técnica para establecer objetivos, en la que estos se fijan con base en lo que se ha hecho antes, en lugar de lo que se puede hacer en el futuro. Las metas se establecerán para dar una solución ideal a largo plazo y luego determinar los pasos realistas a ese ideal de forma más inspiradora, creativa y motivadora.

Whitmore (2003, 66 p) sugiere realizar la siguiente secuencia con la finalidad de fijar objetivos realistas y desafiantes,

Guiados al crecimiento, GROW.

G – Goal, Objetivo – Establecer la meta tanto para el corto como el largo plazo.

R – Reality, Realidad – Examinar la realidad para explorar la situación presente (Esclarecida con el diagnóstico).



O – Options, Opciones – Contemplar las opciones, estrategias o cursos de acción alternativos. Otra idea básica del Coaching es la apertura a nuevas opciones, la capacidad de visualizar nuevas rutas de acción, concebir caminos más allá de lo que aparentemente puede hacerse.

W – What, When, Whom y Will; Qué, Cuándo, Con quién, Voluntad – Determinar qué se va a hacer, cuándo, quién lo realizará y la voluntad o convicción de hacerlo.

Además Whitmore (2003, 73 p) señala que los objetivos deben ser no solo **SMART**, es decir inteligentes:

- **Specific** – Específicos
- **Measurable** – Medibles
- **Agreed** – Acordados
- **Realistic** – Realistas
- **Time phased** – Planeados por etapas

Sino también **PURE**, o sea, puros:

- **Positively stated** – Positivamente enunciados
- **Understood** – Comprendidos
- **Relevant** – Relevantes
- **Ethical** – Éticos

Y **CLEAR**, es decir, claros:

- **Challenging** – Desafiantes
- **Legal** – Legales
- **Environmentally sound** – Inofensivos para el ambiente
- **Appropriate** – Apropriados
- **Recorded** – Registrados en la mente del Coachee

A partir de lo anterior se puede claramente verificar que establecer objetivos va más allá de decir que es lo que se desea lograr; consiste



en un análisis profundo de las necesidades, las oportunidades, las capacidades y el contexto general del Coachee y de la organización. Para este último aspecto – la organización -, y con el afán de resaltar que la consecución de los objetivos individuales en el Coaching Ejecutivo estarán siempre conectados a los de ésta, será imprescindible que en este punto ambas visiones – la del Coachee y la de la Organización – se discutan, concilien y unifique en objetivos únicos, para así obtener los máximos beneficios no solo para el individuo, sino para la organización y su sociedad (Dotlich y Cairo, 2002).

Dotlich y Cairo (idem) sugieren que los objetivos deben establecerse en al menos una de cuatro áreas, dependiendo del acuerdo al que hayan llegado el Coachee, la Organización y el Coach en cuanto a sus expectativas, deseos y necesidades, ellas son (Fig. 1):



**Fig 1. Los cuatro niveles de las metas de entrenamiento (Dotlich y Cairo, 2002, 19 p)**

- 1) Autoconocimiento: Mejor comprensión de actitudes, conductas, fortalezas y debilidades.
- 2) Mejora de su desempeño: un Coachee mejora su desempeño de manera que contribuye al crecimiento de una empresa.



- 3) Cambio de conducta: Elevar el rendimiento personal hasta un nivel completamente inédito, constituye un cambio en sus percepciones y las de otros, de sus capacidades y potencial.
  - 4) Transformación: Cambio fundamental en la conducta, actitud, valores y la inteligencia emocional, lo que abre nuevas posibilidades para él y su organización en el futuro.
- Establecer un plan de acción. Este paso equivale al “¿Cómo?” de Cantera (2003), en el que una vez racionalizado el cambio se debe de procesar, sistematizándolo en una forma de “cómo” desarrollar las nuevas conductas. Al establecer un plan, el Coach, además de brindarle un sentido para el Coachee (al compartir la información con éste), le permitirá crear juntos una visión mucho más clara de las necesidades reales, apuntando hacia metas más específicas y brindando la oportunidad de afinarlas de acuerdo a las necesidades individuales y organizacionales.

Se debe entonces generar un plan de trabajo en sesiones y por objetivos, estableciendo el número de sesiones a realizar, posibles horarios (aunque una de las exigencias para el Coach es la flexibilidad en cuanto a horarios se refiere, éste debe siempre adaptarse a las necesidades de su cliente), forma del encuentro (cara a cara, telefónica, vía correo electrónico), la manera en que se incorporará al proceso el feedback de compañeros, jefes, etc., los compromisos, etc. (Weiss y Kolberg, 2003).

El plan de acción debe ser claro y sustancial, con tareas específicas, que establezca nexos a su ámbito laboral, donde se pruebe que se están generando progresos. Un plan que no genere resultados de comportamiento (evidencias irrefutables) no es más que pensamientos sin visión ni sentido para nadie (Dotlich y Cairo, 2002).



#### **1.5.4 Fase 4. Desarrollo del proceso de Coaching**

Esta fase involucra el desarrollo del proceso en sí, es lo que Fleming y Taylor (2008) llaman **Action – Acción (C-O-A-CH)**, donde ya fijados los objetivos, el Coachee realmente hace algo para lograrlo, actúa. En esta fase y a través de la interacción entre el Coach y el Coachee, de acuerdo a las metas y procedimientos establecidos, donde se buscan oportunidades, nuevas formas de actuar, donde se crean situaciones para experimentar y practicar, donde existen oportunidades para cometer errores.

La acción incluye sesiones de Coaching, verificación del nivel de sensibilización emocional al cambio, del nivel de explicación racional del cambio, preparación/explotación/feedback, trabajo intersesiones a través de acciones (lecturas, revisión de casos, trabajo en el propio estilo del Coachee, etc.), evaluación continua de emisión de conductas, análisis de eficacia de técnicas del Coaching, revisión intersesiones de las pautas del proceso de emisión, control y verificación de conducta, estimación del nivel de extensión de las conductas a los hábitos (Cantera, 2003).

#### **1.5.5 Fase 5. Seguimiento, control y evaluación**

En el **C-O-A-CH**, de Fleming y Taylor (2008), esta fase equivale a la revisión o **CHecking**, y consiste en cotejar si se han logrado los resultados buscados, todo aquello que es diferente a como fue en un principio. En este punto del proceso es donde la revisión primaria y el establecimiento de objetivos claros toman mayor sentido para el proceso, porque se hace evidente el cambio en el Coachee a través de una comparación entre lo que fue y lo que ahora es, se señala de manera específica la brecha del camino que el sujeto ha recorrido y como esto lo afecta/impacta tanto a él como a su organización.



Aunque este punto será tratado con mayor profundidad en el segundo capítulo del presente trabajo, es importante mencionar que cualquier proceso de Coaching, requiere ser verificado. Concuero con Moscoso (2005, 116 p) al decir que “la medición es una parte fundamental del proceso de Coaching, pues es a través de ella, que validaremos la eficacia del proceso”.

Por estar basado en resultados ligados a objetivos específicos de la organización o negocio, el Coaching, puede y debe ser demostrado no solamente a nivel individual, sino a nivel equipo, organización y comunidad. Para que ello suceda, es necesario mantener al menos la esencia del proceso descrito en los puntos anteriores, es decir: 1) contacto inicial y contrato, 2) realizar un diagnóstico, 3) establecer objetivos y plan de acción con los requerimientos especificados, 4) desarrollar el proceso, 6) recolectar, analizar y cotejar las evidencias, haciendo una comparación con las mediciones iniciales del desempeño e impacto del Coachee en la organización.

#### **1.5.6 Fase 6. Desvinculación pautada**

Aunque son pocos los autores que mencionan esta fase, en cualquier interacción entre dos personas, sobre todo cuando se busca un cambio a largo plazo en una de las partes, la desvinculación es necesaria e incluye:

- Independencia del Coachee para la emisión de conductas. Consiste en el análisis de la utilización continua de las conductas interiorizadas. Es lo que Cantera (2003) llama automatismo o *¿Para qué?* del Coaching, donde se incluyen las nuevas conductas dentro del repertorio interno del Coachee, ejecutándolas de manera inconsciente. De acuerdo con el autor, cualquier conducta dentro del Coaching se debe convertir en un hábito, para que pueda reproducirlo en cualquier ocasión propicia, con



autocontrol y autoconciencia de su emisión. Para ello se debe permitir al Coachee completa libertad de acción, la regla será practicar y practicar los nuevos comportamientos, dando libertad de adaptarlos a diferentes contextos, personas, etc.

La tarea del Coach en este punto consiste en proveer feedback, permitiéndole al Coachee reflexionar en sus propios comportamientos, en la forma en que enfrenta los retos, ampliando su panorama de opciones, evidenciando las decisiones que toma, en qué tuvo éxito y en qué tiene que mejorar (Weiss y Kolberg, 2003).

- Síntesis y celebración del avance del Coachee. El Coaching culmina con la instauración práctica de nuevos comportamientos en el sujeto, no como la enseñanza, sino como la facilitación en la consecución de los objetivos preestablecidos. Al conseguir los objetivos se debe hacer una desvinculación como tal de la relación existente entre Coach y Coachee, y ya que lo que se buscó siempre con el proceso fue su independencia, permitiéndole darse cuenta por él mismo, fijando sus propios objetivos, bajo sus propias reglas, buscando sus propias opciones y eligiendo sus resultados, esta desvinculación resultará sencilla.

Como se ha analizado a lo largo del presente capítulo el Coaching Ejecutivo es una herramienta de negocios que cuenta ya con una historia y contexto propios. Las definiciones y particularidades explicadas en este capítulo deberán mantenerse presentes ya que brindan las bases necesarias para comprender el proceso de Coaching, cuya metodología, como se analizará en el siguiente capítulo, debe ser tratada con la seriedad que merece si lo que se busca es lograr los resultados deseados.



## Capítulo 2. Análisis del impacto organizacional

En el momento en que se hace consciente que el comportamiento del Coachee tiene impacto en mucho más que su propio desempeño, se ha ganado ya ventaja. El Coach deberá ser capaz de mostrar a éste la forma en que sus acciones impactan de manera positiva o negativa al equipo y a la organización. Para ello será necesario que el individuo conozca lo que es importante para la organización, mediante el establecimiento verbal y escrito de expectativas. Normalmente cualquier organización buscará resultados evidentes, verificables, los cuales pueden y deben establecerse desde el diagnóstico junto con el Coachee, los jefes o clientes, a partir de la verificación de 360° realizada para el diagnóstico. La tarea del Coach durante el proceso consistirá en unificar las expectativas de la organización con las del Coachee, buscando así, beneficios únicos para ambos.

El proceso de Coaching explicado en el capítulo anterior permite tener una panorámica general de la manera en que éste funciona, le da forma a un proceso que si bien es flexible, adaptable y sujeto a modificaciones; mantiene una estructura única que permite obtener y *medir* los resultados deseados.

### 2.1 Importancia de la sistematización del proceso

Algunos han criticado al Coaching por ser una metodología improvisada y por carecer de una estrategia formal, sin embargo, tal como se ha venido explicando, el Coaching se basa en una metodología lógica, sistemática. No solamente con un comienzo, un medio y un fin, sino con una amplia variedad de herramientas y técnicas disponibles para facilitarlos. Este proceso evita incertidumbres y brinda al Coach y al Coachee una dirección hacia la cual avanzar sin quedar atascados en el proceso (Dotlich y Cairo, 2002).



Sistematizar el proceso significa seguir una serie de pasos y además, ser capaz de demostrar cómo cada paso conduce a la meta final de los líderes organizacionales, el reintegro de su inversión, y más allá, al bienestar, individual, grupal y organizacional. En un sistema como lo es la empresa, traerá consigo beneficios no solo momentáneos, sino en un continuo observable y verificable.

La habilidad del Coach para vender esta idea a los líderes organizacionales viene a convertirse en la primera herramienta necesaria para éste. El conocimiento y dominio de la metodología para el análisis del Retorno de la Inversión del Coaching (ROI), resulta fundamental, ya que viene a funcionar como una poderosa arma para ganarse a los empresarios. Las evidencias económicas de su inversión influyen de manera importante en la forma en que el proceso de Coaching es visto por otros, más allá de una simple consultoría, como un proceso de verdadera transformación que incluye beneficios económicos a gran escala (Braddick, 2003a).

Cualquier Coach debe, por tanto, mantener siempre en mente los aspectos básicos del proceso. Las ventajas que presenta el Coaching sobre otros procesos de desarrollo de personas pueden, si no se trata el proceso con la metodología necesaria, pasar desapercibidos o no tener el efecto que se busca. Para cada cliente en específico, será entonces necesario adaptar los criterios del proceso, las herramientas, etc., con base en pautas sistematizadas de aplicación, desarrollo y control. Y ya que el Coaching Ejecutivo es costoso, el Coach debe ser capaz de plantear a sus clientes un proceso en el que los beneficios sean identificables a corto, mediano y largo plazo.

## **2.2 Beneficios del Coaching**

Al hablar de beneficios del Coaching podemos encontrar en diversas investigaciones y casos documentados de empresas que lo han ofrecido a sus ejecutivos, argumentos que demuestran que esta herramienta funciona como una



inversión sólida para las empresas, ya que puede aplicarse en una amplia variedad de cuestiones humanas y de negocios dentro de la organización, brindando no solamente beneficios cualitativos, sino también cuantitativos.

Lo anterior implica que el Coaching además de propiciar una atmósfera favorable al aprendizaje, de mejorar las relaciones interpersonales, el compromiso con el trabajo, propiciar el desarrollo de una cultura organizacional, etc., también maximiza factores decisivos para el crecimiento económico de la empresa.

Usualmente, en los procesos de Coaching, estarán involucradas personas con alto impacto a nivel organizacional. Estas personas, líderes y ejecutivos, deberán estar dispuestos a someterse a un proceso de cambio continuo, a aprender de sí mismos y a modificar patrones de conducta arraigados (aquellos ligados a un desempeño deficiente). Lo anterior no quiere decir que otras personas no puedan recibirlo, simplemente implica que son estas personas, los líderes que se enfrentan diariamente a desafíos personales y sobre todo profesionales, los que están dispuestos a enfrentarse a su más fuerte enemigo, a sí mismos, para lograr un cambio profundo en su manera de actuar, de aprender, de ser y de vivir (Whitmore, 2003).

Por ejemplo, se ha demostrado que el impacto en la organización de un proceso de Coaching se observa desde el momento en que la gente es valorada y tomada en cuenta para ser objeto de inversión por parte de la organización y conjugado con otras herramientas en recursos humanos, como la capacitación, se han logrado aumentos en la productividad hasta de un 60% más que si solo se proporcionaran cursos de capacitación (Effects on productivity in public agency, 1997). En otros casos, resulta en el incremento del compromiso por parte de los empleados, mejoría dramática en las relaciones de trabajo entre supervisores, jefes de equipo y sus equipos respectivos, permanencia en la organización, etc. (Anderson, 2004).

En instituciones como la banca, por ejemplo, el Coaching ha mejorado los niveles de servicio al cliente, los ingresos del sector y los presupuestos (Judge, 2008). En



Xerox se ha determinado que la ausencia de un programa de Coaching en sus entrenamientos de personal trae consigo una pérdida del 87% de las habilidades adquiridas (Johnson, 2009).

Otras investigaciones realizadas por el Human Resource Survey (2002, citado en Johnson, 2009) con 488 profesionales indican que en compañías que utilizan al Coaching para el desarrollo de ejecutivos, temas de estilo y retención de talento, un 55% de los profesionistas ven Coaching como un proceso para incrementar su potencial de liderazgo, 54% para cambiar comportamientos y 36% para equilibrar la vida personal y psicológica con la profesional.

El Coaching viene a romper con paradigmas en donde los procesos de desarrollo y capacitación utilizados normalmente en las empresas funcionan para todos en todos los momentos. El Coaching procura el aprendizaje del sujeto por sí mismo, por lo que para ejecutivos de altos niveles, resulta mucho más benéfico el tiempo invertido en una sesión de Coaching que en un curso o en una excursión de integración (Belcher, Hogue y Richardson, 2008).

Los ejemplos anteriores nos dan una breve panorámica del impacto que puede tener un proceso de Coaching a nivel individuo y organización. No obstante que son aún pocas las investigaciones, sobre todo en nuestro país, que le brindan la importancia que merece a la medición del impacto, resulta preponderante que además de sentar los pasos del proceso del Coaching, se establezcan las bases necesarias para hacer una medición adecuada de los beneficios del mismo.

Para ello, los expertos en medición de ROI han delimitado los beneficios del Coaching en dos subgrupos, de acuerdo a la propiedad que tiene cada beneficio para ser medido, en **tangibles e intangibles**. A continuación se enlistan los principales beneficios encontrados en la literatura revisada (Anderson, 2004; Dotlich y Cairo, 2002; Executive Summary, 2001; Johnson, 2009; McGovern, et al., 2001; Muñoz, 2009; O'Neill, 2005; Phillips y Mitsch, 2002; Phillips y Phillips, 2005; Turner, 2001; Schlosser, Steinbrenner, Kumata y Hunt, 2006; Work/Life Solutions Inc., 2001):



### 2.2.1 Beneficios Tangibles

Cuando hablamos de beneficios tangibles del Coaching, hacemos referencia a todas aquellas mejoras, avances, desarrollos, etc., que son susceptibles a ser medidos. Los investigadores del ROI proponen en sus procesos de medición los siguientes beneficios tangibles (Anderson, 2004; Johnson, 2009; McGovern, et al., 2001; O'Neill, 2005; Phillips y Mitsch, 2002; Phillips y Phillips, 2005; Turner, 2001; Schlosser, et al., 2006), que tienen un papel importante en la mejora organizativa en general y son susceptibles a medición y a su traducción en términos económicos tangibles para la organización:

- Mejora el desempeño.
- Mejor gestión y planificación del tiempo y recursos.
- Mejora la calidad del trabajo realizado.
- Incrementa habilidades comerciales (mercadotecnia, ventas, etc.).
- Favorece el trabajo por objetivos.
- Potenciación de la planificación estratégica.
- Maximización de la creatividad y la innovación.
- Apoya la gestión del cambio.
- Reducción de costos por errores.
- Desarrollo de mejores procesos de producción y servicio.
- Atención y superación de las expectativas del cliente, provocando retención y lealtad del mismo, desarrollo de cuentas estratégicas, expansión de la cuota de mercado, aumento en ventas y, por lo tanto, aumento en ingresos.



- Incremento de la productividad. Visto como la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc., es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados ([http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/), 2009; <http://www.deperu.com/diccionario/?pal=administrativo>, 2009).
- Incremento de la rentabilidad. Entendida como el rendimiento, ganancia que produce una empresa. Se llama gestión rentable de una empresa la que no sólo evita las pérdidas, sino que, además, permite obtener una ganancia, un excedente por encima del conjunto de gastos de la empresa. La rentabilidad caracteriza la eficiencia económica del trabajo que la empresa realiza (Boríssov, Zhamin y Makárova, 2009).
- Aumento en la eficiencia, es decir, mayor optimización y reducción de costes. Capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, "hacer las cosas bien" (<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo>, 2009).
- Aumento de la competitividad, que de acuerdo con el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard, es la medida en la que una empresa pueda suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores (<http://www.eumed.net>, 2009).
- Mejores resultados en la captación, potenciación y retención del talento, es decir, desarrollo de un plan de sucesión que produce una baja de rotación.

Estos beneficios parten de una base individual, la de Coachee, que dentro del sistema organizacional afecta a su grupo de trabajo, área, otras áreas, desencadenando así un impacto económico a nivel organizacional.



### 2.2.2 Beneficios Intangibles

Se refieren a todos aquellos beneficios provenientes del proceso de Coaching, cuya correlación no es tan directamente comprobable, no pueden ser documentados en términos financieros y, en algunos casos, se presentan a largo plazo. Tienen más que ver con el conocimiento de sí mismo, el desarrollo de competencias, habilidades directivas y sociales y, más aún, con el compromiso y la responsabilidad social corporativa. Implican una mejora, aumento, desarrollo, maximización de:

- Inteligencia emocional. Que de acuerdo con Daniel Goleman (2000, 54p) es la “capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos”. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.
- Liderazgo. Definido por James C. Hunter (1999, 38 p) como “el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común”<sup>1</sup>.
- Delegación. Es el proceso que seguimos para encomendar y responsabilizar, a un colaborador, una tarea sobre la que tenemos responsabilidad y cuya realización nos incumbe (<http://www.apuntesgestion.com>, 2009).
- Dirección de reuniones.
- Técnicas de negociación.
- Hablar en público.

---

<sup>1</sup> Se retoma esta definición por ser la más apegada a la esencia del liderazgo en el Coaching, en dónde el líder no actúa con base en su posición jerárquica, sino que tiene la capacidad de hacer que otros se comprometan voluntariamente gracias a su influencia personal.



- Comunicación.
- Control del estrés.
- Flexibilidad.
- Mejora el proceso de toma de decisiones.
- Intuición.
- Conciliación de la vida profesional y laboral.
- Compromiso de la fuerza de trabajo.
- Calidad, motivación y satisfacción en el trabajo.
- Trabajo en equipo (sinergia organizacional).
- Relaciones interpersonales.
- Ambiente de trabajo positivo.
- Igualdad de oportunidades.
- Gestión social de los recursos humanos.
- Gestión de redes sociales.
- Acción social. Verificación de la responsabilidad social en la cadena de suministro. Potenciación de la reputación corporativa, la transparencia y el buen gobierno.
- Protección medioambiental y prácticas ecoeficientes.
- Creación de una cultura corporativa fundamentada en valores. Posicionamiento de la marca en base a determinados valores sociales.



Al analizar los beneficios intangibles, puede observarse una amplia gama de cualidades que parten de factores individuales (como la inteligencia emocional, el liderazgo, la delegación, técnicas de negociación, etc.), ampliando el beneficio a nivel organizacional (sinergia, relaciones interpersonales, ambiente positivo, etc.), hasta llegar a beneficios intangibles a nivel social (acción social, prácticas ecoeficientes, etc.).

Estos beneficios crean un valor adicional poderoso para el proceso de Coaching, porque afectan de manera profunda al sistema y cultura organizacional, esto es, influyen de tal manera en todo el sistema organizativo, que si bien no pueden ser cuantificables, pueden ser observados y, aún más, experimentados por todos los elementos de la organización y por la sociedad en la cual está inmersa.

### **2.3 Retorno de la Inversión del Coaching (ROI)**

La idea de medir el Retorno de la Inversión del Coaching (ROI) parece ser una idea novedosa (sobre todo en nuestro país). Sin embargo, el concepto de ROI, es ya bien manejado por ejecutivos en altas esferas organizacionales, donde se maneja el negocio como un todo. Ha sido utilizado desde hace 300 años como herramienta organizacional y como un concepto de amplio valor, empleado para hacer referencia a las ganancias económicas, que los ejecutivos empresariales comparan con los gastos que ellos pagan. En el Coaching, se ha venido utilizando ya por varios años para demostrar el valor del proceso en los términos que líderes y ejecutivos desean y comprenden, más allá de simplemente decir los beneficios financieros, consiste en establecer una conexión tangible entre el Coaching y los beneficios a nivel individual y organizacional (O'Neill, 2005; Phillips y Phillips, 2005).

Ya que son generalmente altos directivos quienes reciben el Coaching, y los dueños, socios, etc. quienes pagan los procesos, el Coaching ha sido foco del



escrutinio de altos niveles contables en la organización, incluyendo la demostración del valor con datos creíbles del ROI. La pregunta de muchos clientes al buscar un proceso de Coaching será “¿Los beneficios monetarios del Coaching sobrepasaran el costo del proceso?” (Phillips y Phillips, 2005).

En la literatura podemos encontrar infinidad de investigaciones y demostraciones realizadas al respecto. Pero es importante remarcar que el proceso de evaluación expuesto en el presente capítulo, debe forzosamente alinearse desde el inicio al proceso de Coaching, ello para hacer de éste un acercamiento estructurado de cambio individual y organizacional (Anderson, 2006). A continuación se expondrán los puntos del proceso de medición en los que estos procedimientos coinciden y sobresalen de acuerdo a la demostración de los resultados.

La Metodología del ROI, planteada por el Dr. Jack J. Phillips (Phillips y Phillips, 2005) ha sido utilizada en 2000 organizaciones a nivel mundial, documentada en 15 libros, certificado a 2500 individuos para desarrollar el proceso, conducido 5000 estudios de ROI anualmente e implementada en 40 países. La metodología es comprensible, consistente, creíble y aceptada y se usa con base en cinco elementos que se describen a continuación:

### **2.3.1 Práctica y aplicación de casos**

Tiene que ver con la experiencia del Coach, su conocimiento sobre el proceso, su práctica en casos exitosos ya realizados y su capacidad de generar en el otro la motivación al logro necesaria para avanzar en el proceso.

### **2.3.2 Implementación**

Hace referencia a los temas básicos en la metodología del ROI como la frecuencia en que pueden conducirse estudios de Coaching, quiénes



necesitan y quiénes conducen los estudios, la forma en que los resultados deben ser comunicados, entre otras.

### **2.3.3 Filosofía y estándares de operación**

Tal como se ha expuesto el proceso de Coaching debe ser flexible y adaptable para cada caso. No obstante la amplitud de opciones existentes para el proceso, deberán asimismo existir ciertos criterios de normatividad, que funjan como reglas para recolectar, procesar, analizar y comunicar la información. Estos *Principios Guía*, como los llama el autor, no son únicamente reglas, sino que representan un acercamiento conservador que constituye la base de un proceso susceptible a medición:

- Asegurarse que el compromiso con el Coachee se enfoque en las necesidades organizacionales. Que las expectativas sean vinculadas a niveles organizacionales, que cualquier objetivo establecido sea elevado al nivel organizacional.
- En el diagnóstico, recabar datos de todas las fuentes posibles (jefes, empleados, compañeros, clientes proveedores). Análisis de 360°. Además todas las fuentes utilizadas deben ser confiables y deberán estar comprometidas con el proceso.
- Mantener la cadena de impacto, seguir el proceso, respetar cada paso. Dejar fuera partes del proceso comprometerá los resultados y la integridad del proceso.
- Solo el primer año de beneficios puede ser usado en el análisis de soluciones a corto plazo del ROI.
- Para analizar los datos se debe seguir un proceso estricto y la alternativa más conservadora para hacer los cálculos.



- Se debe utilizar al menos un método para aislar las variables extrañas que pueden influir en el proceso de Coaching y en la medición del impacto de éste. Las mediciones deben ser ajustadas al estudio y corrección del error potencial estimado, aislando los efectos del Coaching en la medición del impacto. Mientras que muchos expertos en el tema consideran en sus mediciones del impacto que todo cambio conductual e impacto subsecuente debe atribuirse directamente a la intervención, es de suma importancia considerar que otros factores estén influyendo también en dichos cambios. Es por tanto esencial buscar medidas que ayuden a aislar el efecto del Coaching en las mediciones. Para ello, pueden utilizarse diferentes medidas incluidos los grupos de control, líneas de tendencia, y la estrategia lógica más utilizada para aislar los efectos del Coaching es el uso de estimaciones por parte del participante.
- Datos extremos y sin evidencia no podrán ser usados en el cálculo del ROI.
- En dado caso de que ninguna mejora sea observada en un proceso, se debe forzosamente considerar que no ocurrió mejora alguna.
- Todos los costos del proceso deben ser incluidos en el cálculo del ROI.
- Los resultados obtenidos deben comunicarse a los empresarios clave dentro de la organización.

Si se busca obtener resultados reales y confiables, estos estándares deben fungir como una guía para aplicarse en cualquier proceso de Coaching. Los estándares son conservadores en el análisis y toman en cuenta las finalidades para el negocio, lo que se traduce en apoyo por parte de los ejecutivos para recolectar la información, sin la cual el proceso carecería de



valor. Estos estándares representan la parte más importante del proceso de medición de ROI como tal.

#### **2.3.4 Modelo del Proceso**

Es el cuarto elemento de la metodología de Phillips y Phillips (2005) necesario para brindar consistencia a la recolección, procesamiento y reporte de la información. Este elemento es en esencia el proceso de medición del ROI en sí mismo, brinda una base de la cual partir en el análisis y medición de beneficios y su desarrollo subyace en el proceso de Coaching expuesto en el capítulo anterior y tiene los siguientes componentes:

- I. Planeación. Se refiere a establecer la metodología a seguir, a partir de una línea base, desarrollar planes de acción, de desarrollo y de evaluación. Este componente incluye entonces las siguientes fases del proceso de Coaching: Fase 1. Contacto inicial y contrato, fase 2. Diagnóstico y fase 3. Objetivos y plan de acción del proceso de Coaching.

Dos planeaciones son recomendadas por los autores:

- a) Plan de recolección de datos: En este plan datos específicos referentes a los 4 niveles de evaluación y objetivos son identificados (provenientes del modelo de niveles de información de Kirkpatrick que se analizará en el siguiente punto del presente trabajo – Reacción, Aprendizaje, Aplicación e Impacto Organizacional). Para cada objetivo, el método de recolección de datos, los tiempos y las fuentes son específicamente seleccionadas.



- b) Plan de análisis: Se centra estrictamente en mediciones organizacionales y se relaciona con temas como el aislamiento de efectos del Coaching en la medición, identificar costos y reportar resultados.
- II. Recolección de información y seguimiento. Hace referencia a la recopilación y análisis de datos durante y después del Coaching, reacción al proceso, satisfacción con este, aprendizajes adquiridos, aplicación de lo aprendido, implementación de lo revisado e impacto organizacional. Este componente incluye la fase 4. Desarrollo del proceso de Coaching y fase 5. Seguimiento, control y evaluación.

De acuerdo con la Federación Internacional de Coaching (ICF, 2009) la medición se puede realizar de dos formas distintas. En primer lugar, existen indicadores externos de rendimiento: medidas que se pueden ver y medir en el entorno del individuo. Ejemplos de medidas externas serían la consecución de los objetivos definidos al principio de la relación de Coaching, aumento de los ingresos, obtención de una promoción, la información que ofrece el entorno al individuo (informes directos, colegas, clientes, jefes, directivos, etc.), datos de rendimiento personal y/o profesional (medidas de productividad, eficiencia, etc.). Las medidas externas elegidas deben haberse medido previamente y el individuo debe tener cierta capacidad de influencia directa sobre ellas.

En segundo lugar, hay indicadores internos del éxito: medidas inherentes al individuo que él mismo puede valorar con la ayuda del Coach. Ejemplos de medidas internas serían las evaluaciones de autopuntuación/autovalidación que se pueden administrar inicialmente y periódicamente durante el proceso de Coaching, los cambios de conciencia del individuo sobre sí mismo y sobre los demás, los cambios de mentalidad que den lugar a acciones más eficaces y los cambios del propio estado emocional que conduzcan a mejorar la confianza.



La información puede ser recolectada a través de:

- a) Cuestionarios que capturen el progreso (o falta del mismo), cambios específicos en el comportamiento y las preguntas que muestran la cadena de impacto del Coaching.
- b) Entrevistas, pueden incluir los mismos temas/preguntas que el cuestionario, pero existe la oportunidad de comprobar las respuestas. Son más flexibles, consumen más tiempo y son más caras.
- c) Evidencia documentada, incluye documentos internos como evaluaciones de desempeño, de desarrollo, informes de ventas, de productividad, calidad del producto, satisfacción del cliente, quejas de los mismos, reducción en tiempos de producción, entrega, encuestas de clima organizacional, logro de planes de desarrollo, logro de objetivos, entre otras.
- d) Plan de acción, incluye puntos de acción que serán realizados durante o posteriores a las sesiones de Coaching, incluye cambios conductuales y señala el impacto organizacional de dichas acciones. Las medidas organizacionales de estos resultados, son definidas y convertidas a términos monetarios.

Para el análisis del ROI se incluyen al proceso los siguientes dos elementos:

- III. Análisis de datos. Aislar los efectos del Coaching, identificar beneficios intangibles, convertir información en valores económicos, contabilizar costos, calcular el ROI.
- IV. Reporte. Llegar a una conclusión y generar un reporte, así como comunicar la información de manera adecuada, de acuerdo al perfil específico del cliente.



Para cada persona y organización en particular el proceso se desarrollara de diferente manera, será necesario contar con una amplia variedad de opciones de acción para ser capaces de cubrir todas las variaciones existentes de cliente a cliente.

### 2.3.5 Contexto de evaluación (Proceso del Coaching a nivel evaluación)

El contexto para la evaluación, es en sí mismo el proceso de Coaching establecido en el capítulo anterior, con especificaciones metodológicas que sistematizan y aportan confiabilidad a la evaluación del mismo. Consiste en la recolección de datos organizados en una cadena de impacto, desde inicio hasta el término del proceso, y cuya ocurrencia es necesaria si se busca crear un valor organizacional y medir el ROI.

Esta cadena de impacto tiene la idea de que: El Coaching se traduce en acción, la acción se traduce en el impacto organizacional y el impacto organizacional puede ser cuantificado y traducido a términos financieros (McGovern, et al., 2001).

La información para construir la cadena de impacto se recolecta de diversas fuentes y formas, y se organiza de acuerdo a 4 niveles de información propuestos por Kirkpatrick (2009) para la evaluación del aprendizaje y el desarrollo (Fig. 2):

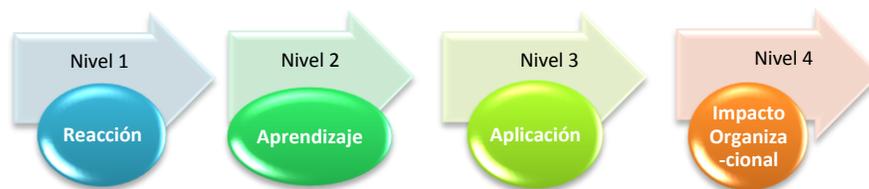


Fig. 2. Niveles de información propuestos por Kirkpatrick (2009)



### 2.3.5.1 Nivel 1. Reacción al Coaching y acción planeada

Inmerso en el primer y segundo componente del modelo del proceso de Phillips (fase 1. Contacto inicial y contrato y fase 2. Diagnóstico). Donde por un lado, se **evalúa la reacción y satisfacción** del Coachee ante la intervención. Y por otra parte, la información recopilada, servirá para hacer una **revisión de la relevancia del proceso** para el trabajo actual del sujeto, en su aplicación práctica, la **efectividad del Coach** y la recolección de cualquier información relevante para el proceso, específicamente para el conocimiento de expectativas individuales y organizacionales, y establecimiento de objetivos.

Los resultados obtenidos en este punto hablan al investigador de la satisfacción o insatisfacción del cliente con el proceso, y son una fuente importante de retroalimentación que permite hacer mejoras y avanzar en el mismo (McGovern, et al., 2001).

La Dra. Mary Beth O'Neil (O'Neill, 2005) propone establecer tres factores clave en este punto para iniciar con ellos la cadena de impacto:

- a) Los resultados organizacionales que se quieren lograr (proviene de los objetivos). Que cambio se quiere provocar, que necesidades específicas tiene la organización, hacia donde quiere caminar.
- b) Los comportamientos específicos que el Coachee debe actuar, conductas específicas, observables y medibles, que son necesarias para conseguir los objetivos personales y organizacionales, que en este punto ya deben verse como uno mismo.



- c) La interacciones individuales que el líder requiere sucedan dentro de la organización para obtener los resultados deseados. Basado en la idea de la organización como sistema, el Coach como agente de cambio y al Coachee como el ejecutor de tales cambios dentro de su grupo y organización.

O'Neil (2005) explica que estos tres factores deben ser evidentes para todos los involucrados en el proceso y que las conexiones e interrelaciones entre ellos y entre las elecciones que el Coachee hace cada día deben ser tomadas en cuenta a cada momento. Solo haciendo evidentes las conexiones e interdependencia entre ellos, los resultados podrán ser cuantificados y transformados a valores financieros.

De acuerdo con la encuesta realizada por Anderson, Brill y Lynch (2007) sobre su experiencia durante investigaciones de Coaching, los ejecutivos señalaron de suma importancia ligar de manera explícita los resultados organizacionales con el logro de sus objetivos dentro del proceso.

Para lograr que esta interdependencia entre conductas individuales, interacciones y resultados sea evidente, se debe crear un proceso de colaboración y escepticismo entre el Coach y el Coachee. Al hablar de escepticismo, se hace referencia a desarrollar una comunicación donde cada conexión establecida sea cuestionada por ambos, hasta lograr que de ninguna forma las relaciones causales puedan desvincularse y por lo tanto el efecto de determinadas conductas e interacciones resulte automático y la evidencia de que el Coaching provoca un cambio conductual en el individuo, en las interacciones y finalmente en los resultados organizacionales sea irrefutable.

Al contarse con esta cadena causal, se podrán **establecer objetivos** (además de las características establecidas en el capítulo anterior,



Fase 3 del proceso: Objetivos y plan de acción) basados en el compromiso del Coach con el individuo y la organización. Para ello, los comportamientos individuales específicos del Coachee deberán estar diseñados directamente con base en las necesidades organizacionales. El compromiso individual inicial, deberá por tanto ser elevado a nivel de necesidades del negocio.

Para la medición, si el comportamiento individual se observa desde una perspectiva organizacional, resultará muy sencillo, e incluso rutina evaluar el impacto del proceso y por tanto las ganancias económicas del mismo, “vincular y hacer medible, vincular y hacer medible, vincular y hacer medible” debe ser el principio básico en este nivel.

Para que ello sea posible, la cadena de impacto de la cual se ha hablado en este contexto de evaluación, es la guía a seguir, esto desde el punto de vista de “¿Qué pasaría si el Coachee hace...?, ¿Y si lo cambia por ...?, ¿O si mejor...?” Se crean cadenas de causa y efecto y es más fácil llegar a los resultados organizacionales a través de conductas simples en el Coachee.

Un apoyo utilizado por O’Neill (2005), para crear esta vinculación, se basa en el análisis de los resultados que se buscan, ubicándolos dentro de cuatro categorías simples usadas por el Coachee para medir resultados organizacionales, ligados a los objetivos específicos propuestos, los comportamientos específicos que éste requiere y las interacciones necesarias para conseguirlos (Fig. 3):

Ya establecidos objetivos, con base en necesidades individuales y organizacionales, encontrando la interrelación entre la conducta del individuo y la manera en que impacta a nivel económico-organizacional, la acción planeada es el siguiente paso, es decir, el desarrollo del proceso en una cadena de impacto.



Resultados Organizacionales			
Dinero	Tiempo	Calidad	Cantidad
↑ Ventas ↑ Ingresos ↑ Utilidades ↑ Retención de talento  ↓ Descuentos ↓ Absentismo ↓ Costos de producción	↑ Creatividad e innovación  ↓ Duración de proyectos ↓ Tiempo de producción ↓ Inactividad ↓ Tiempo de tareas ↓ Tiempo de aprobación	↑ Desempeño ↑ Planificación estratégica ↑ Competitividad ↑ Estándares de calidad ↑ Estándares ambientales y sociales ↑ Visibilidad en medios ↑ Satisfacción del cliente  ↓ Defectos y errores ↓ Recaídas	↑ Producción ↑ Número de servicios ↑ Productos terminados ↑ Clientes  ↓ Uso de recursos
<b>Comportamientos Específicos</b> Establecer expectativas y objetivos Asegurar la comprensión Ganar el compromiso Alentar las diferencias Clarificar el estilo de decisión Dar feedback correctivo Logros de conocimiento		<b>Interacciones Individuales</b> Parfrasear para clarificar el entendimiento Dar opciones, sacar dudas Generar entradas más allá de sus funciones Manejar conflictos Buscar claridad de decisión Crear acuerdos mutuos Apoderarse de sus errores e iniciar la solución de problemas	

Fig. 3. Menú de los 3 factores. Identificar, conectar y guiar sus factores de mayor prioridad (O'Neill, 2005, 43p)

### 2.3.5.2 Nivel 2. Aprendizaje

El siguiente nivel donde debe evaluarse el impacto, de acuerdo al modelo de Kirkpatrick (2009), es el de aprendizaje, habilidades y actitudes. Lo anterior se realiza usualmente en escalas de autoevaluación de la cantidad de awaness que se han generado durante el proceso, e incluye una mejora en el liderazgo, manejo de personal, crecimiento personal, relaciones interpersonales, entre muchas otras.



### **2.3.5.3 Nivel 3. Aplicación e implementación. Cambio conductual**

Mide cambios en el desempeño y progresos aplicados, es decir aquellas conductas observables durante y sobre todo aquellas fuera de la sesiones, las cuales son producto del programa. Implica todo aquello que el Coachee ha hecho con ayuda del proceso y que no pudo haberse logrado sin este (McGovern, et al., 2001). Los sujetos de investigaciones de Coaching han enlistado todos aquellos beneficios tangibles que fueron mencionados anteriormente.

### **2.4.5.4 Nivel 4. Impacto organizacional**

Incluye la medición del cambio en las medidas de impacto organizacional como productividad, calidad, costos, tiempo, satisfacción del cliente, satisfacción en el trabajo, entre otras (es decir, beneficios tangibles e intangibles).

Para analizar y medir el impacto, se enlistarán todos aquellos resultados y beneficios tangibles provenientes del Coaching y se hará la conversión monetaria de los beneficios obtenidos. Ello es posible sólo cuando medidas específicas se han identificado y conectado con una tarea o asignación dentro del proceso de Coaching, siguiendo las siguientes recomendaciones:

- Encontrar valores estándar: Para muchas mediciones dentro de la organización ya existen valores monetarios designados, por ejemplo la pérdida de un alto ejecutivo en la organización, la rotación de personal medio u operativo, costo de errores, costo de conservar o perder clientes importantes, entre otras.



Tal como señala Fred Stuart (en Weiss y Kolberg, 2003) de la empresa Stuart Recruiting, son los altos ejecutivos los que buscan potenciar sus capacidades, desarrollarse en su organización o en aquella que les ofrezca estas oportunidades. Para él, aplicar el proceso en altos ejecutivos puede resultar en extremo beneficioso, “el costo de remplazar a un ejecutivo que deja a la empresa, [por falta de retos, desarrollo, etc.], puede alcanzar cientos de miles, e incluso millones de dólares, el costo real de esta pérdida es incluso equivalente a un año de paga”. Adicional a esto, los costos de la pérdida incluyen: un proceso de reclutamiento (con un costo aproximado de un tercio de año de paga), entrenar al reemplazo, percepción de inestabilidad por parte de los accionistas de la compañía y reducción en la eficiencia de aquellos que trabajan con el nuevo recluta. La magnitud del beneficio del Coaching es tal que incluso los costos para el nuevo recluta, en caso de ser necesaria la salida, se ven disminuidos a través de un proceso de Coaching, teniendo un alto impacto en la productividad.

- Solicitar la opinión de expertos: Preguntar a expertos que trabajan generando reportes de datos sobre pérdidas y ganancias organizacionales, provee una base de estimación económica desde un punto de vista experto. Los más comunes son informes de ventas, de productividad, calidad del producto, costo por pérdidas de clientes, por reducción en tiempos de producción, entrega, entre otras.

De esta forma, el resultado específico tendrá ya un valor monetario asignado. No obstante, como se ha mencionado en los estándares, resulta básico para contar con un proceso de medición confiable, el análisis de las variables extrañas, adicionales al Coaching que igualmente producen un efecto en el éxito del Coachee. Es por ello



que para cada resultado organizacional específico, se hace un análisis junto con el individuo de todas aquellas variables que pudieron haber intervenido en el cambio y logro de objetivos (como por ejemplo aumento de sueldos, salida o entrada de nuevos miembros en la organización, cambio en procesos, e incluso aquellos que no parecieran tan evidentes como que el sujeto se haya mudado o simplemente haber sido considerado para un proceso de Coaching).

O'Neill (2005) propone trabajar con el Coachee al menos las siguientes cuatro variables:

- *Variables dentro de la organización, que mejoran la oportunidad de éxito*, incluyendo las fortalezas y recursos del equipo de trabajo o sistema organizativo.
- *Variables dentro de la organización que le restan valor al éxito* (retos internos como líderes organizacionales que obstaculizan el desarrollo de habilidades en el Coachee).
- *Variables externas a la organización que lo benefician* (nuevas oportunidades de mercado que amplían sus funciones, necesidades dentro de la organización).
- *Variables externas que pueden poner en peligro el éxito* (cambios en el mercado que afecten las funciones del individuo dentro de la organización).

El Coachee asignará un porcentaje del resultado que pertenece a cada variable y aquel que él encuentre directamente relacionado con el proceso de Coaching. Y tomando en cuenta que este es solamente un estimado, un ajuste para el error de estimación, debe ser realizado. En este punto el Coachee deberá indicar un porcentaje de confianza en su estimación, en una escala de 0 a 100%, donde



0% es no confianza y 100% es seguridad total. Este porcentaje se multiplica por el estimado y se determina un porcentaje final.

Aún cuando el Coachee insista en que el proceso de Coaching tiene un alto porcentaje e incluso un 100% de causa sobre los efectos producidos, será la labor del Coach hacer dudar al sujeto de sus propias aseveraciones, a través de cuestionamientos más profundos, escepticismo saludable y en ocasiones utilizando un poco de humor negro. Entre más debata el Coach sobre el porcentaje que da el Coachee, las variables en juego serán tomadas en cuenta con mayor seriedad y, por lo tanto, el valor del Coaching en el proceso aumentará, además la credibilidad entre los escépticos y aquellos interesados en el valor económico que se está generando aumentará, creando una imagen completa y realista de las variables que influyen y del verdadero valor del Coaching.

Hasta este punto se obtiene que:

Impacto organizacional del Coaching Ejecutivo	=	Resultado organizacional \$ (traducido a términos monetarios \$)	X	% del impacto asignado al Coaching	X	% de confianza en la estimación
Impacto organizacional del Coaching Ejecutivo	=	\$ 4,000,000.00	X	.25	X	.80
Impacto organizacional del Coaching Ejecutivo	=			\$ 800,000.00		

A los cuatro niveles de información/evaluación de Kirkpatrick, Phillips y Phillips (2005) le agregan un quinto nivel (Figs. 4 y 5):



Necesita evaluación	Objetivos del Coaching	Evaluación	Nivel
Recompensas potenciales	ROI	ROI	5
Necesidades empresariales	de Impacto	Impacto Organizacional	4
Necesidades de desempeño	de Aplicación	Aplicación	3
Deficiencias de Habilidades o conocimiento	de Aprendizaje	Aprendizaje	2
Preferencias/ expectativas	de Satisfacción	Reacción	1

Fig. 4. Conectando necesidades, objetivos y evaluación (Phillips y Phillips, 2005, 59 p)



Fig. 5. ROI en la cadena de impacto

### 2.3.5.5 Nivel 5. Retorno de la Inversión

Hace referencia a la comparación entre el costo del proceso de Coaching contra los beneficios económicos de las medidas de impacto organizacional. Para ello se deben contabilizar todos los costos del proceso del Coaching, incluyendo costos directos (honorarios, materiales, viajes, gastos administrativos y evaluación) e indirectos (tiempo que el Coachee empleó en el proceso, tiempo de los jefes o cualquier otra persona que participó en el proceso).



Existen dos métodos a seguir, ambos métodos son ampliamente utilizados y recomendados por los autores, la diferencia entre ellos radica en el perfil del cliente al que se le presentarán los resultados.

- A) Beneficios/Costos (BC) son los Beneficios económicos del Coaching comparados contra el costo del Coaching. Para esta fórmula es necesario únicamente contar con la cantidad equivalente a los Beneficios (Impacto organizacional del Coaching Ejecutivo) y realizar el conteo total de los costos del proceso de Coaching, y entonces realizar la comparación:

Supongamos que:

Beneficios = \$ 800,000.00

Costos = \$ 120,000.00

$$BC = \frac{\text{Beneficios}}{\text{Costos}} = \frac{\$800,000.00}{\$120,000.00} = 6.7/1 = \mathbf{6.7 \text{ a } 1}$$

De acuerdo a este método el Retorno de la Inversión del Coaching, o la comparación Beneficios-Costos, equivale a más de seis veces la inversión del Coaching que reintegra en valor económico a la organización.

- B) El retorno de la inversión utiliza la fórmula base utilizada para evaluar otros tipos de inversiones donde el ROI se reporta tradicionalmente como las ganancias (beneficios netos) dividido entre la inversión (costo del Coaching). Los beneficios netos son los beneficios económicos (Impacto organizacional del Coaching Ejecutivo) menos los costos:



$$\text{ROI} = \left( \frac{\text{Beneficios} - \text{Costos}}{\text{Costos}} \right) \times 100 = \left( \frac{\text{Beneficios Netos}}{\text{Costos}} \right) \times 100$$

Supongamos que:

Beneficios = \$ 800,000.00

Costos = \$ 120,000.00

$$\text{ROI} = \frac{800,000.00 - 120,000.00}{120,000.00} = \frac{\$800,000.00}{\$120,000.00} \times 100 = 5.67 \times 100 = \mathbf{567\%}$$

De acuerdo a este método, el proceso de Coaching genera un Retorno económico mayor al 500% de la inversión realizada para el proceso. Esta fórmula es utilizada para clientes que prefieren trabajar con porcentajes, y para quienes conocen la fórmula del ROI y tienen más confianza en esta.

**Reporte de resultados a clientes diversos:** Parte del proceso de seguimiento consiste en la declaración de los resultados encontrados a nuestros clientes. Este punto parece olvidado por algunos de los estudiosos del tema, y es sin duda un paso que marca la diferencia al vender el proceso de Coaching.

Como experto en el tema, el Coach debe ser consciente que al establecer procesos de Coaching, entabla compromisos a nivel individual y organizacional (en el caso de que sean las compañías las que solicitan la intervención). Es por tanto su obligación realizar reportes reales, confiables y adaptados para cada caso en particular. La capacidad del Coach para exponer sus resultados de manera adecuada, brinda al proceso un contexto con mayor respaldo para estudios subsecuentes en el o los interesados.



Los reportes pueden variar desde un informe detallado del impacto, un resumen ejecutivo, hasta breves notas informativas. La importancia radica en saber adaptar el reporte a las necesidades de la audiencia, dependiendo de las prioridades del cliente y de los objetivos que fueron resueltos a través de la intervención.

Algunos resultados de casos documentados han encontrado 529% de ROI, así como importantes beneficios intangibles para el negocio, calculado en un ROI total de 788%. El cálculo inmediato del ROI se encuentra en el rango del 10 a 1, ello sin incluir los beneficios a largo plazo que son aún mayores. Estudios más conservadores del reintegro económico describen un retorno de más de \$1,000,000.00 o aproximadamente seis veces lo que el Coaching le costó a la compañía (Anderson, 2006; Johnson, 2009; Phillips y Mitsch, 2002; Phillips y Phillips, 2005; Weiss y Kolberg, 2003; Williams, 2007; Work/Life Solutions Inc., 2001).

El análisis cuantitativo de los beneficios resulta ser un poderoso incentivo para cualquier organización, ya que implica comunicarse con líderes, accionistas y dueños del negocio utilizando su propio lenguaje, contribuyendo así a aumentar la credibilidad del proceso y las oportunidades para futuras intervenciones. Adicional a ello el análisis de ROI en la práctica tiene una función que va mucho más allá de la simple demostración de los beneficios económicos, sirve para preservar la responsabilidad del cliente, no solo por los resultados, sino para crear una conexión entre los avances hacia el desarrollo individual y el incremento del éxito del negocio.

## **2.4 El Coaching en México**

Los procedimientos utilizados para realizar estas y otras investigaciones sobre el Retorno de la Inversión del Coaching, nos permiten tener una panorámica general de la importancia que tiene sentar bases que permitan desarrollar procesos de



Coaching mucho más apegados a un proceso sistematizado, cuyos beneficios sean aptos para la medición tanto para las personas que lo reciben, como para la organización en sí misma.

En México sin embargo, esta herramienta comienza apenas a abrirse paso, a ser conocida por los clientes potenciales y de hecho, a ser tomada con la seriedad que merece. En nuestro país existen diversas instituciones en las que se imparten cursos, diplomados y talleres de Coaching, entre ellas resaltan la UNAM, el Tecnológico de Monterrey (ITESM), la Universidad Iberoamericana (UIA), el ITAM, entre otras (Arana, 2007). Sin embargo, de acuerdo con la encuesta realizada por Arana a 100 grandes empresas del Distrito Federal y área metropolitana, de los sectores de servicios, producción y comercialización, únicamente 42% de estas grandes empresas aplican procesos de Coaching. Lo anterior toma relevancia cuando se piensa que en el mundo empresarial, el Coaching es ya la segunda profesión con mayor crecimiento en todo el mundo, y que de acuerdo con la revista Harvard Business Review, el Coaching Ejecutivo y de Negocios arroja una ganancia para las empresas de un billón de dólares por año (Williams, 2007).

De toda la literatura revisada sobre análisis de ROI, únicamente una investigación incluye a ejecutivos mexicanos en su análisis, no especificando las características particulares de éstos, sino en general de un grupo de 43 líderes y ejecutivos en áreas como marketing, finanzas, tecnología ventas y operaciones (Anderson, 2006).

No obstante, en México no existe a la fecha un procedimiento estandarizado que permita medir de manera sistematizada los beneficios que brinda el Coaching. Aplicar procesos de Coaching sistematizados y de análisis de ROI en las empresas de nuestro país puede ser el factor necesario para el cambio. No obstante, al igual que en cualquier otra estrategia de negocios, resultará indispensable que dicha aplicación sea impartida con la ética y el profesionalismo debidos, buscando siempre obtener el máximo beneficio para todos los implicados en ésta. En el caso del Coaching, como bien hemos venido señalando, el beneficio será para el sujeto dentro de su organización y su sociedad.



El presente capítulo expone una visión del Coaching como un proceso, que como tal cuenta con una serie de pasos, una metodología y una serie de herramientas y técnicas, cuyo conocimiento y uso es necesario cuando se busca satisfacer las necesidades del cliente y la organización. Ello no solo a nivel de beneficios personales o individuales, sino a nivel organizacional, traducidos en beneficios financieros para el negocio.

Esta metodología, sin embargo, se convierte únicamente en una serie de pasos, cuando aquel que la aplica no cuenta con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para instaurar un proceso de Coaching en una organización. Es por ello que el siguiente capítulo expone las competencias necesarias que debe poseer un Coach para realizar un proceso de Coaching de forma exitosa.



### **Capítulo 3. Competencias del Coach y los fundamentos psicológicos del proceso**

Para que lo anteriormente expuesto suceda, al menos en una pequeña escala en nuestro país, es necesario tomar en cuenta al agente de cambio en este proceso, al Coach.

Éste agente de cambio, debe estar realmente preparado tanto en competencias, experiencia, ética, entre muchas otras cualidades y características necesarias para poder desempeñarse de manera adecuada. Lamentablemente y debido a la falta de normatividad en cuanto a la aplicación de esta herramienta se refiere, el Coaching llega a practicarse sin el sustento teórico, las competencias, la experiencia en las dinámicas humanas, el conocimiento sobre teorías del liderazgo, prácticas orientadas a la acción, sobre aprendizaje, desarrollo organizacional y prácticas de negocios necesarias para su buen funcionamiento, muchos supuestos “coaches” están formados de manera inadecuada y por lo tanto son incapaces de satisfacer las necesidades de sus clientes, demeritando de manera lamentable la práctica de Coaching (Moscoso, 2005; Whitmore, 2003; Williams, 2007).

En el presente capítulo se exponen una serie de competencias inherentes a la labor del Coach, que fungen como la base de un desempeño eficaz y eficiente, ellas son necesarias, aceptadas y establecidas por los expertos en Coaching a nivel mundial.

#### **3.1 ¿Qué son las competencias?**

Hablamos de competencias en el contexto del Coaching como un proceso para alcanzar el éxito personal y organizacional, debido a que a lo largo de nuestra formación académica nos han enseñado a que el éxito se mide en una escala de 1



al 10, con memoria generalmente a corto plazo y en muy pocos casos con una pequeña aplicación de campo. La realidad es, sin embargo, muy distinta. El éxito en el trabajo poco depende de las calificaciones durante la carrera académica y está mayormente relacionado con la forma en la que nos manejamos con otras personas en el lugar de trabajo, la iniciativa que tomamos, la habilidad de ganar apoyo para nuestras ideas, etc. David McClelland, fue uno de los pioneros en centrar su atención en las competencias conductuales, más que en la inteligencia de una persona, él decía que eran precisamente las competencias las que diferenciaban a las personas con mayor éxito a las menos exitosas en la organización. McClelland define competencia como una “característica personal, motivo, conducta, habilidad o conocimiento que se comprueba con una actuación superior en el trabajo” (McClelland, 1987).

Spencer y Spencer, por otro lado, indican que la competencia es una “característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un performance [desempeño] superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993). Lo anterior significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad, que puede contribuir a predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales; las competencias tienen que ver con conductas específicas en el trabajo y el desempeño individual; se relacionan con la efectividad en cuanto a que ayudan a predecir quien hará algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar (Alles, 2005).

Una definición más cercana al contexto empresarial mexicano es la que nos aporta el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), organización integrada en México por trabajadores, empresarios, educadores, capacitadores y el gobierno federal mexicano, desde agosto de 1995. El CONOCER define a la competencia laboral como la “capacidad para desempeñar una función laboral (conjunto de actividades realizables por una sola persona, que tienen un principio y fin definido, las cuales constituyen una parte significativa de una o más ocupaciones y, por tanto, son susceptibles de



reconocimiento económico en el mercado laboral) con las características de calidad requeridas por el cliente o empleador de acuerdo a las expectativas de competitividad del mercado” (<http://www.conocer.gob.mx>, [CONOCER], 2008).

El CONOCER, para evaluar y certificar la competencia laboral de las personas, establece las Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL), que son documentos oficiales aplicables en toda la República Mexicana, y que sirven como referente, describiendo, en términos de resultados, el estándar o patrón del desempeño eficiente de una Función Laboral.

La NTCL expresa:

1. Lo que la persona *debe* ser capaz de hacer (*qué*);
2. La forma en que puede *juzgarse* si lo que hizo está bien hecho (*cómo*);
3. Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud (*contexto*).

En este sentido se puede afirmar que una NTCL refleja:

1. Los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para el desempeño eficiente de una determinada Función Laboral;
2. La capacidad de la persona para trabajar en un marco de seguridad e higiene;
3. La aptitud para resolver problemas asociados a la función laboral, responder a los cambios tecnológicos y los métodos de trabajo, así como para enfrentar situaciones contingentes;
4. La habilidad para transferir la competencia de una situación de trabajo a otra, y;
5. La actitud para desempeñarse en un ambiente organizacional y para relacionarse con terceros.



Podemos decir entonces que la **competencia laboral** es la capacidad productiva de un individuo que se **define y mide** en términos de desempeño en un determinado **contexto laboral** y refleja los **conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad** (CONOCER, 2008).

Se entiende por **habilidad**, la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, en el menor tiempo posible. Por **conocimiento**, la información que una persona posee sobre áreas específicas (Alles, 2005). Las **destrezas** son un conjunto de habilidades motoras que posee una persona para realizar determinada actividad compleja. Y la **actitud** de acuerdo con Thorndike (1991, en Reyes, 2008) es aquella tendencia a favorecer o rechazar a grupos particulares de individuos, conjuntos de ideas, instituciones sociales o tipos de actividad.

### 3.2 Las competencias del Coach y sus fundamentos psicológicos

Es por ello, que las competencias en este contexto toman un papel trascendental en el desempeño del Coach, ya que suponen establecer más allá de cualidades de la persona, determinados parámetros, cuya evidencia en cuanto a conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, en un determinado contexto y con patrones de acción establecidas, demuestre que el Coach posee la preparación necesaria para realizar un procedimiento de Coaching exitoso y cuyos resultados serán los planeados.

Sin embargo, hasta ahora, ni el CONOCER, ni algún otro organismo certificador de competencias ha analizado al Coaching como una profesión viable para desarrollarle sus propias NTCL. Es por ello, que el presente capítulo busca establecer, si bien no en términos de NTCL, sí un contexto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios, que de acuerdo a diversos autores, forman parte del perfil que subyace el desempeño de un Coach exitoso (Arana,



2007; Cantera, 2004; Dotlich y Cairo, 2002; Fleming y Taylor, 2008; ICF, 2009; Reza, 2006; Whitmore, 2003; Zeus y Skiffington, 2002).

Antes de enlistar estas competencias, resulta adecuado explicar la manera en que está organizado dicho listado. Por un lado se toma la división de competencias que establece Leonard Mertens (1996), quien divide a las competencias en:

- **Básicas.** Se adquieren en la formación básica y permiten el ingreso al trabajo. Relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas, que son la base para la apropiación y aplicación del conocimiento científico provisto por las distintas disciplinas, tanto sociales como naturales. En el contexto laboral, las competencias básicas permiten que un individuo entienda instrucciones escritas y verbales, produzca textos con distintos propósitos, interprete información registrada en cuadros y gráficos, analice problemas y sus posibles soluciones, comprenda y comunique sentidos diversos con otras personas.

Ya que este tipo de competencias son, como su nombre lo indica, básicas y totalmente necesarias, se toman únicamente como punto de partida para que las personas puedan aprender de manera continua y realizar diferentes actividades en los ámbitos personal, laboral, cultural y social, permitiendo el desarrollo de las genéricas y específicas, y por lo tanto, no se consideran en la lista de competencias del Coach.

- **Generales ó Genéricas.** Se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas facilitan la empleabilidad de las personas, entendido como la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.



Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son fácilmente observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. A continuación se presentan las principales características de las competencias laborales generales de acuerdo con lo establecido por el sociólogo en educación José Joaquín Brunner (en Competencias laborales base para la mejora en la empleabilidad de las personas, 2009):

- Genéricas: no están ligadas a una ocupación particular.
- Transversales: son necesarias en todo tipo de empleo.
- Transferibles: se adquieren en procesos de enseñanza aprendizaje.
- Generativas: permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades.
- Medibles: su adquisición y desempeño es evaluable.

Es importante mencionar además, que las competencias generales pueden transformarse en específicas cuando son desglosadas para un puesto u ocupación específica (Alles, 2005).

- **Específicas.** Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de



conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis. Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Las competencias expuestas a continuación se organizan en este esquema, competencias generales y competencias específicas. Para cada competencia en este punto se incluirá además el análisis de las bases psicológicas que existen para cada una de ellas y que le brindan bases sólidas y científicas al proceso, y que además señalan al Psicólogo como un alto exponente para ser desarrollado como Coach:

### 3.2.1 Ética

**Competencia general: Ética.** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, aún en contra de supuestos intereses propios o del sector al que pertenece (Alles, 2005).



### **Competencias específicas:**

- **Respetar las normas éticas y deontológicas.** Comprender, demostrar, respetar y aplicar adecuadamente a todas las situaciones de Coaching códigos y normas éticas.

No obstante que cada Coach debe actuar en todo momento bajo un código ético y de valores, y que cada autor revisado, promueve a su vez, ciertos criterios, normas y valores como base para: establecer la relación de Coaching, desarrollar el proceso, establecer planes de acción congruentes con las necesidades individuales, organizacionales y aspirando aún más allá, a nivel social, hasta ahora, el único organismo que ha desarrollado una filosofía y un código de ética propios del Coaching es la Federación Internacional de Coaching (Ver Anexo 1) (ICF, 2009).

Algunos de los aspectos que plantea la ICF y otros expertos en Coaching tienen que ver con (Dotlich y Cairo, 2002; ICF, 2009; Goldsmit, et al, 2002, citado en Cantera, 2004; Zeus y Skiffington, 2002; Whitmore, 2003):

- Comunicar con claridad las diferencias entre Coaching, consultoría, psicoterapia y otras profesiones de apoyo.
- Canalizar al Coachee a otro profesional cuando el Coaching no sea el proceso adecuado o en caso de que ello sea necesario.
- Honrar al cliente como experto en su vida y su trabajo, con sus propios recursos, responsable de su propio autodescubrimiento, búsqueda de soluciones y progreso.
- Incluyen planteamientos de la conducta profesional en general como Coach y conducta profesional con los clientes.



- Asuntos de confidencialidad, privacidad, aspectos legales, obtención y uso de la información.
- Sobre posibles conflictos de interés, entre los individuales, grupales, organizacionales, sociales y los propios del Coach.
- Mantener un alto grado de legitimidad y honradez que le avale para proporcionar un proceso relevante y significativo.

Esta competencia resulta indispensable, ya que enmarca y da sustento a la creación de cualquier profesión respetable. Se sustenta en la base del conocimiento de normas éticas, de comportamiento y trato con clientes directos, ya sea individuos, grupos u organizaciones.

Para el Psicólogo, el comportamiento y trato con sus clientes se basa ya en un código de ética propio de la profesión. La Sociedad Mexicana de Psicología (1990), establece por su parte en el “Código ético del Psicólogo” pautas en cuanto a límites de la relación entre profesional y cliente, principios de comportamiento, de calidad en el trabajo, de comunicación, confidencialidad, canalización con otros expertos, terminación de relaciones, consentimiento informado y relación con la comunidad.

De acuerdo a un análisis realizado por la Dra. Lucy Reidl (s.a), el Psicólogo debe sostener un abordaje profesional, legal y ético, mediante la aplicación de juicios informados basados en principios científicos, sustentando siempre su conducta profesional en la actualización constante.

Guzmán y Velázquez (s.a.) indican que la labor del Psicólogo en México, vista desde el punto de vista ético, debe: favorecer mejores niveles de calidad de vida de las personas; mostrar respeto hacia otras profesiones, mantener una actitud de compromiso respeto y responsabilidad; reconocer y valorar los alcances de la profesión; actualizarse permanente; respetar y sensibilizarse a las demandas sociales, con clara conciencia de los principales problemas nacionales de índole psicológica; promover y



defender las explicaciones científicas del comportamiento humano; prepararse científica y culturalmente; fundamentar y justificar sus sugerencias, intervenciones, acciones y procedimientos; tener una actitud de servicio para la mejora individual y colectiva; cobrar lo justo por sus servicios; abstenerse de divulgar información; entre otras.

Si bien todas las profesiones deben manejar códigos deontológicos y éticos, no todas ellas preparan a sus profesionales a mantener una relación ética e individualizada, de persona a persona, donde cuestiones personales, sentimientos, motivaciones, ansiedades, miedos, etc., sean abiertamente involucrados, y en donde, a pesar de los múltiples compromisos a los que se enfrente en su labor, se mantenga siempre la ética hacia la persona, la organización y la sociedad; tal y como se maneja en el Código Ético del Psicólogo.

### **3.2.2 Orientación científico-metodológica**

**Competencia General: Orientación científico-metodológica.** Si bien no es una competencia manejada como tal por los expertos en Coaching, es una competencia que se propone, porque engloba gran parte de la labor que desempeña el Coach, la cual tiene que ver con brindarle al proceso una perspectiva mucho más metodológica y, por lo tanto, científica, que es la principal propuesta del presente trabajo.

La “metodología para la calidad”, como la llama Alles (2005, 244 p) hace referencia al uso de procedimientos para asegurar la eficacia y un constante estándar de calidad del servicio al cliente.

Incluye el dominio y pericia sobre fundamentos teórico, metodológicos, el conocimiento y manejo de diseños experimentales y no experimentales para realizar investigaciones a nivel individual, grupal y social. Así como poseer habilidades como la recolección y análisis de información,



diagnóstico, intervención, seguimiento, evaluación y control (McGovern, et al., 2001; Phillips y Mitsch, 2002; Phillips y Phillips, 2005).

### **Competencias específicas:**

- **Investigación y recolección de información.** Determinar a partir de la recopilación de datos el contexto del Coachee. La clave, de acuerdo con Dotlich y Cairo (2002), se encuentra en reunir información específica, que le ayude a crear un plan, teniendo en cuenta los requerimientos individuales y organizacionales. Para ello los autores proponen el uso del feedback de 360°, basados en la premisa de “ver para creer” (expuesto en el capítulo 1 del presente trabajo), así como una serie de herramientas diseñadas específicamente como apoyo a esta competencia (Anexos 2 y 3).

Para el Coach la búsqueda de información, debe ser entendida como una forma de inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos y las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias. Conlleva el análisis profundo o la solicitud de datos concretos, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, información que quizá sea útil en el futuro (Alles, 2005).

Zeus y Skiffington (2002) establecen, con razón, que la información recopilada debe ayudar al Coach a determinar las necesidades específicas que hay que satisfacer. De acuerdo con los autores las técnicas de entrevista y evaluación pueden aprenderse, sin embargo, el Coach debe mostrar un genuino sentido de investigación; intuición por saber qué anda mal y qué se puede hacer; la capacidad de aplicar una teoría a situaciones prácticas y propiciar soluciones prácticas;



creatividad, perspectivas y reflexiones innovadoras; así como capacidades de resolución de problemas únicas e innovadoras.

Adicional al uso de herramientas como encuestas, entrevistas, etc., los Coaches deberán desarrollar su habilidad de observación. Fleming y Taylor (2008) mencionan que la observación es una herramienta muy poderosa, ya que permite centrar la atención en conductas del Coachee que son tan negativamente observadas por otros, e incluso por él mismo, y de las cuales normalmente no se. Los autores señalan que al observar, se debe considerar el cuadro general, ver la situación desde diferentes ángulos, “moverse alrededor del asunto”, buscar secuencias en las que la gente hace cosas (lo que en Psicología llamamos patrones de conducta), prestar atención a señales claves no verbales mientras se habla con las personas o mientras éstas interactúa con otros.

Ya en el proceso la observación es elemental, durante cada sesión el Coach deberá preguntarse “¿Qué estoy viendo?”, utilizar su presencia personal y sus habilidades de observación para ver más allá de lo que dice el Coachee.

- **Análisis y diagnóstico.** A partir de la información y datos recopilados el Coach deberá ser capaz de analizar gran variedad de datos y perspectivas para integrarlas en un contexto coherente que pueda explicar y utilizar para tomar decisiones de los pasos a seguir.

Será necesario desarrollar un pensamiento conceptual y analítico. El pensamiento conceptual es visto como la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexión entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación



compleja. Es la habilidad para ser un referente en materia de identificación de problemas y/o situaciones. Incluye el razonamiento creativo e inductivo (Alles, 2005).

El pensamiento analítico es la capacidad de entender y resolver problemas y situaciones a través de desagregar y organizar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales, y relaciones causales entre los componentes (idem).

Tal como se explicó en el proceso de Coaching y en el de ROI, un diagnóstico adecuado será posible solo en la medida en que se hayan analizado todas las fuentes de información, sus interrelaciones y sus relaciones causales.

- **Intervención, Seguimiento, Evaluación y Medición.** Incluye la capacidad de planificación, desarrollando un plan de Coaching, incluso antes de haber iniciado el proceso (lo que conlleva el conocimiento, manejo uso adecuado del proceso de Coaching expuesto en los capítulos anteriores). Así como la capacidad de organización de la información recolectada, la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información (Alles, 2005).

La máxima premisa del presente trabajo es que un Coach Ejecutivo debe poseer conocimiento y experiencia en desarrollo de procesos de Coaching (capítulo 1) y estudios de análisis del ROI a nivel organizacional (capítulo 2) (Braddick, 2003 a y b; McGovern, et al, 2001; O'Neill, 2005; Phillips y Mitsch, 2002; Phillips y Phillips, 2005).

Para explicar el fundamento psicológico que aplica en esta competencia, resulta básico saber y ver a la Psicología como una Ciencia, en toda la extensión de la palabra. Papalia y Wendkos (1988, 4 p.) definen a la



Psicología como el “estudio científico del comportamiento y de los procesos mentales”. La palabra Psicología, viene de las raíces *psique*, que significa “mente” y *logos* “conocimiento o estudio”. Pero ya que es difícil observar los procesos mentales, la Psicología es más ampliamente definida como el “estudio científico del comportamiento humano y animal” (Coon, 2001, 8 p).

Concuerdo con Coon (idem) al decir que la Psicología es una ciencia y una profesión. Algunos Psicólogos son científicos completamente enfocados en la investigación del comportamiento humano y animal. Otros son profesionistas, que aplican la Psicología para resolver problemas de salud mental, educación, negocios, deportes, derecho y medicina. Muchos científicos reúnen ambas cualidades y además de ser profesionistas son científicos. La American Psychology Association (APA, 2009a) establece que los Psicólogos, como científicos, siguen métodos científicos, utilizando la observación cuidadosa, la experimentación y el análisis.

El **estudio científico** en Psicología implica el uso de herramientas tales como: la observación, la descripción y la investigación para reunir información y posteriormente organizarla y utilizarla en un proceso de modificación/adaptación de la conducta; además del seguimiento de una metodología, una serie de pasos, encaminados al logro de una meta (Papalia y Wendkos, 1988). Lo anterior se vincula con la necesidad del Coaching de sentar las bases mucho más científicas en el desarrollo de su proceso, que le permitan practicar una metodología sistematizada de acción encaminada al logro de resultados planeados.

Además su objeto de estudio primordial es el comportamiento. El comportamiento es todo aquello que se hace: comer, dormir, ver televisión, etc. El Psicólogo está interesado tanto en las conductas manifiestas (acciones y respuestas observables), como en aquellas encubiertas (actividades internas, privadas, procesos mentales, como pensar, recordar, etc.) (Kelly y Saklofske, 1994, en Coon, 2001)



Un Psicólogo posee habilidades de observación, definida por la real academia de la lengua como la “examinación detenida de una cosa o de un fenómeno, generalmente para sacar determinadas conclusiones” (<http://es.thefreedictionary.com/>). Esta capacidad de examinar, en los Psicólogos, se potencializa a lo largo de su formación, y no únicamente para distinguir aspectos evidentes del comportamiento de otros, sino mucho más aquellos que comunica con su lenguaje corporal. El psicólogo es en esencia el perfecto observador del lenguaje no verbal, y ya que este lenguaje constituye aproximadamente entre un 65% y un 90% de lo que realmente estamos comunicando, es esencial desarrollar las habilidades de observación ([Burgoon, Birk y Pfau, 1990; Warfield, 2001] en Peterson y Stratemeyer, 2004).

Esta capacidad de observación y análisis en el Psicólogo le permitirá localizar obstáculos que probablemente no hubieran sido encontrados de otra forma y mucho menos superados. Establecer patrones de conducta que afectan de manera negativa en su desempeño y en las relaciones interpersonales. La observación durante el proceso de Coaching mantiene la veracidad de los hechos recolectados a través de otras fuentes. Tal y como señalan Weiss y Kolberg (2003), si bien es posible recopilar datos a partir de encuestas, instrumentos psicológicos, etc. un buen Coach aprende a desarrollar y a confiar en su propia habilidad de observación. Su trabajo consiste básicamente en proveer al Coachee de diferentes perspectivas o puntos de vista, escuchándolo, observándolo y entonces interviniendo en su proceso de crecimiento al incrementar su sentido de awareness en temas relevantes.

A este respecto se debe considerar que los individuos seleccionados en las empresas para recibir un proceso de Coaching son, o deben ser, aquellos cuyas potencialidades aún no han sido explotadas e incluso aquellos cuyas barreras personales – muchas veces inconscientes –, les estén impidiendo crecer. De acuerdo con Weiss y Kolberg (2003) el proceso de Coaching no



debe enfocarse en personas con déficit de inteligencia, sino que está más relacionado con la falta de desarrollo de determinadas competencias, algunas de las cuales serán fácilmente desarrolladas con cursos u otras herramientas de apoyo. Habrá por otro lado, carencias conductuales que no serán tan sencillas de detectar, evaluar y por lo tanto modificar, como es el caso del rol que juega el Coachee en su grupo de trabajo, su estilo de comunicación, su forma de interactuar con la demás gente, los motivos que subyacen sus comportamientos, factores como su inteligencia emocional, que de acuerdo con Daniel Goleman (2000), creador de este término y estudioso de la importancia de este tipo de inteligencia, para individuos en posiciones de liderazgo, 85% de sus competencias se encuentran en el área de inteligencia emocional (IE).

Lo anterior resulta importante porque los factores no visibles del comportamiento del sujeto constituyen el área de estudio del Psicólogo. Ser capaz de observar, analizar y evaluar conductas que nos aporten respuestas, que a su vez, apoyen la mejor adaptación y el crecimiento del Coachee se convierte en la tarea primordial del Psicólogo-Coach.

Además de la observación, en su formación profesional, en el trato directo con las personas, en entrevistas, sesiones de terapia, etc. El Psicólogo desarrolla un sin fin de habilidades de percepción auditiva, visual, motriz, etc., cuyo resultado conjunto constituye uno de los pilares que fundamentan su desarrollo como Coach.

Reidl (s.a.), Guzmán y Velázquez (s.a.) coinciden en que la formación del Psicólogo debe incluir la capacidad para identificar y atender a problemáticas en determinados contextos mediante:

- El uso, diseño y adaptación de métodos e instrumentos adecuados;
- Recolección, registro, evaluación y análisis de datos.
- Definición del problema (diagnóstico).



- Todo ello en un contexto individual, grupal, organizacional y comunitario.
- Conocimiento, uso y aplicación de teorías a la problemática tratada.
- Obtención de información de tipo cualitativo y cuantitativo (básico para el correcto desarrollo del proceso de ROI).
- Presentación de resultados del diagnóstico, identificando posibles causas, así como hacer sugerencias y propuestas de tratamiento e intervención.
- Acordar con el cliente la importancia de cada problemática detectada.

Como puede observarse, estas habilidades y conocimientos tienen una afinidad directa con el desarrollo de competencias en el Coach, por lo que vuelve a puntualizarse a éste como candidato a su desarrollo como Coach.

### **3.2.3 Establecer relaciones interpersonales, compromiso y confianza**

**Competencia General. Establecer relaciones interpersonales, compromiso y confianza.** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales (Alles, 2005).

#### **Competencias específicas:**

- **Establecer el acuerdo de Coaching.** Informar al cliente sobre el contenido del proceso de Coaching. Prepararlo para el avance y el cambio en el proceso. Determinar si el método de Coaching satisficará



eficazmente las necesidades del Coachee potencial. Comprender y presentar eficazmente a éste las pautas y los parámetros concretos de la relación de Coaching (logística, tarifas, calendario, participación de terceros, etc.). Alcanzar un acuerdo sobre lo que es y lo que no es apropiado en la relación, sobre lo que se ofrece y lo que no, y sobre las responsabilidades cada una de las partes (Fleming y Taylor, 2008; ICF, 2009).

Resultados arrojados por estudios de Coaching refuerzan la idea de que es necesaria una introducción más formal del proceso, para asegurar que los participantes lo entiendan como un proceso voluntario, permitiéndole siempre a éste que sea cuestión de elección, jamás obligar a los ejecutivos a recibir Coaching (Anderson, 2006; Phillips y Mitsch, 2002). Tan pronto como los clientes comprendan el proceso, más rápido se observarán resultados. Todos los participantes requieren de una sesión de orientación, donde se hace explícita la aceptación y necesidad del Coaching, así como la existencia de áreas de oportunidad en la persona, que abren la pauta al proceso, y en donde además les serán explicados los procedimientos, técnicas, formas de trabajo, tiempos, contextos, etc. (Cantera, 2004; Weiss y Kolberg, 2003).

- **Crear conjuntamente la relación.** Establecer confianza e intimidad con el Coachee. Crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto mutuos durante todo el proceso. Incluye mostrar interés sincero por el bienestar y el futuro del Coachee; demostrar permanentemente integridad personal, honestidad y sinceridad; establecer acuerdos claros y cumpliendo lo pactado; demostrar respeto por las ideas, el estilo de aprendizaje y la forma de ser del Coachee; tener como prioridad los intereses de las personas; prestar apoyo permanente y defender nuevos comportamientos y acciones, incluidos



los que conllevan la asunción de riesgos y el miedo al fracaso; además de solicitar el consentimiento del Coachee para ayudarlo en áreas nuevas y delicadas. Establecer una comunicación interpersonal bidireccional. Dotar de participación e involucramiento al Coachee en su propio aprendizaje y autoconocimiento. Brindar un ambiente “nutritivo” para que el individuo crezca y desarrolle sus propias estrategias y soluciones (Goldsmid, et al, 2002, citado en Cantera, 2004; ICF, 2009; Zeus y Skiffington, 2002).

Es lo que Hunt y Weintraub (2002) llama “contexto amigable del Coaching”, donde se reflexiona de forma natural sobre las acciones del Coachee, se discuten sus problemas, sus objetivos, se brinda feedback, donde los errores son vistos únicamente como oportunidades para aprender y principalmente, donde se le valora a la gente como un todo, como una persona, y no solamente por los objetivos que alcanzará a nivel organizacional. Cuando una persona se siente valorada, tiende más fácilmente a realizar sus metas y a encaminar las mismas a objetivos organizacionales.

Para Zeus y Skiffington (2002) el verdadero reto al entablar la relación con el Coachee consiste en brindar credibilidad a la persona, evitando a toda costa dar consejos, sino al contrario permitirle a éste realizar sus propias reflexiones y encontrar su propias respuestas, fomentando así a individuos independientes, capaces de tomar sus propias decisiones y determinar la calidad de trabajo, relaciones y vida que desean. Weiss y Kolberg (2003) se han percatado además, que los líderes organizacionales están más abiertos a compartir y desarrollarse, una vez que se percatan de que sus puntos de vista son escuchados y entendidos.



- **Presencia del Coaching.** Capacidad de estar presente (ser plenamente consciente) durante el proceso. Crear una relación espontánea, adaptativa, abierta ante la novedad y asumiendo riesgos, utilizando un estilo abierto, flexible y seguro en cada momento, utilizando su propia intuición e instinto y confiando en su conocimiento. Considera muchas formas de trabajar con el Coachee y decide en cada momento la más adecuada. Utiliza el humor eficazmente para desdramatizar y generar energía. Cambia de enfoque con confianza y experimenta nuevas posibilidades en su propia acción. Demuestra confianza al trabajar con emociones fuertes y puede gestionar las emociones del Coachee sin sentirse aturdido ni involucrado en ellas. Dice a la gente como se siente sin que esto sea un problema, cumple su palabra. Demuestra que está abierto a las ideas de los que están cerca (Fleming y Taylor, 2008; ICF, 2009).

Estas competencias, relacionadas con el establecimiento de relaciones interpersonales de compromiso y confianza mutuos, se encuentran fuertemente ligadas a las relaciones que un Psicólogo ha aprendido a construir, a lo largo de su formación académica y a través de la experiencia didáctica y la práctica profesional. Coincido con Reidl (s.a.) al decir que el Psicólogo debe poseer “conocimientos, habilidades y actitudes para establecer y mantener relaciones efectivas con clientes, ya sea en aproximaciones individuales, por equipos, [o a nivel organizacional]. Su función consiste en aclarar roles y responsabilidades; comprometiendo a los usuarios, contribuyendo así a otras profesiones y a la comunidad”.

La habilidad de interrelacionarse es fundamento y requisito para la función del Psicólogo, de alguna forma, el resto de sus competencias dependen de su habilidad para establecer, entender y mantener una relación auténtica, honesta y apropiada con los usuarios (Guzmán y Velázquez, s.a.). Para ello, a lo largo de su formación, el Psicólogo aprende técnicas de entrevista,



comunicación y rapport, que le permiten establecer comunicaciones empáticas desde el inicio de cualquier relación profesional.

En ambientes clínicos, el trato directo con pacientes, en relaciones de terapeuta-paciente, la relación profesional y de confianza es esencial, debido a que se enfrentan problemáticas internas del sujeto, por lo que se debe aprender a crear junto con éste un ambiente de compromiso mutuo.

En contextos laborales, por otro lado, el Psicólogo trata diariamente con la salud y la adaptación de los individuos en su trabajo. Enfrentándose al dilema de estar justo en medio de trabajadores y empleadores. Por ello, ha aprendido a lo largo de su experiencia y formación a mantener un equilibrio, a buscar la confianza del trabajador, creando un ambiente de respeto, compromiso mutuo, de ética profesional, y buscando siempre encaminar las necesidades individuales a las organizacionales. El Psicólogo Laboral busca estudiar y comprender la conducta de los individuos dentro de las mismas, con la finalidad de adaptar sus conductas y sus necesidades a su contexto laboral (APA, 2009a).

De la misma forma, el Coach debe poseer esa doble visión, esta capacidad de equilibrar ambas necesidades, de comprometerse con ambas respetando la individualidad y guiándola, cuando así lo dicte su ética, hacia las necesidades organizacionales.

### **3.2.4 Comunicar con eficacia**

**Competencia General: Comunicar con eficacia.** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Asegura un claro, sencillo, concreto y preciso intercambio de información, alienta a otros a compartirla, valora las contribuciones de otros. Incluye saber escuchar activamente y hacer posible que los demás tengan acceso a la información. Capacidad de formular preguntas perspicaces que van al



centro del problema, comprendiendo y comunicando temas complejos. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas con atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otros. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Comunicar por escrito de manera concisa y clara (Alles, 2005).

### **Competencias específicas:**

- **Escucha activa.** Incluye:
  - Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el Coachee, de comprender el significado de sus palabras en su contexto y lo ayuda a expresarse (ICF, 2009; O’Neill, 2005).
  - Atender, prestar atención y respetar las necesidades y prioridades del Coachee sin intentar imponer su propia orden del día. Más que simplemente atender, es escuchar con empatía, sensibilidad y objetividad (Dotlich y Cairo, 2002).
  - Escucha preocupaciones, objetivos, valores y creencias del Coachee con relación a lo que es y no es posible.
  - Resume o comprende la esencia de la comunicación del Coachee y le ayuda a concretar en lugar de prolongar su discurso. Integra las ideas y sugerencias del Coachee y basa su discurso en ellas. Amplía, reitera y refleja lo que el Coachee ha dicho para asegurar la claridad y la comprensión.
  - Utiliza la “indagación apreciativa”: refleja el tono, sentimiento, humor de la otra persona al repetir su mensaje esencial. Comprueba que ha entendido lo que está diciendo el Coachee. Es una forma de



ofrecer apoyo, demostrando que se aprecia el esfuerzo por expresarse (Dotlich y Cairo, 2002; Zeus y Skiffington 2002).

- Maneja la “Paráfrasis”: expresa en otras palabras lo que el Coachee dice, haciéndole sentir escuchado. La reiteración alienta el intercambio de datos porque permite al sujeto mejorar, corregir o agregar información (Dotlich y Cairo, 2002; Fleming y Taylor, 2008).
- Estimula, acepta, explora y refuerza la expresión de los sentimientos, percepciones, preocupaciones, creencias, sugerencias, etc.
- Permite al Coachee dar salida a la situación o resolverla sin establecer juicios ni vínculos para abordar los pasos futuros. Aprende a silenciar sus voces internas (que reflexivamente comentan y juzgan), a silenciar su monólogo interno, sin pensar en lo que va a decir a continuación. Se ocupa en lo que en ese momento dice el Coachee, sin juzgar (Dotlich y Cairo, 2002).
- Evita distracciones, no se muestra aburrido y “mantiene la boca cerrada”.
- Más que en las palabras muestra interés en las emociones que hay detrás de ellas. Distingue entre las palabras, el tono de voz y el lenguaje corporal. Entiende la conducta de quien habla.

Debe hacerse especial énfasis en la habilidad del Coach para “escuchar” más allá de lo que dice su interlocutor, de acuerdo con Zeus y Skiffington (2002) el impacto que la gente tiene en otros tan solo en los primeros minutos de contacto, se basa en un 60% de mensajes visuales, 33% de mensajes vocales y sólo y 7% en las palabras o el contenido. Ya desde 1967 Mehrabian y Ferris demostraban en sus investigaciones, que en presentaciones ante grupos, el 55% del impacto está determinado por el lenguaje



corporal, el 38% en el tono de voz y el mismo 7% para el contenido (en O'Connor y Seymour, 2003).

En este sentido, resulta vital prestar atención a lo que el Coachee revela a través de su tono de voz, las expresiones que usa, las palabras que elige, e incluso los contextos en los que prefiere desarrollar ejemplos, etc. (Whitmore, 2003).

- **Formulación de preguntas estratégicas.** Capacidad de hacer preguntas que evocan descubrimiento, perspectiva, compromiso o acción, que revelan información necesaria, preguntas abiertas que son aclaratorias o crean nuevas posibilidades o enseñanzas para obtener el máximo beneficio para el Coachee (poniendo en duda sus premisas), reflejando la escucha activa y la comprensión del punto de vista del Coachee. Hace preguntas que permiten avanzar hacia el objetivo en lugar de pedir que se justifique o que mire hacia atrás.

Si bien es cierto que el Coaching es un proceso centrado en la acción y el logro de resultados conductuales, se basa igualmente en el uso de técnicas de indagación (Senge, Ross, Smith, Roberts y Kleiner, 1994, en Hunt y Weintraub, 2002). Por ejemplo, Mary Beth O'Neill (2005), así como Phillips y Phillips (2005), cuyos procesos para el análisis del ROI se han explicado en el capítulo anterior, indican que solo es posible establecer claramente los vínculos existentes entre el proceso y el logro de resultados individuales y organizacionales, mediante el uso constante de interrogantes que evidencien estas conexiones.

Saber preguntar qué y en qué momento es básico, permite saber lo que la persona ya ha intentado y lo que le funciona, aumentando así las oportunidades del Coach para brindar un mejor proceso. Algunas de las técnicas que debe manejar son (Fleming y Taylor, 2008):



- Concretismo: Busca información precisa. Ej.: ¿Qué es lo que has intentado exactamente?
- Impugnación: Hacer preguntas a las personas que generalizan. Ej.: Coachee “siempre sucede”, “nunca funciona”; Coach “¿siempre?”, “¿nunca?”.
- Comprobar que se entendió: Busca saber si se ha comprendido alguna contribución anterior. Ej.: ¿Podemos confirmar que estamos hablando de lo mismo?
- Resumen o parafraseo. Ej.: “entonces, ¿lo qué dices es que...?”
- Otra herramienta utilizada por Weiss y Kolberg (2003) es el uso de preguntas de comportamiento, es decir, preguntas en el momento de la acción. Estas preguntas permiten subrayar los sentimientos y pensamientos que revelan las motivaciones del Coachee. A través de ellas es posible señalar patrones de conducta que no resultan evidentes hasta que los emitimos oralmente, buscando siempre justificarlos cuando resultan ser negativos. Ej.: ¿Qué crea dificultades para tu comunicación con esta persona en particular?

Virtualmente cada situación dentro del proceso está basada en el uso de preguntas: recolección de información, construir y mantener relaciones, aprender, pensar claramente y críticamente, iniciar la acción, etc. El mejor tipo de preguntas será siempre contextual, es decir, dependerá de la situación actual del proceso (Goldberg, 2009)

Otro factor importante que se debe considerar, es que las preguntas obligan al Coachee a observar la situación, sus factores, el contexto, con mayor detenimiento. Se deben formular preguntas que disparen las dudas, que rescaten suposiciones y cercioren ideas, para que al final se



produzca la búsqueda del aprendizaje por iniciativa propia del Coachee (Goldsmith, et al, 2002, citado en Cantera, 2004).

Lo anterior toma mayor sentido si se piensa que para dar una respuesta correcta, el Coachee debe de concentrarse más de lo normal, obteniendo así información de mayor calidad. El propósito de las preguntas es descriptivo, no pretenden juzgar, de modo que no hay riesgo de caer en la autocrítica o herir el amor propio. Tienen la ventaja de crear un circuito de feedback, para así verificar la precisión de las respuestas y por lo tanto su concentración y compromiso con el proceso. El efecto principal de las preguntas en el Coaching consiste en crear conciencia awareness y por lo tanto responsabilidad sobre sus propias acciones (Whitmore, 2003).

Es a través de las preguntas que se hacen conscientes factores que siempre estuvieron allí, pero que probablemente por estar inmerso en la problemática es difícil de observar. Las preguntas clarifican, concientizan, y entonces, crean responsabilidad (Algunos ejemplos de preguntas utilizadas en el Coaching se pueden observar en el Anexo 4).

- **Comunicación directa.** Capacidad de comunicarse eficazmente durante las sesiones de Coaching y de utilizar el lenguaje claro, estructurado, apropiado y respetuoso con el Coachee (no sexista, no racista, no técnico, no especializado). Directo al compartir y ofrecer opiniones, un lenguaje que tenga el mayor efecto positivo en el Coachee, formulando con claridad objetivos, agenda de reuniones y objetivo de las técnicas y los ejercicios. Reformula, utiliza metáforas y analogías para ayudar a ilustrar un argumento o crear una imagen verbal, estructura las ideas para ayudar al Coachee a comprender desde otro punto de vista lo que quiere o lo que duda. Se muestra



empático, auténtico, sincero, honesto, no se oculta detrás de roles (ICF, 2009).

- **Feedback para el desarrollo.** El Coach debe ser capaz de brindar información sobre los resultados de una acción. A nivel de proceso, el feedback es una herramienta de uso permanente y es precisamente utilizada para mostrar al Coachee la información y datos relevantes obtenidos a través del diagnóstico, de su desempeño intercesiones, de sus conductas diarias, de aquello que omite, en fin, todo aquello que resulte relevante para el proceso y que el Coachee sea incapaz de ver por sí mismo (Dotlich y Cairo, 2002).

Por un lado se utiliza el feedback de 360° para el diagnóstico del Coachee y su contexto (analizado en los dos primeros capítulos del presente trabajo), como parte de la recopilación exhaustiva de información que ayuda al Coach a sentar las bases del proceso, a medir su avance y a canalizar las posibles rutas de acción (Anexos 5 y 6). Toda la información reunida, a partir de un sinfín de fuentes y métodos, es traducida a datos directos, objetivos y descriptivos que el Coach retroalimenta al Coachee únicamente como resultados de su acción. Este tipo de feedback proporciona validez al proceso, brinda los “números” necesarios para fijar una línea de partida, establece un contexto de referencia común, la cual será utilizada como punto inicial al medir el éxito del proceso sobre el comportamiento del Coachee, y al realizar el análisis del ROI.

Por otra parte, el feedback se utiliza en todo el proceso como una fuente de información permanente sobre la conducta del Coachee y la forma en la que esta conducta impacta a otros y a la organización. Es un reforzador de la comunicación abierta. Como se menciona en la definición del capítulo 1 el feedback coadyuva al awareness del impacto que tienen las acciones del sujeto sobre todo lo que lo rodea y, cuando así se requiera, hacer los ajustes necesarios para una mejora.



En este punto resulta esencial hacer un alto para clarificar que las competencias del Coach no son aisladas, sino que son necesarias como un conjunto, que si bien todas pueden desarrollarse, todas son igualmente imprescindibles. En el feedback se evidencian las cualidades de observador, ya que no toda la información será siempre útil sino que siempre se deberá definir lo que es importante observar y observarlo efectivamente. Para ello Hunt y Weintraub (2002) proponen incluir en el feedback únicamente aquella información que ayude al Coachee a acortar la distancia entre el comportamiento actual y aquel que quiere desarrollar. El feedback será entonces la información necesaria para acortar la brecha de lo que se es y lo que se desea. La información proporcionada debe ser relevante y útil, tanto que por sí sola coadyuve al Coachee a responsabilizarse de sus acciones y tomar las medidas necesarias para moverse hacia donde quiere estar.

El feedback muestra los obstáculos tangibles y emocionales implicados en un cambio determinado, y lo que se necesita hacer para superarlos. Es una forma valiosa de aprender sobre lo que está funcionando y lo que no, de ofrecer seguridad en el proceso al hacer los reconocimientos apropiados y hacer que el individuo mismo se dé cuenta cuando su comportamiento impacta de manera negativa a otros, sin que ello lo desmotive (Dotlich y Cairo, 2002; Fleming y Taylor, 2008; Weiss y Kolberg, 2003).

La información en el feedback diario del Coachee, proviene más que de fuentes externas, del propio proceso de autoconocimiento que se da en el individuo. El autoconocimiento es liberado por información proporcionada por el Coach, a partir del uso de terminología *descriptiva* (en lugar de un lenguaje evaluador), y por preguntas que alientan al Coachee a generar su propia información. Ello ayuda a mantener la imparcialidad, evita la autocrítica contraproducente que distorsiona la percepción real de las cosas.



Por su parte el Coach debe concentrarse únicamente en las conductas observadas, describir lo que está pasando sin hacer juicios de valor, analizar alternativas de acción y compartir ideas. Para ello Whitmore (2003) utiliza el *esquema de presentación de la comunicación* (Fig. 6), conformado por dos ejes de la comunicación, el de los juicios, en el cual la comunicación debe permanecer en el centro, y dirigida hacia la parte derecha del eje descriptivo, evitando las generalizaciones vagas. Es decir, la comunicación y el feedback en el Coaching debe evitar los juicios de valor y ser lo más descriptivo posible.

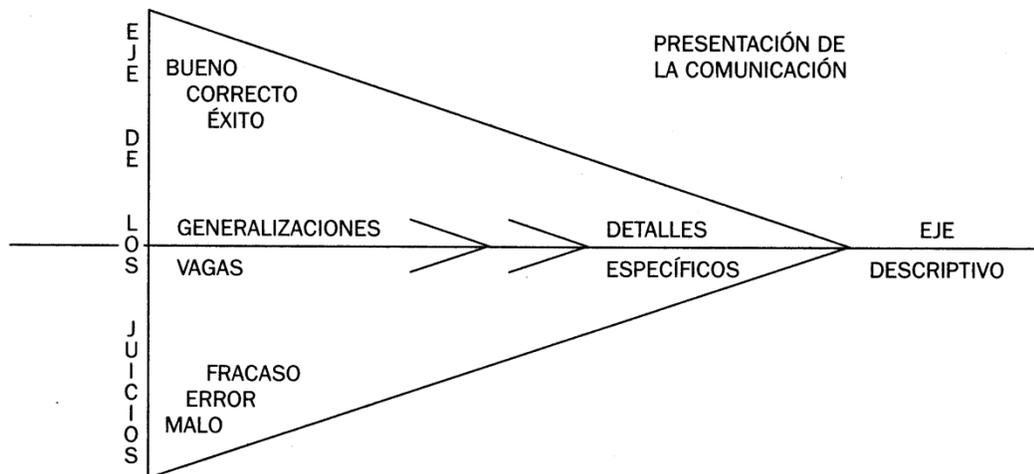


Fig. 6 Presentación de la comunicación (Whitmore, 2003, 80p)

Por otra parte, el Coach debe estar capacitado para hacer preguntas de feedback, las cuales incitan la autodescripción. Este tipo de cuestionamientos brindan la oportunidad de atender a las propias percepciones, el Coachee se ve obligado a pensar y a comprometerse a responder, haciéndose así responsable de sus propias autoafirmaciones. Es así como se crea la conciencia, ya que para responder, es necesario detenerse y pensar. Cuando awareness y responsabilidad se unen, se acelera el aprendizaje y entonces mejora el desempeño.



El proceso de feedback pone en evidencia varias de las competencias hasta ahora señaladas. Por una parte la capacidad de observación, de captación y análisis de información, por otro, la habilidad para comunicarse de manera eficiente, el uso del lenguaje descriptivo, la habilidad para elaborar preguntas que provoquen el autoconocimiento en el otro, que generen compromiso y responsabilidad de las propias acciones. Es así como una a una, las competencias del Coach, se hilan en el proceso, resultando un conjunto entrelazado necesario como un todo para el desempeño exitoso en el Coach.

Si bien la comunicación es un proceso que todo ser humano desarrolla a lo largo de su vida, es indispensable que el Coach reúna todas estas competencias generales y específicas para un óptimo desempeño.

A través de la revisión de lo que diversos expertos opinan sobre la competencia de la comunicación en el Coach, se encontró la siguiente descripción “el Coach debe mostrar sensibilidad y paciencia hacia las ansiedades de los demás. Debe empatizar con el Coachee, demostrando aprecio y comprensión de su visión del mundo, sus temores, valores y sueños. Verifica que la comunicación sea sincera e identifica cualquier actitud inaceptable y lo enfrenta, aunque el Coachee se ponga a la defensiva, aunque tema avergonzarle o disgustarle. [...] El Coach observa pautas [...] mediante diversas técnicas, tales como escuchar, reflexionar, formular preguntas y suministrar información, los Coachees se convierten en entes autocorrectores (aprenden a modificar su comportamiento) y autogeneradores (crean sus propias preguntas y respuestas)” (Zeus y Skiffington, 2002, 3 p).

De la propuesta anterior se obtienen factores altamente representativos del perfil del Psicólogo. Primeramente desde un punto de vista muy básico, en el trato con los clientes (individuales u organizacionales, colegas, otros



profesionistas y el público), con base en el conocimiento, investigación y práctica (Reidl, s.a.). También cuando se habla de observación, escucha activa, formulación de preguntas, análisis de la información, confrontación del otro a través de procesos de autoconocimiento, cambio conductual como tal; todas ellas son en esencia las funciones básicas de un Psicólogo, ya sea en espacios clínicos, laborales y/o sociales. De acuerdo con la APA (2009a), “Los Psicólogos son innovadores que utilizan nuevas formas de acercamiento y el conocimiento para satisfacer necesidades de cambio en los individuos y las sociedades”.

Esta conjunción entre las competencias del Coach y las del Psicólogo se ven claramente expuestas en procesos de psicoterapia, entrevistas, etc. Donde la capacidad de escucha, de observación, de análisis e interpretación del lenguaje no verbal, son habilidades de todos los días, y donde además se manifiesta la capacidad que el Psicólogo ha desarrollado de escuchar, comprender y analizar, con la firme convicción de no emitir juicios de valor ni criticar.

Por otro lado, cuando hablamos de feedback, de acuerdo con Weiss y Kolberg (2003), éste tiene sus inicios en los años 20's y 50's, cuando los test psicológicos comenzaron a utilizarse con propósitos de selección y colocación de alumnos, reclutamiento militar y posteriormente empresarial. Ya para los 60's el uso de test psicológicos se extendió al autoconocimiento de voluntarios de Corporaciones de Paz, donde se buscaba beneficiar a estas personas a través del autoconocimiento. Si bien el feedback tiene igualmente un fundamento psicológico, resulta importante resaltar aquí un punto que, si bien marca un punto de coyuntura, también genera una diferencia entre Psicólogo y Coach que pudiera considerarse radical dependiendo del punto de vista y perfil de cada Psicólogo. Por una parte ambos profesionales ayudan al sujeto elaborando preguntas que consideran pertinentes, por lo tanto ambos tienen la capacidad de crear preguntas que inciten a una respuesta. Sin embargo, la idea principal del



Psicólogo es generar respuestas junto con el paciente, encontrar nuevas formas de actuar juntos e incluso inducir conductas que el mismo profesional considere como las más adaptativas de acuerdo con lo observado y analizado dentro del contexto del sujeto. Por otra parte, el Coaching tienen una relación mucho más estrecha con la formulación de preguntas apropiadas que por sí solas generen una respuesta en el propio sujeto, sin que lo muevan en una dirección determinada, sino que simplemente abran en él nuevos caminos que existen ya en su interior, pero que por sí mismo no hubiera podido notar.

### **3.2.5 Desarrollo de las personas**

**Competencia general: Desarrollo de las personas.** Capacidad de analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo de las personas en el marco de las estrategias de la organización. Actitud permanente de aumentar las competencias de otros, reconociendo y recompensando los resultados potencializadores del valor de los profesionales. Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.

Habilidad para comunicar eficazmente a otros sobre la evolución de su rendimiento, para que los colaboradores sepan que están actuando de acuerdo con lo esperado, capitalizando así su experiencia, a fin de favorecer su desarrollo. Dar poder a otros, potenciando su trabajo y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás (Alles, 2005).



### **Competencias específicas:**

- **Búsqueda de la motivación.** Habilidad para persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar determinados objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada o una actuación concreta en el Coachee, o personas específicas de su contexto, para perseguir determinados objetivos.

Capacidad para utilizar influencias y cadenas de influencia indirectas; utilizar una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir a los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Incluye la capacidad para evaluar el impacto de las palabras o acciones y adaptar los argumentos para atraer el interés de los demás. Capacidad para pensar de antemano en el efecto que una acción o cualquier detalle producirá en los pensamientos y acciones de los otros (Alles, 2005).

Capacidad para establecer nexos entre la conducta y las metas organizacionales, y buscar las motivaciones que lleven al Coachee a cambiar de maneras que sean permanentes y productivas. Utiliza sus competencias en investigación para descubrir las razones que motivan al individuo a mantener un desempeño por debajo de sus capacidades. Sabe que como Coach no es posible modificar las fuentes motivadoras en las personas, pero sí es posible buscar diferentes rutas para llegar a satisfacerlas, al mismo tiempo que cumple con objetivos organizacionales. Busca adaptar situaciones y conductas para satisfacer las mismas motivaciones, estableciendo relaciones o condiciones que conducen al cambio conductual. Da información y abre espacios a escenarios hipotéticos, ayudando al Coachee a descubrir buenas razones para cambiar de actitudes (Dotlich y Cairo, 2002).

Dentro de esta competencia es donde el Coach demuestra su habilidad para establecer junto con el individuo la brecha entre el comportamiento



actual y aquel al que pretende lograr. Indaga que es lo que necesita realmente el Coachee. El Coach es capaz de generar estados emocionales en el Coachee que le permiten a éste generar awareness de sus verdaderas motivaciones, de aquellas situaciones problemáticas que le están impidiendo lograr sus objetivos. Estas fuerzas motivadoras, encontradas con ayuda de Coach, le permiten al Coachee dar el paso del lugar en dónde se encuentra y dirigirse a aquel al que quiere llegar.

En el proceso para el análisis de ROI (descrito en el capítulo 2 del presente trabajo) se plantea la capacidad del Coach para cuestionar al individuo de tal forma que por sí mismo establezca las conexiones entre su conducta y el logro de objetivos organizacionales. La capacidad del Coach para además anclar estas conductas a una visión de búsqueda y satisfacción del bienestar personal, es una de las competencias básicas en el Coaching y tiene que ver directamente con su capacidad para encontrar las motivaciones de las personas y utilizarlas a su favor. El Coach debe encontrar la fuerza que motiva al individuo, que genera el cambio, movimiento, debe saber generar estados emocionales que hagan al sujeto moverse al cambio. Alienta al sujeto a reflexionar sobre lo que verdaderamente es importante y valioso para él.

Por otro lado, además de encontrar las motivaciones de los individuos, el Coach debe estar preparado para asistirlos a enfrentar aquellos retos que sean personal y emocionalmente desalentadores. En múltiples ocasiones los seres humanos evadimos trabajar y modificar aquellos comportamientos que requieren de una alta exigencia, sin embargo, el Coach debe ser capaz de mostrarle al sujeto la necesidad de modificar y enfrentar estos retos, relacionándolos con las motivaciones del sujeto y estas, a su vez, con las necesidades organizacionales (O'Neill, 2005).

El Coach no teme impugnar a palabras como “nunca” y “siempre”, no teme preguntar “¿Cómo sabes eso?, ¿Qué pasaría si lo hicieras?, ¿Por



qué no?”. Afronta los valores, creencias y conductas que le impiden crecer al Coachee (Fleming y Taylor, 2008).

- **Facilitar el aprendizaje:** Habilidad para planificar el proceso de aprendizaje del Coaching y tener voluntad de seguimiento. Actitud de compromiso con el objetivo de aprender de la actuación del Coachee. Implica saber que el Coaching no es por sí mismo un proceso de enseñanza, sino de aprendizaje. Si bien el Coach no es un profesor, ni tiene necesariamente que saber cómo hacer las cosas mejor que el Coachee, si en un observador de éste, de sus acciones y su contexto, lo que le permite ayudarlo a crear sus propias conclusiones y a que se dé el autoaprendizaje (Cantera, 2004; Hunt y Weintraub, 2002).

Tal como Zeus y Skiffington (2002) comentan, “el Coaching entraña aprendizaje, mediante diversas técnicas como la escucha, la reflexión, la formulación de preguntas y el suministro de información, el Coach le permite al sujeto crear sus propias preguntas, generar su propias respuestas, **aprender** y entonces modificar sus conductas”. El Coach lucha contra la idea de ver al individuo como una máquina automática, movida únicamente por inercia, un ser en un “modo de supervivencia”. Lo ve como un ser pensante en búsqueda de un crecimiento individual y organizacional, una persona capaz de pensar sobre lo que hace día a día, de generar valor sobre lo que está haciendo, lo que está aprendiendo y como puede obtener un beneficio para su desarrollo profesional y personal.

Esta competencia incluye reconocer y buscar, de manera consciente, oportunidades para aprender todos los días, para señalar la importancia del individuo dentro de la organización. El Coach utiliza un estilo de aprendizaje activo, abriendo oportunidad a experiencias reales, donde la gente se prepare para realmente lograr algo; también debe manejar un



estilo reflector, es decir, ajustarse, observar y considerar lo sucedido; e igualmente ejerce la pragmática, es decir, experimenta y pone a prueba las ideas del Coachee de manera activa (Fleming y Taylor, 2008).

En esta competencia el Coach debe ser capaz de ganar el compromiso de otros, anclar sus pensamientos y motivaciones a las necesidades organizacionales para que, al crecer una, las otras crezcan igualmente. Como bien sabemos modificar hábitos y costumbres, aún cuando estos sean perjudiciales, siempre resulta complicado. El Coaching al ser un proceso de cambio y transformación, se relaciona con la capacidad humana de crecer, con alterar comportamientos mal adaptados y generar nuevas formas de actuar que resulten más satisfactorias para la persona. El Coach observa los antiguos comportamientos y tiene la capacidad de abrir nuevas posibilidades de acción para el sujeto, apoyándolo en el complejo proceso de cambio.

Se retoma parte de la definición de Zeus y Skiffington (2002), la cual permite dejar más en claro este punto “El Coaching está relacionado con la reinención de uno mismo, con la relación de nuevas historias, nuevas identidades y nuevos futuros. Reconoce que el yo interior no es una entidad inamovible, sino fluida y en un estado de permanente reconversión. El Coaching es un viaje en el que el propio hecho de viajar es tan importante como el destino.”

La competencia de desarrollo de las personas es la base de la acción en el proceso de Coaching, porque incluye encontrar los factores que harán que el sujeto produzca un cambio – motivación – y el cambio interno en sí mismo – aprendizaje – que posteriormente se manifestará en el exterior – conducta, acción –.

Se analiza a continuación la base teórica que posee el Psicólogo sobre las emociones:



Para que el Coach pueda tener acceso a aquellas emociones y motivos que dirigen la conducta del Coachee, será necesario desarrollar habilidades de observación, interrogación, escucha activa e interpretación de información. Se hace nuevamente hincapié en que el lenguaje corporal expresa la parte que el individuo no dice con palabras, y que incluso se encuentra fuera de su yo consciente. Esta “filtración de información no verbal” (Worchel y Shebilske, 1998) debe ser captada por el Coach y utilizada a favor del individuo para conducir sus conductas hacia donde realmente necesita y desea estar. Es así como todas las competencias descritas en los puntos anteriores del presente trabajo exponen al Psicólogo como el perfecto agente que ayude a liberar estados emocionales que se encuentran ya en la persona y que lo motivarán al cambio, a la acción.

A nivel profesional el Psicólogo es el experto en emociones y motivaciones. En el Coaching, como en cualquier otro proceso de transformación individual, la fuerza que energiza al individuo y lo hace moverse, modificar patrones conductuales es la motivación. El Psicólogo-Coach viene a funcionar como el agente que desencadena el proceso de transformación, a través de preguntas, y con el uso de diversas herramientas, coadyuva a que el Coachee, por sí y en sí mismo, encuentre esa fuerza motivadora que le permita caminar hacia el cambio. El Psicólogo es capaz de observar, preguntar, analizar y encontrar lo que realmente motiva al sujeto, para así generar estados emocionales en éste que facilitan el awareness y éste, a su vez, le permitan transformarse de lo que es a lo que quiere ser.

En el libro liderazgo primario, Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Anne Mckee, citan una investigación que sugiere que la gente solo es motivada a cambiar su comportamiento cuando ellos pueden ver claramente como este cambio se relaciona con lo que ellos son como persona, más allá de la organización para la cual trabajan. Lo anterior implica entender sus esperanzas, sueños, lo que les produce emoción y el futuro que ellos pretenden crear para ellos mismos (en Weiss y Kolberg, 2003).



Se exponen a continuación, a manera de resumen, algunas teorías que subyacen el conocimiento necesario sobre motivación y emoción en el Coaching:

Se define como motivos a aquellos estados que activan, dirigen y energizan la conducta de los organismos. De acuerdo con Karoly (1993, citado en Worchel y Shebilske, 1998) incluyen los objetivos hacia los cuales se dirigen las conductas, por lo que explican de cierta forma por qué un individuo actúa de cierta manera en cierto momento, aportando el puente entre el aprendizaje y la realización. En términos de neurociencias y conducta (rama de estudio dentro de la Psicología) la motivación se explica como un “estado interno inferido, postulado para explicar la viabilidad de las respuestas comportamentales” (Kandel, Schwartz y Jessel, 1997, 654 p).

Por otro lado aunque los motivos se encuentran estrechamente ligados con las emociones, estas últimas son vistas como la combinación de la alerta, la conducta, el conocimiento y el sentimiento; son estados afectivos (o sentimientos) usualmente instigados por sucesos externos, acompañados por cambios fisiológicos que frecuentemente influyen en la conducta (Oatley y Jenkins, 1992, citado en Worchel y Shebilske, 1998).

Todo motivo lleva implícito un sentido de movimiento y de acción, por sí mismo es un estado que ayuda al individuo a moverse (modificar/buscar) hacia nuevas conductas. En este punto se deriva la importancia de encontrar aquellos motivos (internos del sujeto) y aquellas emociones (producidas por factores externos a éste) que induzcan al individuo a moverse durante un proceso de Coaching, ya que como seres humanos, solo reconociendo y más aún, comprendiendo motivos y emociones es posible tomar conciencia de las diferentes posibilidades de conducta que se abren ante nuestros ojos.



Davidoff (1990) define a las emociones como “estados internos que se caracterizan por pensamientos, sensaciones, reacciones fisiológicas y conducta expresiva”. Esta es una definición constituida por tres niveles:

1. Subjetivo. Cogniciones o pensamientos que surgen a partir de la emoción. Son propios y únicos de cada persona. Y dentro del Coaching funcionan como un apoyo para saber la manera en que el sujeto experimenta ciertas emociones, cómo las interpreta y cómo evalúan las situaciones que las generan. Estableciendo así cadenas de pensamiento ligadas a su pensamiento y a sus acciones, lo que genera un nexo importante entre el pensar, el sentir y el actuar de la persona.
2. Fisiológico. Respuestas fisiológicas del organismo que acompañan la emoción, tales como sonrojarse, sudar, respirar de manera agitada, incremento en frecuencia cardíaca, dilatación de pupilas, etc. Son reguladas por la acción recíproca entre la amígdala, el hipotálamo, el tronco cerebral, el sistema autónomo, el córtex frontal y el sistema límbico (Kandel, Schwartz y Jessel, 1997).
3. Conductual. Desde cambios en las expresiones faciales, la postura (lenguaje corporal). Hasta acciones complejas.

La perspectiva de Davidoff brinda al Coaching una herramienta que le permite descomponer las emociones en sus elementos, para apoyar al Coachee a identificar que es lo que realmente siente, que lo desencadena y como esta emoción produce ciertas conductas (consientes o inconscientes) y trabajar así con las emociones de una forma positiva, encaminándolas y utilizándolas hacia dónde se quiere llegar.

La principal teoría de motivación retomada por los estudiosos del Coaching es la de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, que parte de la idea de que el individuo guía sus conductas hacia la satisfacción primeramente de necesidades básicas o primarias, como la sed, el hambre,



el refugio, la seguridad. Ascendiendo en la jerarquía al satisfacer necesidades de estima y reconocimiento. Pasando así al siguiente nivel jerárquico, de autoestima, de exigencia a nosotros mismos, de autorrealización (Worchel y Shebilske, 1998).

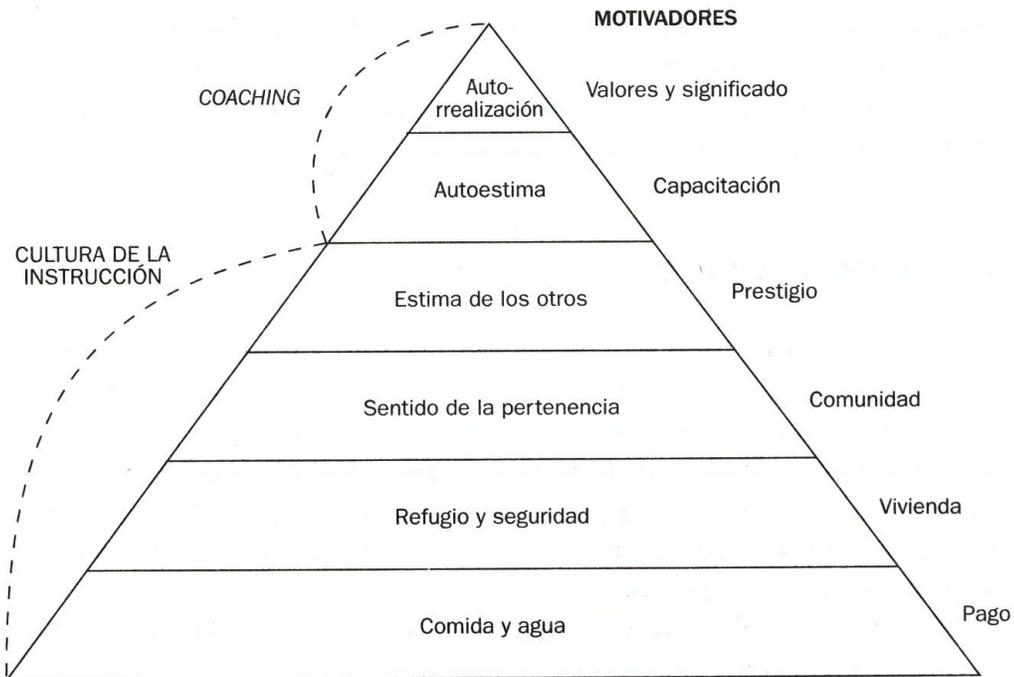


Fig. 7 Jerarquía de las necesidades de Maslow (Whitmore, 2003, 119p)

Para el Coaching las metas finales del proceso son la satisfacción de las necesidades de autoestima y autorrealización.

Otra teoría aplicada al Coaching es la de David Mc Clelland (1987), la cual explica que la conducta de los seres humanos se mueve en torno a tres necesidades básicas:

- 1) *Poder o control*, deseo de determinar a los demás, de influirlos y de tener un impacto sobre ellos.
- 2) *Adhesión*, donde las personas están motivadas por el deseo de caer bien y satisfacer a otros. Las personas movidas por esta fuerza buscan el reconocimiento del otro.



- 3) *Logro*, motivados por tener un buen desempeño, por cumplir con metas desafiantes.

En espacios laborales, la motivación al logro es altamente valorada, ya que implica que las personas están impulsadas por el deseo de conseguir y mantener altos niveles de calidad. Las personas con motivación al logro buscan tareas que supongan retos y las realizan lo mejor que saben. Tienen un modelo interno de calidad, que intentan superar (Worchel y Shebilske, 1998). En el contexto del Coaching, el Coach debe estar capacitado para identificar la o las motivaciones predominantes que mueven al individuo, para así encausar sus conductas hacia la satisfacción de estas necesidades y al mismo tiempo ligarlas a los objetivos organizacionales.

Las cuatro metas de cambio señaladas en el Dotlich y Cairo (2002) (explicadas en el proceso de Coaching establecido en el capítulo 1 del presente trabajo) hacen énfasis en motivaciones de conocimiento de sí mismo, búsqueda de un mejor desempeño, un cambio conductual o una transformación. El Coach debe estar preparado para identificar y definir, desde el diagnóstico lo que el Coachee desea y necesita lograr, cuáles son sus verdaderas motivaciones, todo a partir de necesidades organizacionales, buscando siempre como meta final la transformación de éste.

Un Psicólogo-Coach sabe que detrás de los deseos y las necesidades del individuo existen razones poderosas que llevan a las personas a querer ser mejores o buscar un mejor desempeño. Es por ello que el Coach debe tener siempre presente que la motivación real de las personas no viene del dinero que estos puedan recibir a cambio, o del bono anual que obtendrán al incrementar ventas, sino de la oportunidad que les brinda el Coaching para aprender, del medio y mucho más de sí mismos, de la posibilidad de crear conciencia de sus propios patrones conductuales y la forma en que puede



modificarlos para obtener mayores beneficios y satisfacer así sus necesidades más profundas, de logro, de autorrealización, etc.

Otro aspecto importante manejado por los Psicólogos es aquel que habla de las motivaciones por su fuente y el impacto que tienen éstas en el individuo. En el mundo empresarial, administradores, coordinadores, supervisores, etc., buscan siempre que sus empleados se desempeñen al máximo de sus capacidades, para obtener así mayores beneficios a nivel área u organización. No obstante sus buenas intenciones por pretender la motivación de los individuos con recompensas, incentivos y factores extrínsecos, los estudiosos en Psicología Laboral, han encontrado que la presencia de factores de motivación extrínseca (como los bonos económicos, obsequios, etc.) reducen la motivación intrínseca del individuo, disminuyendo así la creatividad, innovación y voluntad a moverse hacia el progreso por sí solo (Tang y Hall, 1995, en Coon, 2001).

Bawany (2008) hace conciencia de esto al decir que el Coach debe siempre mantenerse atento al bagaje cultural del Coachee, a su contexto laboral y familiar, enfocándose en la manera que en que las situaciones en su contexto y vida personal lo afectan. Un Coach va más allá de proveer soluciones, evoca en el sujeto las soluciones, de tal forma que las propias experiencias, problemáticas y motivaciones internas sean las que desencadenen la nueva experiencia el sujeto, de adentro hacia afuera. Manteniendo la visión en la persona de entender que el Coaching marca la diferencia entre sólo “ser” y “ser excelente”, en un contexto de aquí y ahora, de realidad, de beneficio y de satisfacción de motivaciones reales.

Además el Coach debe ser capaz de apoyar al sujeto a desarrollar su inteligencia emocional, ya que esta representa un parteaguas en el entendimiento de los factores que guían al sujeto a un mejor desempeño. Los Coachees con alto grado de inteligencia emocional tienen un mejor sentido de quienes son, son más capaces de manejar sus propias emociones, tienen niveles relativamente altos de motivación personal, están



dispuestos a empatizar con otros y son socialmente hábiles (Goleman, 2000), son más efectivos en su trabajo, son más capaces de entender y ajustar sus fortalezas y debilidades a puestos específicos en la organización y, por lo tanto, son más capaces de generar cambios reales en su comportamiento (Hunt y Weintraub, 2002).

Ser capaces de apoyar en el desarrollo de inteligencia emocional, brinda a los individuos herramientas para la continua mejora de autoestima, para ser empáticos con otros, a ser socialmente más efectivos, a la autorregulación de emociones, a identificar sus motivaciones, necesidades y deseos reales, a no temer admitir cuando cometen errores, con la capacidad para superarlos y mejorar, en pocas palabras contribuyen al éxito del sujeto.

Ya encontradas las emociones y motivaciones que apoyan al proceso de cambio, se debe dar entonces en aprendizaje, y por lo tanto el desarrollo.

Las bases teóricas sobre aprendizaje se encuentran igualmente establecidas en la Psicología. A diferencia del aprendizaje en los niños y en los jóvenes, el aprendizaje de los adultos tiene que ver con factores como la utilidad real de lo aprendido, la aplicabilidad en su contexto laboral y la forma en que el aprendizaje les ayudará a lograr sus objetivos.

Para ligarlo con el trabajo en motivaciones y emociones, tal como Hunt y Weintraub (2002) señalan, es específicamente en los adultos, que el aprendizaje genuino es casi siempre alcanzado por la necesidad o el deseo de aprender del propio sujeto, según sus propias necesidades y objetivos y no por la imposición de otros, es decir, por una motivación netamente interna. El Coach debe entonces, ser capaz de ligar los objetivos y el aprendizaje que se planea durante el proceso a las necesidades específicas del individuo y al mismo tiempo a las de la organización, para que, de esta forma, el individuo pueda ser actor y testigo de la forma en que el aprendizaje propio adquiere valor no solo a nivel individual, sino grupal y finalmente organizacional.



Concuerdo con Arana (2007, 140 p) al decir que “el Coaching implica un cambio, de actitud, de manera de pensar o de accionar en la vida. Todo cambio implica un aprendizaje, luego entonces el proceso de Coaching, también es un proceso de aprendizaje”. Este aprendizaje, sin embargo, no consiste únicamente en la adquisición de conocimientos, sino que requiere también ser capaz de demostrarlos, mediante la toma de decisiones y la puesta en marcha de acciones. El aprendizaje en el Coaching es por lo tanto, más que un proceso interno, la pauta que induce al sujeto a crear un cambio conductual.

Como se ha mencionado con anterioridad, los elegidos para realizar un proceso de Coaching dentro de las organizaciones, son sujetos cuyo papel dentro de estas es tan importante que su crecimiento debe estar permanentemente ligado al crecimiento organizacional. Dentro del Coaching el aprendizaje es la parte básica del proceso, ya que es este el que lleva a la mejora constante y continua. Si el Coachee aprende (crece), entonces, la organización genera igualmente valor en el talento de sus integrantes y del aprendizaje que estos adquieren (Hunt y Weintraub, 2002). La única forma de que las empresas sobrevivan y sean exitosas en la actualidad es que estas sean conscientes de que al prosperar sus ejecutivos, prosperará la organización como un todo, adaptándose a los cambios continuos y desarrollando sistemas de aprendizaje continuos.

Tal como Reza (2006) señala, es indispensable que el Coach posea al menos las nociones básicas sobre los procesos de aprendizaje, específicamente en el adulto. La Psicología como ciencia tiene entre sus principales objetos de estudio el aprendizaje. Desde antes de nacer el ser humano aprende de lo que percibe en su entorno. Algunas de las teorías que subyacen el conocimiento en cuanto a aprendizaje se refiere (aplicables al Coaching) constituyen la base de la Psicología.

Por ejemplo, las teorías conductistas, con el *condicionamiento clásico* de Ivan Pavlov, basado en lo que sucede antes de una respuesta y la



asociación de la conducta con esto. El *condicionamiento operante* de B. F. Skinner, donde el aprendizaje se basa en las consecuencias de las respuestas (Coon, 2001). Las *teorías del aprendizaje cognitivo*, que dice que las personas procesan, evalúan e interpretan la información y los acontecimientos, y sus respuestas están dirigidas tanto por estas “realidades subjetivas”, como por la realidad física de los propios hechos. La *teoría de aprendizaje social* de Albert Bandura, que da particular importancia a los estados mentales internos de las personas y a la forma en que aprendemos siendo modelados por la sociedad (Worchel, y Shebilske, 1998).

El aprendizaje en el Coaching entraña todas estas teorías, y es indispensable que el Coach las conozca porque el proceso implica un aprendizaje tal, que todo aquello que se aprenda, llegue al automatismo, al hábito y costumbre del individuo, tal que cualquier nuevo aprendizaje adquirido en el proceso, sea ya parte de su día a día (Cantera, 2004).

La Andragogía (ciencia de la educación y el aprendizaje del adulto) ha sentado a lo largo de su desarrollo, las bases para la educación de los adultos, es considerada como una disciplina educativa, que tiene en cuenta componentes psicológicos, biológicos y sociales del individuo (Moscoso, 2005).

El modelo andragógico se basa en las siguientes premisas (Ludojoski, 1981):

- *La necesidad de aprender.* Los adultos necesitan saber porque aprenden algo antes de aprenderlo. Es por ello que el Coach debe ser capaz de mostrar al Coachee porque es necesario que el Coachee aprenda o desarrolle determinados conocimientos.



- *El autoconcepto del individuo.* Los adultos tienen un autoconcepto de seres responsables de sus propias acciones, de su propia vida, por lo tanto el Coach debe saber que el adulto toma la decisión de aprender.
- *Experiencia previa.* El aprendizaje en los adultos debe recurrir al uso de la experiencia de los individuos, al uso de técnicas experimentales como discusión, simulación, estudios de caso, etc., en lugar del simple uso de técnicas de transmisión. El Coachee tiene un cúmulo de conocimientos dignos de aprovecharse para enriquecer el contenido de cualquier proceso de desarrollo.
- *Disposición de aprender.* El adulto está dispuesto a aprender lo que necesita saber, con el propósito de enfrentar las situaciones de la vida real. Aprende más cuanto mayor aplicabilidad percibe en lo que aprende.
- *Motivación para aprender.* Mientras que los adultos responden a algunos motivadores externos, la realidad es que los motivadores más poderosos son los internos.

Los principios andragógicos para la educación de los adultos han sido ampliamente utilizados en el contexto laboral, en procesos de formación, de capacitación, desarrollo organizacional, entre otros procesos de acercamiento a nivel educativo-laboral. Estos principios son ahora retomados por el Coaching no en cuanto a lo que el Coach puede enseñar, sino más bien a lo que el Coachee puede aprender de sí mismo a través del proceso.

Un Psicólogo Coach sabe que el Coaching si bien no es un curso donde se enseña “algo”, es un proceso que le permite al sujeto aprender de sí mismo, situación que le ayuda a explotar todos los recursos que posee para adquirir cualquier otro conocimiento del exterior. El Coaching se enfoca en el desarrollo del saber de la persona, desarrollando su autonomía y



obligándolo a cuestionarse a sí mismo, su propio conocimiento, evitando la transferencia de conocimientos del Coach, haciendo que éstos se vuelvan responsables de su propio progreso. El Coach tiene una orientación personal, más que de la dependencia de terceros, está motivado por la necesidad de afrontar las cuestiones de la vida real de una manera más eficaz. (Cantera, 2004; Hunt y Weintraub, 2002; Weiss y Kolberg, 2003).

Los principios andragógicos coinciden fuertemente con la *teoría constructivista del aprendizaje* planteada por Zeus y Skiffington (2000) para el Coaching.

- El Coachee, es un organismo activo que no sólo responde a los estímulos, sino que también los busca y se compromete con ellos con el fin de dar sentido al mundo que lo rodea.
- El conocimiento no solo procede de fuentes externas, sino que también se genera internamente.
- La motivación es intrínseca. Los Coaches no pueden motivar a los individuos, sino que examinan y clarifican los valores individuales, la finalidad y la visión, estableciendo objetivos que obligan al individuo a trabajar para alcanzarlos.

De acuerdo con Reidl (s.a.) el Psicólogo es un “agente de cambio a nivel individual, grupal, organizacional o comunitario. Influye adaptando los principios psicológicos para que los usuarios alcancen resultados positivos. Debe demostrar conocimiento de teorías, métodos y datos que relacionan las bases del comportamiento, cognición y emoción”.

Patiño (2003) señala que el Psicólogo Laboral debe ser capaz de “diseñar y crear condiciones de aprendizaje en las organizaciones, como sustento del desarrollo ocupacional y social [...] El Psicólogo es un profesional que fundamenta en forma conceptual el aprendizaje organizacional. Establece



planes de crecimiento y carrera profesional del recurso humano, con base en las necesidades de las organizaciones públicas, privadas y sociales”.

Adicional a lo anterior el Psicólogo posee conocimientos que le permitirán realizar un análisis del estilo de aprendizaje que tiene el Coachee, lo que le permitirá adaptar el proceso de una forma más apropiada (Anexo 7).

Las competencias del Coach para el desarrollo, sobre aprendizaje y motivación tienen un quehacer valiosísimo en el Coaching, porque implican que cada persona tiene un propósito en la vida y necesitan superar obstáculos y desafíos para cumplir con ese propósito. La labor del Coach está dirigida a obtener del Coachee un reconocimiento de su potencial positivo en la solución de problemas y en el logro de objetivos, así como de las acciones que elija emprender para cerrar las brechas en su vida.

### **3.2.6 Orientación a los resultados**

**Competencia general: Orientación a los resultados.** Capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar las necesidades del cliente o para mejorar a la organización. Capacidad de administrar procesos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación de la eficacia. Tendencia al logro de resultados fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de calidad. Comunicar una visión al cliente y a la organización, hacer que esa visión parezca no solo posible sino también deseable, despertando el compromiso genuino con el logro de resultados (Alles, 2005).

Es importante mencionar que la conjugación de todas las competencias anteriores no tiene propósito alguno si no resultan en acción y logro de



resultados. El Coach debe hacer énfasis en el aquí y ahora, orientado al futuro y tomando en cuenta el pasado solo en cuanto a la incidencia de la experiencia como apoyo. Impulsa a actuar incluso cuando se duda del resultado. Anima al Coachee a aceptar la responsabilidad. Trasmite confianza en ser capaz de lograr cualquier objetivo. Brinda energía y resistencia para completar las tareas, así como determinación ante el rechazo. Orienta a asumir riesgos y nuevos retos. Tiene un espíritu emprendedor y creativo, que le permite crear una enorme gama de opciones (Zeus y Skiffington, 2002).

### **Competencias específicas:**

- **Crear awareness.** Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al Coachee a ser consciente de sus propias fortalezas y debilidades, de la forma en que su experiencia y bagaje cultural afectan su accionar, y como este conjunto complejo de lo que realmente es la persona interactúa para obtener los resultados pactados (ICF, 2009; Weiss y Kolberg, 2003).
  - a) Va más allá de lo que dice el Coachee, hace averiguaciones para mejorar la comprensión, la conciencia y la claridad y no se ve atrapado en la descripción que da el Coachee sobre las situaciones y conductas.
  - b) Identifica las preocupaciones ocultas del Coachee, sus formas habituales y fijas de percibirse a sí mismo y de percibir el mundo, las diferencias entre los hechos y la interpretación, las discrepancias entre pensamientos, sentimientos y acciones.



- c) Ayuda al Coachee a descubrir nuevos pensamientos, creencias, percepciones, emociones, estados de ánimo, etc. que refuerzan su capacidad de actuar y a conseguir lo que es importante para él.
  - d) Ayuda al Coachee a ver los distintos factores interrelacionados que condicionan su comportamientos (pensamientos, emociones, lenguaje corporal, antecedentes). Ofrece enfoques más amplios e inspira compromiso para cambiar sus puntos de vista y encontrar nuevas posibilidades de acción.
  - e) Pide al Coachee que distinga entre los problemas triviales e importantes, entre los comportamientos coyunturales y recurrentes, cuando detecta una diferencia entre lo que se dice y lo que se hace. Identifica los principales puntos fuertes y las principales áreas de aprendizaje y crecimiento, así como lo que requiere un tratamiento prioritario durante el proceso de Coaching.
- **Planificar y definir los objetivos.** Capacidad de fijar objetivos desafiantes y realistas, desarrollar y mantener un plan eficaz, desarrollado a partir de la información recopilada, con resultados alcanzables, medibles, concretos, identificando y puntualizando como objetivos los primeros éxitos importantes para el Coachee, con sub-objetivos de desarrollo que resuelven los aspectos principales del aprendizaje y el desarrollo. Y de ser necesario, realiza ajustes en el plan, si así lo exigen el proceso y los cambios de situación (ICF, 2009).

Establece objetivos claros, alcanzables, pero desafiantes, relacionados con la empresa, siempre está orientado a mejorar el rendimiento de la empresa a través del rendimiento de las personas. Además estos objetivos están orientados al logro de resultados, son medibles y cuantificables (Cantera, 2004; Weiss y Kolberg, 2003).



Recordemos que los objetivos deben ser claros, concisos, específicos, medibles, alineados a las necesidades organizacionales, entre otras características analizadas en el capítulo 1 y 2 del presente trabajo.

- **Diseñar las acciones.** Capacidad de crear oportunidades de aprendizaje continuo con el Coachee durante el proceso de Coaching, en el trabajo y en la vida en general. Establece acuerdo con el Coachee sobre los resultados (Hunt y Weintraub, 2002; ICF, 2009; O'Neill, 2005; Weiss y Kolberg, 2003; Whitmore, 2003).
  - a) Incita al Coachee a explorar sistemáticamente preocupaciones y oportunidades importantes que intervengan en la consecución de los objetivos, cuestiona las premisas y los puntos de vista de éste para provocar nuevas ideas y encontrar nuevas posibilidades de acción y soluciones alternativas, promueve la experimentación activa y el autodescubrimiento, defiende o adelanta los puntos de vista que coinciden con los objetivos del Coachee y, sin comprometerse, lo anima para que los considere, estimulándolo a evaluar opciones y a tomar las decisiones correspondientes. Convierte la comunicación, la investigación y el análisis en decisión.
  - b) Hace que el Coachee se dé cuenta del potencial de sus conductas sobre otros y sobre la organización. Los objetivos son traducidos a conductas verificables, estableciendo la clara relación entre conducta y resultado, ambas alineadas a la motivación previamente establecida del individuo. Moverse y realizar acciones provee al Coachee de una perspectiva diferente, motivándolo a probar siempre algo nuevo.
  - c) Realiza junto con el Coachee listas de conductas específicas que inciden de manera negativa en su vida profesional, las convierten en



categorías de acciones positivas, brindando puntos de partida de conductas específicas, proactivas y medibles, que ayudarán al individuo a seguir una línea hacia sus objetivos a partir de pasos verificables. Al avanzar en cada paso y ser partícipe de los beneficios que va obteniendo, incrementa la motivación del sujeto y potencializa la búsqueda de avance a la siguiente conducta y en pasos pequeños va cerrando la brecha de donde está, hacia donde efectivamente va.

- d) Estimula y ayuda al Coachee a definir acciones que le permitan aplicar de inmediato, demostrar, poner en práctica y profundizar lo que ha aprendido durante las sesiones, en su vida profesional y privada, ofreciéndole su apoyo en el momento y avanzando así hacia los resultados pactados. Fomenta los esfuerzos y desafíos, pero también un ritmo cómodo de aprendizaje. Celebra el éxito y las posibilidades de crecimiento futuro.
- e) Alienta al Coachee a diversificar sus opciones, sus rutas de acción, a pensar en posibles dificultades y soluciones a las mismas. Incita a imponerse retos que desafíen y lo lleven a alcanzar sus objetivos de forma que al conseguirlos, lo motiven a continuar en el proceso de transformación.
- f) Acompaña al Coachee en el proceso de toma de decisiones. Ya que en la vida real la intención no es lo que cuenta, se debe desarrollar en el Coachee la habilidad para crear awareness, analizar la información, plantearse objetivos, proponer rutas de acción y a tomar sus propias decisiones sobre las conductas que realizará. Concreta la realidad en el proceso.
- g) Guía al individuo a pensar en una gran variedad de opciones para una determinada situación, lo anterior le ayudará a facilitar la toma de decisiones sobre cuál es el paso a seguir o sobre la manera en que debe adaptar su comportamiento ante esta nueva situación, y ya que



los Coachees son normalmente líderes que ocupan puestos altamente demandantes, la toma de decisiones que implican un alto impacto a nivel organizacional es cosa de todos los días, por lo que esta nueva capacidad de desarrollar un sentido de awareness e ir siempre un paso adelante (desarrollada en el proceso de Coaching) resulta de suma importancia.

- **Gestionar el progreso y la responsabilidad.** Capacidad de mantener la atención en lo que es importante para el Coachee y de trasladar la responsabilidad de la acción al Coachee. El Coach anima al Coachee a actuar con base en el plan (Dotlich y Cairo, 2002; ICF, 2009; Whitmore, 2003).
  - a) Prepara, organiza y revisa eficazmente con el Coachee la información obtenida durante las sesiones, lo orienta entre una y otra manteniendo su atención en el plan y los resultados, las rutas de acción pactadas y los temas de las sesiones futuras. Se centra en el plan de Coaching sin cerrarse a ajustar los comportamientos y las acciones, adaptando su discurso a distintos ámbitos: la dirección que toma el Coachee, el contexto de los temas tratados y la meta del Coachee, etc., en función del proceso y de los cambios de dirección durante las sesiones.
  - b) Mantienen un continuo feedback sobre la frecuencia, calidad y eficacia de las acciones realizadas. Alienta la reflexión acerca de las acciones, lo que es importante y significativo, sobre el aprendizaje clave, suposiciones. Hace que se concentren en los obstáculos, las resistencias. Sugiere que reescriban, rediseñen acciones.
  - c) Solicita claramente acciones al Coachee que le hagan avanzar hacia sus objetivos declarados, realiza un seguimiento preguntándole por



las acciones a las que se ha comprometido durante las sesiones anteriores. Enfrenta o desafía al individuo para crear un compromiso significativo en éste. Reconoce lo que éste ha hecho, lo que no ha hecho, lo que ha aprendido o de lo que se ha dado cuenta desde las sesiones anteriores. Las conductas positivas, aquellas que ayudan al Coachee a avanzar hacia su objetivo son reforzadas por el medio, por los beneficios obtenidos en su contexto y por el Coach.

- d) Desarrolla el potencial de toma de decisiones del Coachee, fomenta sus acciones para obtener información, determinar las prioridades, el ritmo de aprendizaje, para reflejar las experiencias y aprender de ellas. Promueve la autodisciplina y hace que sea responsable de lo que dice que va a hacer, de los resultados de una acción intencional y de un plan específico con plazos de tiempo, enfrentándolo de forma positiva cuando no adopta las acciones pactadas.
- e) Transfiere la responsabilidad al Coachee de sus propias acciones, avance y crecimiento. No permite que éste culpe a otros por sus conductas negativas o las omisiones. Le demuestra que tiene opciones, ayudándolo a asumir su rol en las problemáticas

La orientación a los resultados involucra la capacidad del Coach para hacerle ver al Coachee que más allá de que él represente un problema para la organización, es la pieza clave que necesita crecer para lograr determinados objetivos organizacionales. Es importante hacerle ver a este que su cambio conductual, más que buscarse por su negatividad se requiere por todo lo positivo que puede aportar a la organización. Involucra la capacidad del Coach para ganar la confianza de sus clientes, para provocar que éstos se involucren realmente en el proceso.



El comportamiento al que hacen referencia Papalia y Wendkos (1988) en su definición de Psicología, describe a todas aquellas acciones que se pueden observar con facilidad, como la conclusión de un trabajo importante en la empresa o la entrega de un producto terminado a un Coachee, así como también a los procesos mentales, que no pueden ser observados directamente, como la percepción, el pensamiento, el recuerdo y los sentimientos. El Psicólogo observa y estudia estos comportamientos no solo para su descripción, sino para tratar de explicarlo, predecirlo y modificarlo; la meta final del Psicólogo es fungir como el agente que provoque un cambio en aquellos comportamientos que afectan de manera negativa al sujeto y que impiden desarrollar al máximo sus capacidades, su adecuada adaptación al medio y, en general, mejorar su calidad de vida y satisfacción general.

En esta competencia al Coach hace ver al individuo que el aprendizaje no tiene un valor en sí mismo sino hasta que se manifiesta en la acción. Para la acción se desarrolla un plan, por lo que el Coach debe poseer la capacidad de desarrollar una metodología de acción encaminada a una meta. De acuerdo con Reidl (s.a.) y Patiño (2003) el Psicólogo debe ser un experto en la implementación de servicios y programas. Cuenta con una formación para planear, diseñar, proporcionar y evaluar los servicios psicológicos a individuos, grupos, organizaciones y comunidad. Es capaz de establecer relaciones profesionales, identificar aspectos relevantes para proporcionar un servicio. Establece un plan de acción como resultado del análisis de acuerdo con la metodología de investigación-acción, la consultoría de procesos, las necesidades y características de la organización. Desarrolla, planea e implementa servicios preventivos o remediales, así como evalúa su impacto.

Por otro lado, el proceso de toma de decisiones tiene un componente cognitivo que fundamenta su función. La Psicología cognitiva sienta las bases que establecen esta función del pensamiento, por lo que el



conocimiento sobre los procesos que deben darse para la adecuada toma de decisiones es esencial en el Coach. Algunas de las teorías que fundamentan los procesos cognitivos de la toma de decisiones son (Coon, 2001; Papalia y Wendkos, 1988; Weiss y Kolberg, 2003; Worchel, y Shebilske, 1998):

- La solución de problemas por ensayo y error, que proveniente de las *teorías de aprendizaje* de Pavlov, Watson y Thorndike, en donde se toman decisiones basados en pruebas conductuales que conducen finalmente a emitir respuestas que llevan al individuo al logro del objetivo.
- El *insight o reorganización mental* repentina de un problema que causa que la solución parezca evidente por sí misma. Proviene de la *Psicología gestalista* de Wolfgang Kohler.
- La *adaptación*, de Piaget (1995), como forma de adaptarnos para poder encajar en el medio ambiente, compuesta por la *asimilación* (las experiencias se manejan en categorías ya existentes en nuestra mente y son acomodadas como experiencias similares) y la *acomodación* (donde las nuevas experiencias crean nuevas categorías mentales). Las experiencias son organizadas para poder crear resultados en *esquemas mentales*, que son una forma de manejar la información y aplicarla a distintas situaciones. De acuerdo con Piaget a medida que el ser humano se desarrolla es capaz de realizar operaciones cognitivas complejas, manipular su experiencia, pensamientos y sentimientos, revisar alternativas de solución y entonces tomar una decisión.
- La *comprobación de hipótesis*, estrategia que implica someter a prueba una suposición o hipótesis, basándose en los datos disponibles. Ampliamente utilizada en ciencias.



- El uso de *algoritmos*, procedimiento progresivo para garantizar la solución a un problema específico si se usa correctamente.
- Las *soluciones heurísticas*, estrategia de solución de problemas empírica que funciona a menudo pero no garantiza el éxito.
- O el uso de *metodologías* de análisis y solución de problemas o procesamiento de información, mediante acciones como la recopilación de información y datos relevantes, el análisis de los mismos, las personas y recursos involucrados en el proceso, entre otras.

Todas estas teorías provenientes de la Psicología brindan la base para apoyar al Coach en el mejor entendimiento de la forma en que el Coachee se analiza, percibe, organiza y se enfrenta al mundo. De esta forma le resultará más sencillo conducir el Coaching como un proceso de crecimiento personal, que se manifieste en los resultados organizacionales.

### 3.2.7 Conciencia organizacional

**Competencia General: Conciencia organizacional.** Reconocer los atributos de la organización. Capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder a nivel grupo y organización. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman decisiones, como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización (Alles, 2005).

Incluye el pensamiento estratégico, entendido como, la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de la organización. Así como la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios (Weiss y Kolberg, 2003).



### **Competencias específicas:**

- **Compromiso.** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de acciones adecuadas para la mejora. Cumplir con los compromisos establecidos.

Involucra la responsabilidad personal o capacidad de poner énfasis en la responsabilidad propia basada en los objetivos acordados con el Coachee y la organización. Apoya a otros y tiene una autodirección basada en el valor (Alles, 2005; Weiss y Kolberg, 2003).

- **Propiciar prácticas de negocio exitosas.** Implica el deseo de ayudar al cliente, comprender y satisfacer sus necesidades. En el caso del Coaching Ejecutivo el cliente es una entidad conformada por el Coachee y su organización, por lo que el compromiso al éxito es con ambos. Incluye manejarse con una mentalidad de calidad en el trabajo, en la búsqueda de la excelencia. Poseer una capacidad de discernimiento. Habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas del proceso. Compartir el conocimiento profesional y la experiencia, así como demostrar interés en aprender del Coachee (Alles, 2005).

Si bien es cierto que un buen Coach no debe necesariamente ser un experto en el trabajo o sector del Coachee, ni tener mayor capacidad profesional o social que éste, también es verdad que no puede ser ajeno al mundo empresarial, ya que deberá basar su práctica en un conocimiento sólido del mundo de la empresa y de la dinámica en ésta. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos



complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables, tanto para el propio beneficio, como el de los clientes y todos los involucrados en el proceso (Cantera, 2004; Dotlich y Cairo, 2002).

- **Búsqueda del empate de objetivos individuales y organizacionales.**  
Incluye las dos competencias anteriores y la capacidad para entender las necesidades individuales, hacer un análisis de sus motivaciones y crear una conexión entre estas y los objetivos organizacionales. Mediante diversas estrategias analizadas a lo largo del presente trabajo se ha establecido la capacidad de que el Coach relacione quiénes son las personas (sus habilidades, defectos, tendencias) con las realidades de su entorno y las estrategias y metas de su organización.

Esta competencia engloba características que definen al Psicólogo Laboral, quien de acuerdo con la APA (2009a) tiene la función de aplicar los principios psicológicos y los métodos de investigación en el interés de mejorar la productividad y la calidad de vida laboral de las personas. El Psicólogo es un profesional comprometido con servir a la disciplina, a los individuos, organizaciones y a la comunidad (Reidl, s. a.). Éste manifiesta un interés especial en el otro, en su éxito y su satisfacción laboral.

El Psicólogo tiene, por lo tanto, como una de sus funciones principales la búsqueda de una mejor adaptación del sujeto a su entorno, siempre en pro de su bienestar. En contextos laborales el Psicólogo tiene la función de buscar la satisfacción y la maximización de las potencialidades del individuo, coadyuvando a la mejora, crecimiento y éxito organizacional. El Coaching Ejecutivo enmarca en sus objetivos ambas metas, la individual y la organizacional, ello propone al Psicólogo como el profesional apto para desarrollarse como Coach.



El Psicólogo es capaz de hacerle notar al individuo que el proceso en el que se le está incluyendo, es una inversión de la organización en él, porque se cree en sus capacidades y en sus potencialidades, en que no obstante que es bueno (ya que el proceso de Coaching no se le brinda a cualquiera) la empresa cree fielmente que puede ser aún mejor. Muchos expertos consultores pueden perderse en el camino al intentar conjuntar los objetivos del individuo y los organizacionales, los Psicólogos, poseen las herramientas necesarias que permiten concentrarse en el desarrollo individual al mismo tiempo que se crea una cultura organizacional a través del desarrollo de comportamientos necesarios para el éxito de sujeto y organización.

### **3.3 Conocimientos y habilidades del Coach fuera del campo psicológico**

Debe entenderse que si bien el presente trabajo busca presentar al Psicólogo como un excelente agente a desarrollar para ser Coach, también se reconoce que existen otros conocimientos y habilidades igualmente esenciales en la formación de un Coach, de las cuales carece el Psicólogo como formación básica, pero que, sin embargo, puede desarrollar. Por lo tanto, en ningún momento se descarta a otros profesionistas como Coaches en potencia.

Estos conocimientos pertenecen a un orden más “organizacional”, es decir, hacen referencia a conocimientos más amplios de las empresas, del mundo gerencial, de economía, derecho, etc., ya que es principalmente a ejecutivos, líderes, etc., a quienes se les aplican los procesos de Coaching, y resulta básico desarrollar una cultura del mundo empresarial mucho más específica, en áreas como:

- **Negocios.** Asegura que el Coach esté inmerso en la cultura organizacional y de negocios. El Coach es más efectivo cuando puede identificar y hablar sobre las realidades del contexto de sus clientes. Aunque la intuición es parte del proceso de Coaching, el respaldo de información y conocimiento sobre el



mundo empresarial hace una gran diferencia como punto de inicio para el proceso. Para esta competencia se requiere que el Coach esté provisto de los datos más recientes, de las “mejores prácticas” de las compañías globales y de sus dirigentes. Habilidad para crear ambientes de colaboración. Capacidad de dirigir y controlar discusiones, utilizando técnicas de ganar-ganar (Dotlich y Cairo, 2002; Phillips y Mitsch, 2002).

Incluye la habilidad de involucrarse en el negocio de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva a largo plazo. Demuestra la capacidad para aconsejar acerca de negocios creíbles y valorados por el Coachee, ya que aportan nuevas perspectivas y juicios sólidos sobre el desarrollo actual y futuro del negocio del cliente. Utiliza los sistemas, técnicas y productos de la propia empresa para aumentar la eficacia y dar el máximo valor del Coaching en beneficio del cliente (Alles, 2005).

- **Administración.** La administración, específicamente la de recursos humanos, implica dos vertientes, por un lado aquella que se refiere a tener una visión amplia del comportamiento humano (explicada en la sección anterior del presente trabajo, y la cual ya posee el Psicólogo); y por otro, se enfoca a la capacidad analítica para esbozar las situaciones empresariales. Considerando que no es necesario poseer conocimientos matemáticos o contables, sino que implica que un buen Coach es ante todo un “experto en procesos” (Goldsmid, et al, 2002, citado en Cantera, 2004).

Incluye tener ciertas nociones sobre economía, derecho, finanzas, la capacidad de prever tendencias, oportunidades empresariales e individuales, amenazas a las que se enfrenta el Coachee, así como los puntos fuertes y débiles de la organización y en los cuales puede incidir el comportamiento del Coachee (Alles, 2005).



- **Conocimiento y uso adecuado y ético de herramientas de la PNL (programación neurolingüística).** Los estudios y herramientas de PNL, programación neurolingüística, si bien tienen muchos elementos de orden psicológico bien pueden ser retomados por otros profesionales.

La Programación Neurolingüística es un modelo de cómo las personas estructuran sus experiencias individuales de vida. Es una forma de organizar la complejidad del pensamiento y comunicación humana. Es un conjunto de modelos, habilidades y técnicas para pensar y actuar de forma efectiva en el mundo, incluyen la comunicación efectiva, el cambio personal, el aprendizaje acelerado y el mayor disfrute de la vida (O'Connor y Seymour, 2003).

Entre las herramientas más destacadas de la PNL dentro del Coaching destacan las siguientes:

- **Construcción de la armonía.** Incluye: adoptar la misma postura y movimientos, hablar en el mismo tono y velocidad de voz, sincronizarse con el ritmo de respiración de la persona, usar el mismo tipo de lenguaje, evitar señales corporales de desaprobación, sonreír y hacer uso del humor cuando sea conveniente, compartir experiencias similares, llamar por el nombre de pila (Fleming y Taylor, 2008).

Lo anterior funciona como un proceso inconsciente en el Coach, de manera muy natural, sin invadir, ni burlar el espacio del Coachee. Fleming y Taylor (idem) indican que esta es una forma muy poderosa de influencia y una habilidad clave para todas las etapas del Coaching. Conformar una parte intrínseca de la Programación Neurolingüística (PNL) como una forma de crear y mantener la armonía (O'Connor y Seymour, 2003).

- **Hacer compatibles los mundos de las personas.** Cada persona representa y describe su mundo en forma única, de acuerdo a la forma en que percibe al mundo. Si bien percibimos a través de todos los sentidos,



visual, auditivo, cinestésico, olfativo y gustativo, para la PNL se consideran los tres primeros como las divisiones principales en las que el ser humano interpreta e interactúa con el mundo. Ellas son: visualmente, en forma de imágenes y figuras; mediante el uso de frases como “Yo veo”, “Me doy una idea”, “Me queda claro”. Auditivamente, a través de sonidos y de la palabra hablada; mediante el uso de frases como “Suena bien”, “suena la campana”, “toca una cuerda”. O de forma cinestésica, por sensaciones físicas o emociones; con el uso de frases como “se siente bien”, “mi reacción visceral sería”, “ya capte lo que quieres decir” (idem).

El Coach detectará la manera en que cada sujeto representa su mundo. Determinará patrones, preferencias, entenderá señales y ajustará su método y su comportamiento de manera correspondiente.

Específicamente se ha hablado sobre conocimientos de PNL, administración, negocios, finanzas, derecho, economía, contabilidad, etc., porque son estos conocimientos los que se encuentran en el día a día de las organizaciones. Resulta básico que el Coach posea al menos una noción de lo que sucede en el mundo empresarial actual a este respecto, mantener y alimentar siempre la cultura que posee en estos aspectos.

No obstante, se debe puntualizar también que más allá de poseer un bagaje cultural sobre las organizaciones y los pilares que las sostienen, no es necesario desarrollar un conocimiento sobre el mundo específico de cada Coachee. Lo anterior es explicado porque el Coaching no es un proceso de enseñanza, sino de aprendizaje de sí mismo. No es necesario entonces que el Coach posea mayor experiencia, conocimiento, etc. Ya que las respuestas de lo que el Coachee necesita se encuentran dentro de él mismo, de sus experiencias, de sus motivaciones, no en el Coach.



## Conclusiones

Si bien el propósito de este trabajo es resaltar al Psicólogo como un fuerte exponente del Coaching, resulta aún más importante destacar las áreas de oportunidad que éste pueda desarrollar.

Al igual que cualquier otro profesionista recién egresado, el Psicólogo carece de una amplia experiencia laboral. Ello solo puede superarse cuando éste se enfrenta al mundo laboral, a las necesidades individuales, grupales, organizacionales y sociales, que exigen del profesional Psicólogo un alto grado de preparación, de conocimiento, de cultura general, etc.

Los Psicólogos nos movemos en infinidad de ambientes de trabajo, desde empresas gubernamentales, de servicios, de producción, industrias, mercadotecnia, tecnología, pequeñas, medianas, grandes empresas, hasta compañías y trasnacionales. El campo laboral para un experto en personas es infinito, es labor de nosotros como profesionistas no simplemente buscar un empleo que cubra nuestras necesidades, sino que cumpla con los propósitos y valores éticos que la profesión demanda, y que incluyan el trabajo con individuos, organizaciones y comunidades, en la búsqueda de beneficios colectivos, en la creación y desarrollo de ambientes y sistemas más “sanos”, que permitan partir del beneficio individual al colectivo, de la transformación personal a la de nuestra sociedad.

Debemos entonces ser conscientes que si bien nuestro campo de aplicación es infinito, nuestras áreas de oportunidad son igualmente abismales. Es por ello nuestra obligación por mantenernos en un aprendizaje continuo, no únicamente sobre Psicología o áreas humanísticas, sino sobre rubros que muchos considerarían fuera de nuestra área de trabajo, tales como finanzas, administración, contabilidad, derecho, tecnología, mercadotecnia, etc.



Únicamente siendo conscientes de nuestras áreas de oportunidad y crecimiento seremos capaces de ver más allá del “estudio de la conducta”, a la adaptación, prevención y modificación de ésta, y más allá del cambio individual, a la transformación social.

El presente trabajo indica al Psicólogo como alto exponente en el Coaching, porque es deber de cada profesionista fomentar la apertura hacia nuevas áreas de investigación, aprendizaje y conocimiento, de plantear objetivos propios para sí mismos y su profesión. Aprender permite al ser humano crecer. El Coaching es un proceso que crea una cadena de impacto, va mucho más allá de la obtención de beneficios económicos, individualizados y únicos. El Coaching es una semilla de cambio que se siembra en un individuo, que crea raíces, que modifica sus frutos y que alimenta a otros. El impacto del Coaching prevalece en el sistema y en la cadena de impacto por tiempo indeterminado. No es algo momentáneo y no afecta a un grupo, área o sector. Llega al fondo, a las bases, a la punta más alta en la jerarquía, al cliente, al proveedor.

En todo sistema grupal, organizacional y social, basta con mover una pieza para que todo el sistema se altere. Los seres humanos estamos inmersos en infinidad de sistemas: familias, amigos, grupos de trabajo, empresa, comunidad, sociedad, país, todos ellos son sistemas. Pareciera que el cambio continuo de conductas, la mejora en el desempeño, la creación de conciencia, responsabilidad y compromiso, la transformación enfocados al individuo, tienen efectos únicamente en esa persona, sin embargo, esa evolución, influirá y tomará significado en todos sus sistemas a menor o mayor escala. El Coaching busca potencializar la escala y generar cambios verdaderamente profundos e impactantes a nivel social.

A lo largo del presente trabajo se plantea al Coaching Ejecutivo como una profesión cuyo objetivo principal es la transformación de individuos, de sus organizaciones y, a través de ellos, de su sociedad. Esta transformación tiene inmersa en su definición conceptos como responsabilidad, compromiso, motivación, aprendizaje, movimiento, acción, conducta. Implica también cierre de brechas, logro de objetivos, pasar de donde se encuentra a donde se desea,



quiere, necesita y sueña estar. El Coaching Ejecutivo nos habla de aspiraciones y de logro. Entraña la búsqueda del bienestar del ser humano.

Éste es un material que permite sentar las bases para generar mecanismos que mejoren el desarrollo y aplicación del Coaching Ejecutivo en las empresas mexicanas. Si bien el Coaching utiliza sus propias herramientas, requiere conocimientos especializados y se desarrolla en contextos específicos, comparte muchas cualidades con la Psicología, específicamente con la Psicología Laboral.

Por un lado analiza las competencias que debe poseer el Coach Ejecutivo y los fundamentos psicológicos necesarios para realizar un proceso de Coaching. Resulta bastante evidente que la formación del Psicólogo, su ética, su compromiso con el individuo, la organización y la sociedad; su orientación científica, conocimiento en investigación, experiencia en métodos de entrevista, de observación, de análisis conductual; su formación en trato con personas; su forma de comunicarse con otros, de escucharlos; sus conocimientos sobre desarrollo, motivación y emoción, aprendizaje, su capacidad de orientarse a resultados y a la creación de conciencia organizacional, entre muchas otras competencias; constituyen la base que avala su posible formación como Coach.

Hoy en día la aplicación de los principios y conocimientos psicológicos se amplía cada vez más. Los Psicólogos, como cualquier otro profesionista, debemos aprender a ser innovadores y creadores de nuestro propio conocimiento, desarrollando nuevas formas de aprendizaje que nos permitan enfrentar los retos de las necesidades individuales y sociales. Debemos aprender a ser multidisciplinarios, a movernos en un sinnúmero de contextos. Nuestros conocimientos, habilidades, formación en investigación, etc., nos brindan la capacidad para movernos en todos los contextos de desarrollo.

Si hay algo presente en todas las empresas, no importando su rama, son las personas. Las personas se relacionan con el mundo a través de sus acciones, de su comportamiento. Los Psicólogos somos los expertos en el comportamiento de las personas y, por lo tanto, podemos desempeñarnos en cualquier contexto,



siempre y cuando estemos dispuestos a aprender y a crecer como profesionales multidisciplinarios. Tomando en cuenta que la formación de un Psicólogo nunca termina, que así como los individuos y las sociedades evolucionan en un continuo, el conocimiento que el Psicólogo genere de éstos, debe igualmente evolucionar.

Un área de aplicación que debería empezar a tomar importancia para los Psicólogos mexicanos debería de ser el Coaching, ya que nuestra formación nos permite desarrollar las competencias específicas que el Coach debe poseer, e incluso nos permite desarrollar una nueva área de investigación en Coaching y PNL (como herramienta auxiliar para el proceso), y darle a estas disciplinas las bases que (si bien ya manejan) falta establecer científicamente.

En la actualidad el Psicólogo se desempeña ya en un sin fin de funciones dentro de las organizaciones, como: reclutador, instructor, en áreas administrativas, en cuestiones de clima laboral, desarrollo, seguridad e higiene, salud, ergonomía, desarrollando conocimiento sobre problemáticas como el mobbing, el burnout, como consultor organizacional, etc. El Coaching brinda la oportunidad al Psicólogo de realizar intervenciones preventivas más que de solución de problemas, permite aplicar conocimientos en el desarrollo de la sociedad a través de su gente. Conuerdo con el Dr. David Sirota, Psicólogo y Consultor Organizacional, al decir que, “a diferencia de los médicos que encuentran lo que está ‘mal’ en el individuo y te hacen una prescripción, los Psicólogos Laborales buscan que las personas se vuelvan sus propios doctores. No están especialmente interesados en que se vuelvan ‘buenos tipos’ el uno con el otro, por si mismos (aunque sería bueno que lo hicieran), lo que realmente buscan es que enfrenten y solucionen sus problemas, alcancen sus objetivos, todo ello en los términos de objetivos del negocio” (APA, 2009b).

Hablar de Coaching es hablar de aprendizaje, de desarrollo, de cambio, de transformación. La función principal del Psicólogo más allá del análisis conductual, de la investigación o el uso de pruebas psicométricas, consiste en ayudar a las personas a crear un mundo mejor para los otros, a modificar patrones conductuales negativos en sus vidas. El Coach Ejecutivo viene a cumplir esta



misma función, específicamente en el mundo empresarial actual; brinda a la Psicología una nueva perspectiva, una nueva forma de actuar ante las problemáticas laborales de los líderes empresariales.

La obligación de Coach consiste en responder con honradez a los compromisos asumidos a nivel individual, personal con el Coach, al mismo tiempo que se asumen y se resuelven los compromisos organizacionales. Esta dualidad que existe en el Coach Ejecutivo le brinda al proceso una gama de matices única, que necesita de un experto ético, responsable y capaz de establecer un balance entre ambas, al mismo tiempo que lo vincula a un contexto socialmente responsable.

Es necesario considerar como profesionistas y Psicólogos, que el reto del Psicólogo Laboral, científico que busca establecer pautas que mejoren la calidad de vida de las personas dentro de las organizaciones, es establecer y aplicar las bases adecuadas que permitan adaptar el proceso de Coaching como un todo para cada caso, con base en criterios mucho más científicos, que probablemente otros profesionistas desconozcan y cuya ventaja se debe explotar cuando de logro de resultados se habla.

El presente trabajo reconoce también la potencialidad que tienen otros profesionales para desarrollarse como Coaches, se acepta que es necesaria la adquisición de conocimientos y sobre todo experiencia, en aspectos empresariales, financieros, en fin, son múltiples las áreas en las que el Psicólogo deberá profundizar, crear nuevas rutas de conocimiento, aprender y crecer como profesionista, para así poder desempeñarse como Coach.

A partir de la conjugación de todas las competencias se establece que si el Coach tiene todas las necesarias para el desarrollo de un proceso de Coaching efectivo, el siguiente paso será entonces aplicar un proceso con base en ellas y en una metodología que demuestre los efectos de éste a nivel individual y organizacional.

Las organizaciones hoy en día están dispuestas a invertir en intervenciones únicamente cuando estas ofrecen un valor económico importante a cambio. Es por



ello que los procesos de Coaching Ejecutivo deben exponerse en términos de resultados y de costo-beneficio para el cliente, en términos de inversión y no de gasto. El proceso de Coaching expuesto en este trabajo establece de manera detallada la metodología utilizada por Coaches a nivel internacional. Este proceso declara la importancia que tiene la evaluación y control en el Coaching Ejecutivo.

Plantear al Coaching con una base metodológica amplía la visión que los líderes organizacionales tienen de éste. Respaldan el proceso con bases científicas e incluso se considera en cada caso la posibilidad de hacer adecuaciones y nuevas propuestas al proceso.

Por ejemplo, a la fórmula de análisis de ROI expuesta, y cuando así se considere adecuado, se le puede añadir una modificación que incluye comparar los beneficios obtenidos de nuestro Coachee con los de otros ejecutivos dentro de la organización, en puestos similares, en la misma área o departamento, bajo las mismas condiciones y contexto organizacional, como “grupo control”, que sirva para hacer una comparación de los resultados que realmente provienen del Coaching y aquellos que no. De esta forma se pueden eliminar los factores externos que influyen en el proceso, ya que las variables externas a la organización afectarán igualmente al otro ejecutivo que se encuentra en el mismo contexto y situación. Las variables internas y muchas otras, sin embargo, deberán considerarse en el porcentaje de impacto debido al Coaching y en el porcentaje de confianza proporcionados por el Coachee (O’Neill, 2005).

Braddick (2003b) expone una metodología similar para aislar variables extrañas durante el análisis de ROI, realizando una comparación entre los individuos con las mismas características que fueron coacheados y aquellos que no. Lo anterior comparando evaluaciones de desempeño, recompensas generadas (financieras y no financieras [como mayor participación en juntas con socios o accionistas de la organización]), índices de retención de empleados, índices de promoción, resultados de encuestas de clima organizacional, ascensos, acceso a mejores áreas o grupos ejecutivos dentro de la empresa, etc.



Otra forma de grupo de control utilizada por Dianna y Merrill Anderson (en Phillips & Phillips, 2005) incluye una forma de aislar variables extrañas, utilizando un “grupo de control”, que en realidad es el desempeño del Coachee mismo, pero en mediciones anteriores, es decir, evaluaciones que se hayan realizado de las mejoras del desempeño del individuo que afectaron a la organización antes de aplicarse el Coaching. Para que ello sea posible en un contexto experimental, sería necesario realizar un estudio longitudinal (a través del tiempo) en el que las mismas mediciones de la forma en que el desempeño del ejecutivo impacta los resultados organizacionales, se realizaran sin y con el proceso del Coaching en diferentes momentos temporales.

Como puede observarse las propuestas en cuanto a aspectos metodológicos se trata es muy amplia, sobre todo para nosotros Psicólogos que somos los expertos en investigación de conducta humana. Tal como señala Neville Osrin, consultor en Hewitt’s Talent and Organisational Change Practice, en la Unión Británica (citado en Braddick, 2003a), en los análisis del retorno de la inversión, como en cualquier otro estudio donde participen seres humanos existirán siempre otras variables, como el liderazgo y el compromiso natural de los empleados. Todas estas variables resultan difíciles de aislar sin comprometer el apego de la investigación a un contexto fuera del natural.

Tal y como sucede con otras investigaciones en comportamiento humano, no será sino hasta que se realicen adaptaciones y modificaciones al método (dependiendo siempre de los resultados encontrados, de las variables analizadas, de los clientes específicos, de conclusiones en investigaciones previas, etc.) que se logre crear un avance significativo en la metodología utilizada y aplicarla así siempre en la búsqueda de la mejora continua y permanente.

A lo anterior se pueden añadir incluso mediciones no solo a nivel individual y organizacional, o en factores “tangibles”, sino ir más allá, a la medición de factores cualitativos, “intangibles”, a largo plazo, e incluso aquellos que inciden a nivel social. La metodología podría adaptarse así, como en todo proceso de



investigación, primeramente a las necesidades específicas de cada país, región y sociedad, y posteriormente a las de cada organización e individuo.

El presente trabajo hace evidente que la aplicación de procesos de Coaching Ejecutivo resulta hoy por hoy preponderante para las empresas mexicanas que buscan maximizar su potencial humano. Igualmente se observa que en nuestro país el Coaching comienza apenas a abrirse paso, sin embargo resulta indispensable brindar a nuestras empresas procesos que cubran sus expectativas, que estén diseñados para satisfacer las necesidades de cada una de ellas y que además cumplan con los requisitos mínimos de un uso mucho más científico (sistematizado y medible) que permita hacer análisis costo-beneficio para la organización y que ofrezca beneficios reales tangibles para quienes lo reciben y para la organización en sí misma.

¿Por qué utilizar Coaching en las empresas mexicanas resulta en este momento indispensable? Porque el Coaching cuestiona el cambio, a las personas, el talento, supone superar situaciones particularmente retadoras, modificar hábitos, por lo que es hoy por hoy clave del progreso en las organizaciones. Resulta ser, que una vez superadas las antiguas formas de dirigir, se debe hacer acopio de las mejores estrategias focalizadas en las personas y contribuir a su desarrollo

Si bien es cierto que en el mundo empresarial a nivel internacional los procesos de análisis de ROI son ya cosa de todos los días, en México no existe aún literatura que respalde el análisis cualitativo y cuantitativo de los beneficios del Coaching. El presente trabajo ha establecido pautas para el uso de herramientas que ayuden a crear criterios más científicos en la aplicación, desarrollo y control de cualquier proceso de Coaching, como un reto para el Psicólogo Laboral, científico que busca establecer pautas que mejoren la calidad de vida de las personas dentro de las organizaciones, al mismo tiempo que coadyuva al crecimiento de estas.

No obstante, la meta se convierte ahora en adaptar las investigaciones y procesos utilizados en otros países para análisis de beneficios en México, así como el papel que desempeñaría el Psicólogo en las mismas.



Es importante también verificar que proveedores en México (si es que existen tales) ofrecen hacer un análisis de ROI y si no existen, plantear entonces los beneficios que traería para empresas mexicanas conocer estos esquemas de medición, su verificabilidad y demostrar así que los beneficios del Coaching son reales.

Si bien en México el Coaching no ha tomado aún tanto auge como en otros países, esto se debe básicamente a que las empresas aún no han sido partícipes de las verdaderas oportunidades y beneficios que abre éste a sus organizaciones. Los altos empresarios están centrados en el crecimiento organizacional y en alcanzar cada vez mayores beneficios económicos. Por tanto, cada peso que sale de las organizaciones debe constituir en la mente de los directivos, más que un gasto, una inversión que les permita alcanzar sus objetivos e incrementar sus ganancias.

La capacidad del proceso de Coaching para convertirse en una profesión altamente rentable a nivel del profesional, del individuo (Coachee), de la organización y su comunidad es altamente exponencial. Estudios realizados en cuanto a ROI se refiere, han arrojado que el 93% de las personas que reciben Coaching recomendarían el proceso a otros (McGovern, et al., 2001). El futuro del Coaching a nivel mundial es verdaderamente importante. El hecho de que libros de Coaching se publiquen en una docena de idiomas, incluyendo ruso, japonés y malayo, demuestran que el Coaching se ha convertido en algo global (Anderson & Lynch, 2007).

La cadena de impacto de la cual se ha venido hablando beneficiaría no solo a aquel que lo recibe sino al profesional que genera el cambio. Por desgracia, la popularización del concepto ha llevado a mal utilizarlo, y a enfrentar una mala representación, por parecer algo no tan nuevo e incapaz de cumplir sus promesas.

Es por ello que temas como *las competencias de Coach y el uso de una metodología probada del Proceso de Coaching*, donde se demuestre la verdadera experiencia, las bases científicas que sustentan su uso y manejo profesional y



ético del proceso, deben ser altamente explotadas y maximizadas. Presentadas a clientes y utilizadas sin falta en cualquier aplicación.

El presente trabajo debe ser leído no únicamente por estudiantes universitarios, sino por profesionales expertos en Coaching que buscan un verdadero impacto de su trabajo en otros. Al igual que nosotros podemos y debemos aprender de otras profesiones, estas merecen igualmente enriquecerse del campo psicológico.

Se incita, a través de este trabajo, a muchos Psicólogos mexicanos a crear un cambio, explotando cada habilidad, cada aprendizaje, cada destreza y cada aptitud adquirida y desarrollada, para un verdadero beneficio individual y social. Se establece una nueva ruta de trabajo, un nuevo camino que si bien tiene aún mucho por hacer, nos brinda una valiosa oportunidad para crecer como profesionales. Demostrando que un Psicólogo, sobre todo Laboral, puede y tiene la obligación de hacer mucho más que sólo aplicar pruebas.

El presente trabajo es, en cierto modo, un elemento para la reflexión y la crítica, a nosotros mismos Psicólogos Laborales, quienes poseemos un sinnúmero de potencialidades, y no obstante nuestras capacidades, ante los ojos de la sociedad, de nuestros propios colegas Psicólogos Clínicos, Sociales, Educativos, Experimentales e Investigadores, e incluso ante nuestros propios ojos, nos vemos reducidos a simples aplicadores de pruebas, a conductores de entrevistas laborales, a seleccionadores y reclutadores.

No se niega que sea esta la labor en la que muchos de nosotros, estudiantes universitarios sin experiencia, elegimos como puerta de entrada. Tampoco se menosprecia la labor que se realiza en esta área, al contrario se enaltece, toda vez que sea un medio, un medio para aspirar a metas mucho más altas, un medio para contribuir en el crecimiento de individuos, un medio para ser parte del desarrollo organizacional, un medio para coadyuvar al bienestar social, y principalmente un medio para potencializar todas nuestras capacidades, formándonos como verdaderos Psicólogos, como verdaderos agentes de cambio.



Cualquiera que sea la elección que se haga al enfrentarse al mundo laboral, ya sea brindando apoyo terapéutico, en investigación, en educación o en espacios empresariales, es nuestra elección ser parte del cambio y más aún ser quien lo genere. Nuestra labor no es sencilla, implica sacudirnos viejas costumbres, viejos hábitos, implica transformarnos a nosotros mismos para ser capaces de generar cambio en otros. Implica romper con nuestros propios patrones de conducta y ser no solo parte, sino generador de la propia transformación y la de otros.



## Referencias Bibliográficas

- Alles, M. A. (2005). *Gestión por competencias. El Diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Anderson, M. C. (2004). Executive Briefing: The Business Impact of Leadership Coaching at a Professional Services Firm. *Metrix Global, LLC*. <http://www.cylient.com/execsummary.php>, extraído en noviembre 5 de 2008.
- Anderson, M. C. (2006). Executive Briefing: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching. *Metrix Global, LLC*. <http://www.cylient.com/execsummary.php>, extraído en noviembre 5 de 2008.
- Anderson, M. C., Brill, P. & Lynch, J. (2007). The Utilization and Impact of Leadership Coaching in Organizations: Results from the Second Annual Benchmark Study. <http://www.cylient.com/execsummary.php>, extraído en noviembre 5 de 2008.
- APA (2009a). <http://www.apa.org/topics/psychologycareer.html>, extraído en abril 30 de 2009.
- APA (2009b). <http://www.apa.org/topics/psychcareer05.html>, extraído en abril 30 de 2009.
- Arana, M. (2007). *El Coaching en la Psicología Laboral*. Tesis de licenciatura para obtener el título de Licenciada en Psicología en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- Bawany, S. (2008). Transition coaching helps ensure success for global assignments. *Today's Manager: FindArticles.com*. Dec-Jan 2008.



- Belcher, A., Hogue, K. & Richardson, A. (2008). Make the most of your tax rebate check - hire a Coach. *PR Newswire Association LLC: FindArticles.com*. May 15, 2008.
- Bohlander, G., Snell, S. & Scherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. 12ª Ed. México: Thomson Learning.
- Boríssov, Zhamin & Makárova (2009). *Diccionario de economía política*. <http://www.eumed.net>, extraído en marzo 28 de 2009.
- Braddick, C. (2003a). The ROI (Return on Investment) of Executive Coaching: Useful Information or a Distraction? Part 1. *www.ukhrd.com*, extraído en marzo 15 de 2009.
- Braddick, C. (2003b). The ROI (Return on Investment) of Executive Coaching: Useful Information or a Distraction? Part 2. *www.ukhrd.com*, extraído en marzo 15 de 2009.
- Cantera, J. (2004). *Coaching. Mitos y realidades*. España: Pearson Educación.
- Competencias laborales base para la mejora en la empleabilidad de las personas*. (2009). [http://www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf), extraído en abril 29 de 2009.
- CONOCER, <http://www.conocer.gob.mx>, extraído en octubre 27 de 2008.
- Coon, D. (2001). *Fundamentos de la Psicología*. 8ª Ed. México: International Thomson Editores.
- Davidoff, L. L. (1990). *Introducción a la Psicología*. México: Interamericana McGraw-Hill.
- Dembkowski, S. & Eldridge, F. (s. a.). Measuring snowflakes? Calculating the return on investment from Executive Coaching. *The Coaching and*



- Mentoring Network. <http://www.coachingnetwork.org.uk/ResourceCentre/Articles/ViewArticle.asp?artId=97>, extraído en abril 4 de 2009.
- Dotlich, D. & Cairo, P. (2002). *El entrenamiento en acción. Action Coaching: Cómo mejorar el desempeño individual para el éxito de la compañía*. Argentina: Paidós.
- Effects on productivity in public agency. (1997). Public Personnel Management: Pyramid Resource Group, Manchester Inc. <http://www.coachingmadrid.com/servdircoach.htm>, extraído en junio 5 de 2008.
- Executive Summary (2001). Impact Evaluation on the Coaching.com Intervention For a Client Company. October 2001. [www.icf.com](http://www.icf.com), extraído en diciembre 20 de 2008.
- Fleming, I. & Taylor, A. (2008). *El manual del Coaching*. México: Panorama editorial.
- Goldberg, M. (2009). Expert question asking: the engine of successful Coaching. *The Manchester Review. A Journal for People and Organizations in Transition*. [www.icf.com](http://www.icf.com), extraído en mayo 2 de 2009.
- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional. Porque es más importante que el cociente intelectual*. México: Vergara.
- Guzmán & Velázquez, (s.a). *Los objetivos y competencias generales para la carrera del Psicólogo*. México: UNAM, Facultad de Psicología.
- Hernández, M. & Basave J. (2007). *Los estudios de empresarios y empresas: una perspectiva internacional*. México: IIEc-UNAM/ UAM.
- <http://www.apuntesgestion.com>, extraído en marzo 18 de 2009
- [http://www.askoxford.com/concise\\_oed/Coachinginn?view=uk](http://www.askoxford.com/concise_oed/Coachinginn?view=uk), extraído en diciembre 19 de 2008.



<http://www.askoxford.com/>, extraído en febrero 15 de 2009.

<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo>, extraído en marzo 18 de 2009.

<http://www.deperu.com/diccionario/?pal=administrativo>, extraído en marzo 28 de 2009.

[http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria\\_industrial/productividadconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/ingenieria_industrial/productividadconceptos/), extraído en marzo 28 de 2009.

<http://www.eumed.net>, extraído en marzo 18 de 2009

Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2002). *The Coaching manager: developing top talent in business*. USA: SAGE Publications.

Hunter, J. C. (1999). *La paradoja. Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*. (15ª ed). Barcelona: Urano.

ICF, Internacional Coach Federation. <http://www.Coachfederation.org/ICF/>, extraído en marzo 3 de 2009.

Johnson, D. (2009). ROI for Coaching. Understanding your needs. Delivering results. <http://www.performancemastery.com/roiforCoaching.htm>, extraído en marzo 4 de 2009.

Judge, G. (2008). Community Banks Improve Profitability With Liability Coach™. *PR Newswire: FindArticles.com*, March 31, 2008.

Kandel, Schwartz & Jessel. (1997). *Neurociencia y conducta*. España: Prentice Hall.

Kirkpatrick, D. L. Four steps to measuring training effectiveness. Kirkpatrick's learning and training evaluation theory. <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel.htm>, extraído en marzo 28 de 2009.



- Lenhardt, V. (2004). *Coaching for meaning: the culture and practice of Coaching and team building*. Gran Bretaña: Palgrave MacMillan.
- Ludojoski, R. L. (1981). *Andrología: Educación del adulto*. Buenos Aires: Guadalupe.
- McGovern, J., Lindermann, M., Vergara, M. Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*. Vol 6, N° 1, 1-9 pp.
- McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
- Moscoso, R. G. (2005) *Manual de técnicas y herramientas de la Psicología aplicadas al Coaching Ejecutivo*. Tesis Licenciatura para obtener el grado de licenciado en Psicología, en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México.
- Muñoz, L. A. (2009). *Coaching ejecutivo y responsabilidad social corporativa*. <http://www.arearh.com/Coaching/Coaching-ejecutivo2.html>, extraído en marzo 3 de 2009.
- O'Connor, J. & Seymour, J. (2003). *Introducción a la PNL. Como descubrir la excelencia para obtener óptimos resultados personales y profesionales*. 8ª Ed. Barcelona: Urano.
- O'Neill, M. B. (2005). An ROI method for Executive Coaching: have the client convince the Coach of the Return on Investment. *Research on Coaching*. Issue One, 39-52.
- Papalia, D. E. & Wendkos, S. (1988). *Psicología*. México: Mc Graw Hill.



- Patiño, H. (2003). *Análisis de competencias profesionales y derivación de evidencias para evaluación y certificación (para el psicólogo laboral)*. Formato UNAM – Psicología E1.
- Peterson, R. T. & Stratemeyer, A. W. (2004). Small business utilization of nonverbal communication interpretation: an exploratory and laboratory investigation. *Journal of Entrepreneurship Education*. FindArticles.com. 04 Oct. 2008.
- Phillips, J. & Mitsch, D. (2002). The Return on Investment of Executive Coaching. Summary of one o 13 case studies in the book *In Action: Coaching for Extraordinary Results*. American Society for Training and Development.
- Phillips, J. & Phillips, P. (2005). Measuring ROI in Executive Coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*. Issue One, 53-62.
- Piaget, J. (1995). *Seis estudios de psicología*. 4ª Ed. Colombia: Quinto Centenario Colombia.
- Real Academia de la Lengua Española (2008). <http://www.rae.es/rae.html>, extraído en octubre 5 de 2008.
- Reidl, M. L., (s.a). *Enseñanza basada en competencias: el caso de la Psicología*. México: UNAM, Facultad de Psicología
- Reyes, B. A. (2008). *La evaluación por competencias laborales y su importancia en la actualidad*. Tesis Licenciatura para obtener el grado de Licenciado en Psicología en la Universidad Latinoamericana, Escuela de Pedagogía Universidad Latinoamericana. México. Plantel del Norte: Escuela de Pedagogía.
- Reza, J. (2006). *El abc del Coach y del Mentor*. México: Panorama Editorial.
- Rodríguez, M. D. (2008). *Diagnóstico organizacional*. Chile: Alfaomega (6ª Ed).



- Romero, A. (2002). *Pobreza y Globalización*. Argentina: E-Libro.net.
- Sánchez, B. F. (2001). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Schlosser, B., Steinbrenner, D, Kumata E. & Hunt, J. (2006). The Coaching Impact Study: Measuring the Value of Executive Coaching. *International Journal of Coaching in Organizations*. Volume 4, Issue 3, pp. 8-26.
- Sociedad Mexicana de Psicología, (1990). *Código ético del Psicólogo*. México: Trillas.
- Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: J. Wiley & Sons.
- The Free Dictionary, <http://es.thefreedictionary.com/>, extraído en octubre 5 de 2008.
- Turner, F. (2001). Roi for Coaching. *Public Personnel Management Journal*. <http://www.performancemastery.com/roiforcoaching.htm>, extraído en marzo 4 de 2009.
- Villa, V. A. (2007). *Técnicas de programación neurolingüística (PNL) y Coaching para la obtención de empleo: manual para el estudiante o recién egresado*. Tesis de Licenciatura para obtener el título de Ingeniero Químico en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- Wehmeier, S. (2000). *Oxford Advanced Learner's Dictionary* (6<sup>th</sup> Ed.). New York: Oxford University Press. <http://www.askoxford.com/>, extraído en diciembre 16 de 2008.
- Weiss, T. & Kolberg, T. (2003). *Coaching competencias and corporate leadership*. USA: ST. Lucie Press.



- Whitmore, J. (2003). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. España: Paidós.
- Williams, R. (2007). The second-fastest growing profession. *National Post*, April 4. <http://www.Coachfederation.org/ICF/>, extraído en diciembre 9 de 2008.
- Worchel, S. & Shebilske, W. (1998). *Psicología. Fundamentos y aplicaciones*. España: Prentice Hall.
- Work/Life Solutions Inc. (2001). Executive Coaching yields return of almost six times its cost! *Manchester, Inc.*, en [www.icf.com](http://www.icf.com), extraído en enero 14 de 2009.
- Zeus, P. & Skiffington, S. (2002). *Guía completa de Coaching en el trabajo*. España: Mc Graw Hill Interamericana.



## **Anexo 1**

### **Código ético de ICF.**

#### **(ICF, 2009)**

#### **Apartado I: Filosofía de Coaching de ICF**

La International Coach Federation se adhiere a una forma de Coaching que honra al cliente como experto en su vida y su trabajo y cree que todo cliente es creativo, cuenta con recursos y es completo. Sobre esta base, el Coach tiene la responsabilidad de:

- Descubrir y aclarar lo que el cliente desea lograr y aliarse con él
- Animar al cliente para que inicie un proceso de autodescubrimiento
- Provocar la búsqueda de soluciones generadas por el cliente
- Responsabilizar al cliente

#### **Apartado II: Definición de Coaching de ICF**

El Coaching profesional es una relación profesional continua que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. Mediante el proceso de Coaching, los clientes profundizan en su aprendizaje, mejoran su rendimiento y alcanzan una mayor calidad de vida.

En cada reunión, el cliente elige el tema de conversación, mientras que el Coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Esta interacción genera claridad e impulsa al cliente hacia la acción. El Coaching acelera el progreso del cliente proporcionándole el enfoque y la conciencia que necesita para elegir. El Coaching se concentra en la situación actual de los clientes y en lo que quieren hacer para alcanzar sus metas. Los Coaches socios de ICF y los Coaches con acreditación de ICF reconocen que los resultados dependen de las intenciones, las elecciones y las acciones del cliente, con la ayuda de los esfuerzos del Coach y la aplicación del proceso de Coaching.

#### **Apartado III: Normas de conducta ética de ICF**

##### **Conducta profesional en general**

Como Coach:

- 1) Me comportaré de manera que honre el Coaching como profesión y me abstendré de toda conducta o acto que pueda perjudicar la comprensión o el reconocimiento público del Coaching como profesión.
- 2) No haré intencionadamente declaraciones públicas que sean falsas o engañosas ni afirmaciones falsas en ningún documento escrito con relación a la profesión del Coaching.
- 3) Respetaré la diversidad de enfoques del Coaching. Honraré y no deformaré los esfuerzos y las contribuciones de otros.



- 4) Seré consciente de todo problema que pueda conducir a un uso indebido de mi influencia reconociendo la naturaleza del Coaching y la forma en que puede afectar a las vidas de los demás.
- 5) Me esforzaré en todo momento para reconocer los problemas personales que puedan afectar, entrar en conflicto o interferir en mi rendimiento como Coach o mis relaciones profesionales. Siempre que los hechos y las circunstancias lo requieran, buscaré sin demora ayuda profesional y determinaré la acción más adecuada, aunque ello conlleve suspender o finalizar mis relaciones de Coaching.
- 6) Como instructor o supervisor de Coaches actuales y futuros, me comportaré en todo momento conforme al Código ético de ICF en todas las situaciones de formación y supervisión.
- 7) Realizaré y documentaré mis investigaciones con competencia y honradez y con respeto a las normas científicas reconocidas. Mis investigaciones se realizarán con la aprobación y los consentimientos necesarios de los implicados, y con un enfoque que protegerá razonablemente a los participantes contra cualquier posible perjuicio. Todos los esfuerzos de investigación se realizarán conforme a la legislación del país en el que se lleven a cabo.
- 8) Crearé, mantendré, almacenaré y eliminaré con precisión todo registro del trabajo realizado con relación a la práctica del Coaching de forma que promueva la confidencialidad y cumpla con la legislación vigente.
- 9) Utilizaré la información de contacto de los socios de ICF (correo electrónico, teléfono, etc.) sólo en la forma y la medida previstas por ICF.

#### **Conducta profesional con los clientes**

- 10) Seré responsable de definir límites claros, apropiados y culturalmente sensibles que rijan cualquier contacto físico que pueda tener con mis clientes.
- 11) No iniciaré ninguna relación sexual con ninguno de mis clientes.
- 12) Estableceré acuerdos claros con mis clientes y los respetaré en todo momento en el contexto de las relaciones profesionales de Coaching.
- 13) Me aseguraré de que, antes de la sesión inicial, mi cliente comprenda la naturaleza del Coaching, los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros y el resto de los términos del acuerdo de Coaching.
- 14) Identificaré con precisión mi titulación, mi experiencia y mi pericia como Coach.
- 15) No induciré a error intencionadamente ni haré afirmaciones falsas sobre lo que recibirá mi cliente durante el proceso de Coaching o de mí como Coach.
- 16) No daré intencionadamente a mis clientes, actuales o potenciales, ninguna información o consejo que no sea cierto.
- 17) No explotaré intencionadamente ningún aspecto de la relación Coach-cliente para mi beneficio personal, profesional o económico.
- 18) Respetaré el derecho de los clientes a cancelar el Coaching en cualquier punto del proceso. Estaré atento a las señales de que mi cliente deja de beneficiarse de nuestra relación de Coaching.
- 19) Si creo que el cliente recibirá una atención mejor de otro Coach u otro recurso, le animaré a hacer el cambio.



- 20) Sugeriré a mis clientes que busquen los servicios de otros profesionales cuando lo estime adecuado o necesario.
- 21) Daré todos los pasos razonables para informar a las autoridades correspondientes en caso de que un cliente revele su intención de poner en peligro a los demás o a sí mismo.

#### **Confidencialidad/Privacidad**

- 22) Respetaré la confidencialidad de la información de mis clientes, a menos que el cliente me indique lo contrario o me lo exija la ley.
- 23) Obtendré el permiso de mis clientes antes de revelar sus nombres como clientes o referencias o cualquier otra información que pueda identificarlos.
- 24) Obtendré el permiso de la persona objeto del Coaching antes de revelar información a otra persona que me compense por ello.

#### **Conflictos de interés**

- 25) Me esforzaré por evitar conflictos entre mis intereses y los de mis clientes.
- 26) Siempre que surja un conflicto de intereses, real o potencial, hablaré abierta y plenamente con mi cliente sobre la mejor forma de tratarlo para servir a sus intereses.
- 27) Revelaré a mi cliente cualquier compensación que pueda recibir de terceros por derivarle a ellos.
- 28) Sólo intercambiaré servicios, bienes u otras compensaciones no monetarias cuando ello no afecte a la relación de Coaching.

#### **Apartado IV: El compromiso ético de ICF**

Como Coach profesional, reconozco y honro mis obligaciones éticas con mis clientes y colegas y con el público en general. Prometo cumplir el Código ético de ICF, tratar a las personas con dignidad como seres humanos independientes e iguales y aplicar estas normas con quienes utilicen mis servicios. Si infrinjo esta promesa o cualquier parte del código ético, reconozco la autoridad de ICF, a su criterio, de declararme responsable. Asimismo, acepto que mi responsabilidad ante ICF por cualquier infracción puede incluir la pérdida de mi estatus de socio de ICF y/o de la acreditación de ICF.



## Anexo 2

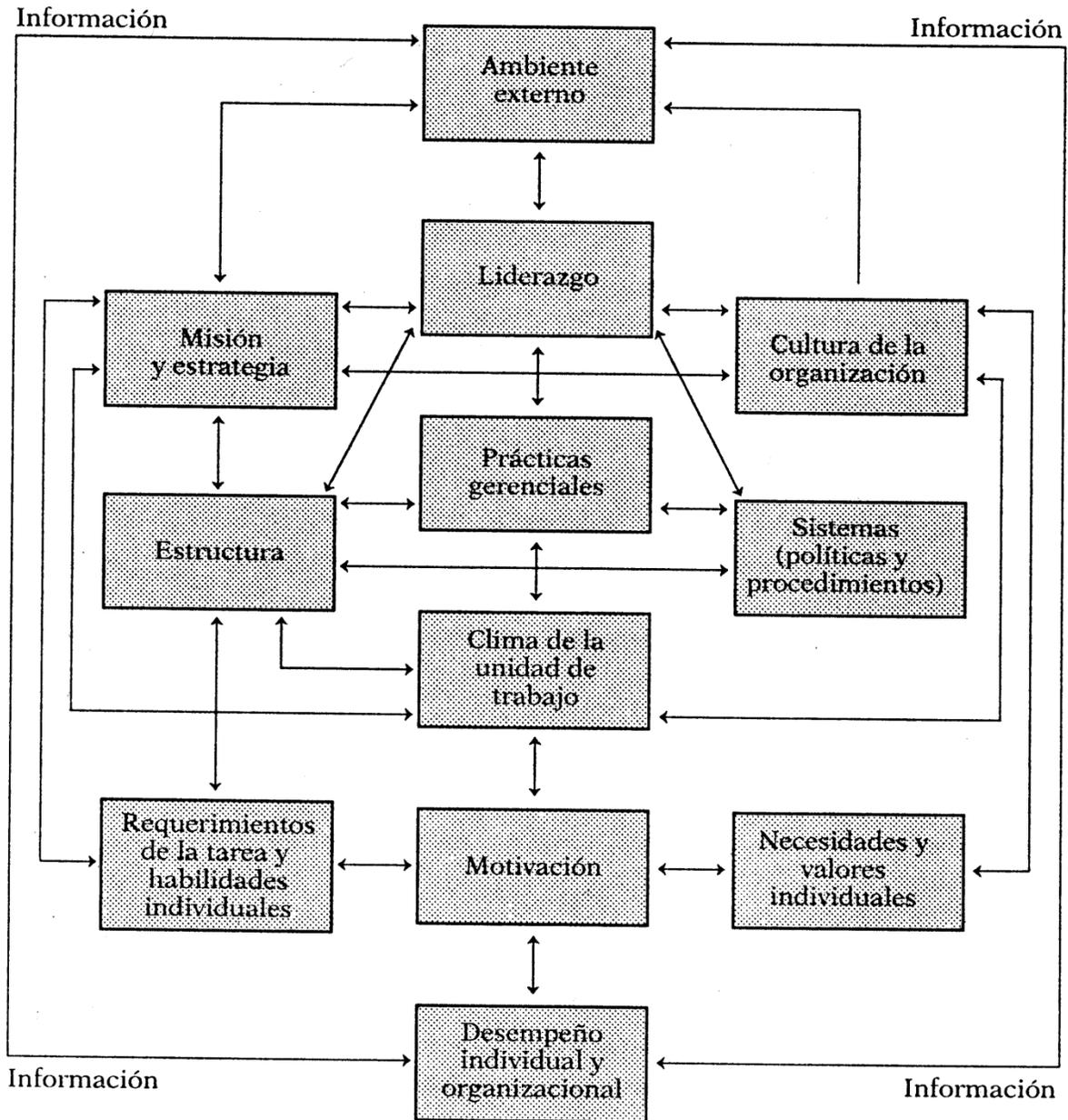
### Herramienta del diagnóstico organización-individuo. (Dotlich & Cairo, 2002, 71 p)

<i>Pregunta</i>	<i>Completada</i>
<b>Preguntas para la organización</b>	
1. ¿Cómo es la agenda actual de la organización? ¿En qué pone énfasis el director ejecutivo y qué inquieta al personal superior? ¿Cuál es el gran problema estratégico que todos discuten?	<input type="checkbox"/>
2. ¿Qué está ocurriendo en el medio –la industria, la compañía, el departamento, el equipo– para afectar así al rendimiento? ¿Dónde están las oportunidades para mejorar el rendimiento y dónde están los impedimentos?	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuáles son los problemas del cliente, de la marca o del servicio que realmente le importan a la organización? ¿Los programas concebidos para enfrentar esos problemas han fracasado o han tenido éxito? ¿Por qué? ¿Quién podría desempeñar un rol crítico ocupándose de esos problemas?	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuáles son los problemas serios del personal que usted enfrenta, incluyendo la retención y la lealtad del empleado, el progreso y el entrenamiento? ¿Está perdiendo la batalla por los talentos? ¿Es difícil desarrollar al personal con suficiente rapidez, ayudarlo a hacer cambios significativos o crear liderazgo?	<input type="checkbox"/>
<b>Preguntas al individuo</b>	
1. ¿El cliente cree que ha recibido un reconocimiento justo por su desempeño?	<input type="checkbox"/>
2. ¿La persona sabe lo que se espera de ella?	<input type="checkbox"/>
3. ¿El cliente piensa que ha recibido la información y el entrenamiento adecuados para ser exitoso?	<input type="checkbox"/>
4. ¿Qué ha hecho el individuo para alcanzar sus metas? ¿Cuáles han sido los resultados?	<input type="checkbox"/>
5. ¿Conoce el cliente suficientemente bien a la organización para ser exitoso?	<input type="checkbox"/>
<b>Preguntas para la acción</b>	
1. ¿Se requieren acciones solamente del cliente, o también de otros (subordinados directos, jefes, clientes, pares)?	<input type="checkbox"/>
2. ¿Habrá resistencia a las acciones? (Por ejemplo, al cliente le resultará personalmente difícil cambiar, falta apoyo de la gerencia, hay una necesidad de invertir en el entrenamiento, el plazo es ajustado.)	<input type="checkbox"/>
3. ¿Cuáles son los beneficios para la organización o grupo? ¿Cuál es el beneficio específico previsto si el problema se resuelve y se mejora el rendimiento?	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuáles son los beneficios para el individuo? ¿Cómo afectarán esas acciones su agenda personal? ¿Por qué la persona será motivada a cambiar?	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cuál es el nivel de meta sugerido por las acciones (autoconocimiento, mejoramiento del desempeño, cambio radical de conducta, transformación)?	<input type="checkbox"/>



### Anexo 3

**Modelo del desempeño y cambio organizacional de Burke-Litwin (1992, tomado de Dotlich & Cairo, 2002, 72 p)**





## Anexo 4

### (Fleming & Taylor, 2008)

- ¿En dónde estás?, ¿Qué puedes hacer/intentar?
- ¿Qué debes dejar de hacer/ hacer de manera diferente/ comenzar a hacer/ seguir haciendo?
- ¿En dónde quieres estar en la organización?
- ¿Qué es lo que realmente quieres lograr?
- ¿Cómo se ve el éxito, que verás que sucede, qué escucharás y sentirás?
- ¿Qué es importante para ti?, ¿Significa un desafío para ti?
- ¿Vale la pena realmente dedicarle tanta energía?, ¿Cuánta inspiración te provoca?
- ¿Qué habilidades debes dominar?
- ¿Cuáles son las prioridades del día?
- ¿Cómo puedes hacer que eso suceda?
- ¿Qué puede hacer o darle a los demás?, ¿Qué oportunidades tienes?, ¿Cómo puedes hacer las cosas?
- ¿Te sientes lo suficientemente capaz y confiado? ¿Por qué?
- ¿Qué crea dificultades para tu hacer...?
- ¿Qué es lo que has intentado exactamente?, ¿Qué estabas tratando de hacer y porque?, ¿Cómo estás haciendo las cosas?
- ¿Cómo te sientes?, ¿Cómo crees que salió?, ¿Y qué hay de...?, ¿Qué opinas de...?, ¿De qué otra forma...?
- ¿Qué es lo que te parece que funciona?, ¿Por qué crees que es así?
- ¿Qué es lo que no está funcionando?, ¿Por qué crees que es así?
- ¿Por qué crees que salió bien?, ¿Qué te gustó de esto?
- ¿Cómo pudo haberse prevenido?, ¿Qué habrías hecho de manera diferente?
- ¿Qué has aprendido hasta ahora?, ¿Cómo te sientes a este respecto?
- ¿Cómo podrías aplicar esto en...?, ¿Qué reservas podrías tener?
- ¿Y qué tal si intentas...? (pasar a la siguiente etapa)
- ¿Cuál será tu método? ¿Fue/será útil eso?
- ¿Necesitas alguna ayuda?, ¿Qué clase de ayuda requieres?
- ¿Qué vas a hacer ahora?
- ¿Cómo lo sabes?, ¿Por qué?
- ¿Qué aprendiste?, ¿Cuáles fueron las lecciones para el futuro?, ¿Qué harías de manera diferente la próxima vez (para evitar que suceda lo mismo)?
- ¿Cómo podrías aprovechar las cosas positivas que hiciste?



## Anexo 5

### **Feedback de 360°. Entrevista ejemplo para Coachee. (Weiss & Kolberg, 2003, 118 p)**

- ¿Cómo defines el éxito en tu trabajo actual?
- ¿Qué percibes como retos? Dame ejemplos.
- ¿Cuáles serían los siguientes pasos en tu carrera?
- ¿Cuál sería la naturaleza del trabajo?
- ¿Cómo sería diferente a lo que haces ahora?
- Cuéntame sobre una experiencia reciente, que tú consideres como un logro personal ¿Cómo estuviste implicado y qué fue exactamente lo que hiciste?
- Cuéntame sobre alguna vez en que hayas tenido una oportunidad laboral importante, la hayas tomado y la forma en que te manejaste en el proceso.
- Cuéntame sobre alguna situación donde te sintieras frustrado o impaciente con alguien ¿Cómo lo manejaste?
- Dame un ejemplo en dónde necesites ganar el compromiso y apoyo de otros en tus ideas.
- Describe una situación donde intéstate crear un ambiente adecuado de interacción y hayas fallado, describe lo cómo lo hiciste.
- Dame un ejemplo reciente en donde hayas manejado de manera inadecuada la relación con un subordinado u otra persona. ¿Cuál fue el problema y cómo lo manejaste?
- ¿Cómo creas relaciones de confianza con la gente? Dame un ejemplo de cómo construir confianza.
- ¿Cuáles ves como los retos clave para tu área de negocios en el futuro?  
¿Cuáles son los problemas clave y qué harás para resolverlos?



## Anexo 6

### **Feedback de 360°. Entrevista ejemplo para colegas del Coachee. (Weiss & Kolberg, 2003, 119p)**

- ¿Cuál es tu relación con el Coachee?
- ¿Cuánto tiempo hace que lo conoces y en cuáles roles han trabajado juntos?
- Describe el estilo de liderazgo del Coachee.
- Dime cuáles ves tú cómo sus debilidades y fortalezas. Por favor, dame ejemplos específicos.
- ¿Cuáles ves como sus mayores logros en el último año?
- ¿Puedes recordar alguna experiencia de trabajo importante donde el Coachee tuvo que motivar o influenciar a un grupo de personas a hacer algo en lo que ellos no estaban particularmente interesados?
- ¿Cómo maneja el Coachee relaciones interpersonales difíciles?
- ¿Cómo planea y trabaja con otros para asegurar el éxito de los proyectos?
- ¿Qué feedback sería importante para él con el propósito de que siga siendo exitoso en el futuro?
- De la forma en que ves el futuro, ¿Cómo percibes que el desarrollo de esta persona esté implicado en el de la empresa?



**Anexo 7**  
**Estilos de aprendizaje (Reza, 2006, 47 p)**

<b>ESTILOS DE APRENDIZAJE</b>			
<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>VISUAL</b>	<b>AUDITIVO</b>	<b>CINESTÉSICO</b>
Cómo aprende	Viendo. Se beneficia de las demostraciones Se forma una imagen mental para comprender lo que está ocurriendo	Oyendo. Instrucción verbal, ya sea de los demás o de sí mismo	Haciendo y participando directamente Encuentra el camino por medio de experiencias Comprende el panorama general antes que los detalles
Qué recuerda	Caras Olvida nombres Toma apuntes y los repasa Recuerda colores y formas con facilidad	Nombres Olvida caras Recuerda oyendo y luego repitiendo	Acontecimientos Olvida detalles Toma apuntes pero no los repasa
Cómo decide	Planifica Organiza las ideas escribiéndolas Mantiene listas de problemas o de cosas que hacer	Expresa los problemas o los piensa verbalmente Habla consigo mismo Puede dar muchas vueltas antes de decidir	Ataca los problemas físicamente; suele seleccionar las soluciones que implican mayor actividad Necesita ser guiado en los pasos para resolver un problema
Cómo se comunica	Puede hablar rápidamente, pero casi nunca por mucho rato Se impacienta si es necesario escuchar extensamente	Disfruta de escuchar, pero a veces se impacienta por hablar Entra en descripciones largas y detalladas Usa el diálogo interno para resolver problemas	Gesticula al hablar No escucha bien; habla y escucha de cerca; camina para pensar A menudo hace pausas al hablar El lenguaje corporal le resulta poco claro
Qué tipo de palabras emplea	Visuales como ver, mirar, observar. "Veo lo que me dice". "Ahora lo veo con claridad"	Verbales, tales como preguntar, escuchar, oír, decir "Eso sí me suena" "Le escucho"	De acción como impactar, captar, tomar, hacer, entender "Capto la cosa", "Me siento bien con eso", "Yo me encargo de eso"
Qué le afecta	El color de la sala, la recámara... el orden o el caos Casi nunca se pierde	Habla con voz melodiosa No siempre se fía de los sentimientos Le gusta la música	No puede pasar mucho rato sentado Debe sentarse donde no moleste a los demás Escucha mejor si se le toca