



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**COACHING EJECUTIVO COMO MODELO DE  
DESARROLLO GERENCIAL EN LAS  
ORGANIZACIONES.**

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE.

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

**SANDRA LUZ GÓMEZ TOBÓN**

**DIRECTORA: MTRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**

México, .D.F.

2012



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.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de cerrar este ciclo de mi vida, a mi hija y a mi mamá por ser mi motivación constante, a mi directora de tesis por su paciencia, tenacidad y guía incansable que permitió que se obtuviera este trabajo, a mis revisores que cada uno con su retroalimentación ayudaron a este logro y a todos aquellos que de manera incondicional han creído en mí.

<b>Resumen</b>	4
Introducción	5
<b>CAPÍTULO 1. Coaching.</b>	
1.1. Definición de Coaching	11
1.2. Orígenes del Coaching	15
1.3. Modelos de Coaching	19
1.4. Ideas centrales del Coaching Ejecutivo	22
1.5. El Coaching Ejecutivo en las organizaciones	24
1.6. ¿Cuándo se debe aplicar Coaching Ejecutivo?	27
<b>CAPÍTULO 2. Coach profesional.</b>	
2.1. Definición de Coach	32
2.2. Valores de un Coach	34
2.3. Características de un Coach	36
2.4. Conducta de un Coach	38
2.5. Funciones de un Coach	40
2.6. Diferencia entre Coach y líder	41
2.7. Funciones que debe desempeñar un Coachee	46
<b>CAPÍTULO 3. Proceso de Coaching Ejecutivo</b>	
3.1. Variables universales en un proceso de Coaching Ejecutivo	49
3.2. Etapas de Coaching Ejecutivo	51
3.3. Dimensión organizacional con Coaching Ejecutivo	53
3.4. Variables críticas en una cultura orientada a la ejecución y desarrollo del ejecutivo	55
3.4.1. Elementos básicos conversacionales	59
<b>CAPÍTULO 4. Procesos de efectividad organizacional</b>	
4.1. Comunicación	65
4.2. Modelo de Coaching Ejecutivo orientado al desarrollo del líder	71
4.3. Retroalimentación	73
4.4. Beneficios del Coaching	76
4.5. Limitaciones del Coaching	78
Conclusiones	81
Referencias	85

## Resumen

La finalidad de esta tesina es describir cómo las empresas e instituciones están enfocadas a reforzar las figuras de autoridad, desde una perspectiva más humana, menos de ordenar y mandar, más de comprender, ayudar, reconocer el enorme valor de cada individuo encaminándolo al logro de metas y objetivos, enfocándose en un modelo que permite auto descubrirse, mejorando la calidad de sus relaciones, este modelo es el Coaching el cuál se define como una técnica de dirección cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal, (Whitmore, 2003). Con este modelo se revisará de donde se origina, cuál es el proceso que se sigue para su manejo y los beneficios que tiene desarrollando líderes para que las empresas puedan enfrentar los cambios de este mundo globalizado y el papel que puede el psicólogo tener en esta técnica desde el punto vista psicológico, independientemente de que cualquier persona certificada puede ser Coach, el psicólogo cuenta con mayores habilidades de análisis desarrolladas durante su formación profesional que le permiten manejar esta técnica en forma más eficiente y eficaz. Pero como cualquier nueva habilidad o actitud, estilo o creencia, la adopción de la metodología del Coaching requiere de un compromiso, practica y algún tiempo hasta que fluya con naturalidad y eficacia, no existe una forma única para poner en práctica el Coaching; el objetivo del trabajo que se presenta es dar a conocer las posibilidades de desarrollo que ofrece el Coaching como modelo gerencial para hacer más productivas a las empresas y a los altos mandos más efectivos en el logro de los objetivos, esto observado por especialistas.

Palabras clave: Coaching, potencial, desarrollo, líderes, eficaz, eficiente, modelo gerencial, productividad, empresas.

## Introducción

El nuevo entorno de los negocios, los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo basado en el talento, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno (Garfield, 1992), como consecuencia muchas empresas no solamente entienden que es necesario renovarse, incorporar nueva tecnología y rediseñar los procesos de trabajo, orientados a optimizar la calidad y los precios; sino que también entienden que es necesario reenfocar al factor humano como activo fundamental y verdadero artífice del progreso.

Las organizaciones llegan a ser exitosas cuando dan mayor valor y énfasis a las personas con las que trabajan; en este sentido es necesario cambiar la forma de dirigir, el modo de prepararlos y formarlos para afrontar exitosamente los nuevos desafíos del entorno global. Sobrevivirán solamente aquellas empresas con visión, planeamiento y renovación constante; en tales condiciones los colaboradores son y serán los principales socios estratégicos del negocio, como principal fuente de inspiración y estrategia de crecimiento, convirtiéndose entonces hoy en la nueva riqueza de las organizaciones y la primera ventaja competitiva (Eslava, 2006).

Garfield (1992), afirma que las organizaciones modernas que alcanzan el éxito son auténticas muestras de la expansión del trabajo en equipo, de la formación y creatividad de sus líderes.

Por lo anterior la importancia que tiene la función de dirigir personas en la organización es considerada por algunos especialistas como una de las más complejas y difíciles tareas, que exige del ejecutivo múltiples competencias, siendo una de las más importantes; una formación psicológica y humanista sólida, la cual se puede desarrollar con un modelo que es el Coaching el cuál se define como una técnica de dirección cuya finalidad es desarrollar el potencial de las personas, fortalecer la confianza, autoestima y el crecimiento personal, (Whitmore, 2003).

Para Cortés (2010) Coaching es un término relativamente nuevo en el habla hispana, sin embargo se conoce que en Norteamérica muchas empresas

como el caso de Baxter, Gillette y ABB entre otras, han incorporado esta práctica como habitual; enfatizando en haber encontrado una estrategia que hace posible un cambio positivo, orientada a los ejecutivos para dejar paradigmas metacéntricos de autoridad y poder que en el pasado no dieron buenos resultados. El nuevo paradigma en la gestión de las personas parte de un principio fundamental "Humanismo y más humanismo en las organizaciones" (Goldsmith, 1970). Es por ello que el modelo de Coaching que se abordará en este trabajo brinda un enfoque estructurado para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes que beneficien a las personas en su vida; el modelo basa algunos de sus principios en el aprendizaje de tácticas de juego para alcanzar el máximo rendimiento de las potencialidades del equipo para lograr los objetivos esperados, asimismo se maneja como estrategia gerencial, va más allá de sólo hallazgos de cualidades individuales, su función debe tener un enfoque organizacional que se orienta hacia la formación del personal como estrategia de gestión o modelo de dirección, tiene como objetivo fundamental desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz, orientada a obtener la perfecta adecuación y desarrollo del potencial humano en las funciones y tareas fundamentales asignadas. (Goldsmith, 1970).

Cortés (2010), dice esta disciplina, nos aporta un enfoque sobre nosotros mismos como seres humanos, a partir del lenguaje con el que nos comunicamos y establecemos conversaciones en nuestras vidas. Y es precisamente a partir del lenguaje, y con el acompañamiento de otro, -el Coach-, que nos guía en el proceso, que vamos descubriendo cuánto poder de acción tenemos como personas, en relación al mundo y a las circunstancias que percibimos, y sobre las que queremos generar resultados que realmente nos importen. La intervención del Coach en la gente es una acción muy relevante, por ser un orientador a resultados, facilitador de conductas y en especial trabajos de formación personalizado (Sesiones de desarrollo ejecutivo), Coaching grupal (Dinamización de equipos), o formación en Coaching (Desarrollo de competencias de Coach).

Por eso se cuestiona lo siguiente (Salom, 2008). (a) ¿qué conductas, hábitos, formas de hacer las cosas y producir, tenemos en el día a día, que nos traen consecuencias en nuestros resultados, y en el nivel de satisfacción que

experimentamos? y (b) ¿qué sucede con respecto a nuestro compromiso, a la comunicación entre nosotros, a la forma en la que habitualmente nos escuchamos y nos respondemos?

Por lo anterior esta tesina pretende recopilar información que al psicólogo le permita contar en forma concreta y básica sobre esta técnica que es un campo al cual le falta mucho por explorar.

A lo largo de este trabajo se desarrollará en forma teórica lo antes expuesto, se dará una definición sencilla de la palabra Coaching, así como sus antecedentes, saber de dónde se origina y quienes inician su aplicación. Se explicarán las características, elementos del Coaching, destacando a su vez la figura principal de este proceso como lo es el Coach, dando su definición, función, características, rol y conducta.

Se presentará al Coaching como un sistema integral acerca de "cómo se hace" en la dirección y movilización hacia el éxito de equipos ganadores en la competición mundial y la manera en que un modelo sirve para el continuo cambio que se está viviendo en este mundo globalizado. El Coaching Ejecutivo se ha convertido en un vehículo para el desarrollo del liderazgo en las organizaciones; Generar un espacio para encontrar respuestas útiles (que se expresen en acciones) a las siguientes preguntas "Por qué" y "Para qué" del Coaching (1) ¿qué sentido le damos a nuestra vida? (2) ¿qué quiero hacer con mi vida? y (3) ¿qué es lo que realmente quiero?

Estas son algunas de las preguntas que varios directivos y ejecutivos se hacen dentro de las organizaciones y a pesar de que hay diversidad de cursos enfocados a desarrollar habilidades de líderes, solo un modelo como el Coaching Ejecutivo les ayuda y da la pauta para que en lo individual y haciendo conciencia de sí mismos se vayan respondiendo por sí solos estas preguntas, por eso el Coaching es el "arte de saber preguntar y encaminar a la acción" (Whitmore, 2003).

Para Launer y Cannio (2008) el Coaching, es una estrategia que es imprescindible y permanente en las organizaciones, sin embargo debe priorizarse cuando la organización se encuentra en un proceso de cambio o de metamorfosis para el fortalecimiento de la gestión; a través de un nuevo plan estratégico, ajustes estructurales, como la reingeniería y benchmarking,



incorporación de nuevas tecnologías, consideradas como estrategias fundamentales para optimizar la orientación al cliente y mejorar la calidad del producto o servicio que es lo que se exige en este mundo globalizado y en el entorno cada vez más competido.

Para Gallwey, (1974), los factores esenciales en un proceso de Coaching son: (1) incrementar el darse cuenta (2) ganar mayor responsabilidad, es decir mayor capacidad de acción y (3) hacer preguntas y el tipo de preguntas que hacemos es fundamental, éstas sólo tienen un propósito crear el darse cuenta e incrementar la capacidad de acción. Para que se lleve a cabo el que éstas ideas centrales logren su objetivo se requiere de un Coach (persona que lleva a cabo el proceso de Coaching) y un Coachee (persona que se le guía para lograr sus objetivos y metas planteadas), por eso es importante describir los principios de cada uno como lo exponen (Launer y Cannio, 2008) El Coach es responsable de crear el ambiente propicio para el proceso de Coaching, necesita una actitud fundamental de cuidado por el Coachee, trabaja desde la agenda del cliente, pone su ego a un lado, cree en el potencial y las posibilidades de su cliente, su trabajo es hacer preguntas, no dar respuestas, tiene que estar en un estado óptimo para llevar a cabo una excelente sesión de Coaching y está dispuesto a ser transformado a su vez durante el proceso de dar Coaching. Para el Coachee el Coaching es totalmente enfocado en las necesidades y sueños del Coachee, el Coachee es responsable por los resultados que obtiene, es responsable por encontrar sus propias respuestas, es quien hace el trabajo quien tiene que involucrarse experimentalmente, por ello es importante que antes de iniciar una sesión de Coaching se tengan en claro estos principios y se lleven a cabo las siguientes técnicas y estrategias para mayor efectividad; de acuerdo a Salom (2008), menciona que las técnicas y estrategias de Coaching son: (a) clarificar lo que se quiere en la vida (b) colocar metas de forma más efectiva (c) aprender a monitorear el progreso en el proceso de cambio (d) permanecer enfocados en el objetivo (e) mantener el compromiso (f) examinar continuamente nuestras ideas y planes (g) identificar los valores del Coachee (h) ayudar a directivos y a sus equipos a lograr sus objetivos (i) incrementar el balance carrera- vida personal. (j) ayudar al directivo a desarrollar su plan de carrera y trabajar alrededor de sus competencias (k)

agregar un valor significativo en los programas de sucesión y desarrollo de ejecutivos y (l) maximizar el desarrollo del liderazgo y los equipos.

# CAPÍTULO 1

## **Coaching**

En este capítulo se definirá desde la perspectiva de diferentes autores lo que es el Coaching, la historia del mismo, de donde se origina, cuáles son los supuestos que se trabajan en el modelo útiles dentro de las organizaciones, asimismo se revisarán los diferentes tipos de modelos que han surgido en función de la psicología, el psicoanálisis, Programación Neuro Lingüística (PNL), el Coaching Ejecutivo (desarrollo de habilidades interpersonales en altos ejecutivos (Sperry, 1993), en el cual se enfocará este trabajo y se revisarán las ideas centrales de este modelo y por último determinar bajo qué circunstancias y en qué entornos utilizarlo.

### **Definición de Coaching**

En esta técnica existen diferentes definiciones de Coaching de acuerdo a los autores que han trabajado en ello y a su experiencia se enfocan a definirlo como un modelo integral que se basa en lo positivo y observable, como a continuación se describe.

Dilts (2003), define al Coaching como un sistema que incluye conceptos, estructuras, procesos, herramientas de trabajo e instrumentos de medición; grupos de personas, comprende también un estilo de liderazgo, una forma particular de seleccionar gente o crear grupos de personas en desarrollo, que a su vez ayuda a los empleados a mejorar sus destrezas de trabajo a través de retroalimentación positiva basado en observación.

Salom (2008), Coaching es una actividad que mejora el desempeño en forma permanente. Específicamente, es una conversación que involucra al menos dos personas a un supervisor y a un individuo; aunque en ocasiones puede ser entre un superior y su equipo, el concepto que subyace a esta definición es que no ha habido Coaching a menos que haya ocurrido un cambio positivo.

Whitmore (2000), El Coaching, abre ventanas para explorar nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y nuevas tecnologías de gestión empresarial que se centran en: (1) un estilo particular y diferenciado del Coach con algunas características específicas de su liderazgo

que resultan novedosas para el desarrollo de líderes en administración de las empresas. (2) una metodología de planificación continua en el tiempo más inmediato, en estrategias y tácticas que apuntan siempre hacia una mayor visión empresarial. (3) un sistema integral, coherente, continuo, día a día, para el desarrollo de los talentos individuales de las personas en el trabajo, conectado con la medición del desempeño individual, con los resultados del equipo y la presencia de amor por el trabajo y pasión por la excelencia. (4) un sistema integral de trabajo en equipo que potencializa aún más las competencias individuales en beneficio de mejores resultados para el equipo y (5) un enfoque diferente que hace un viraje del trabajo obligación hacia el entrenamiento, alegría y desarrollo.

En el *Concise Oxford Dictionary* define el verbo to Coach como “tutelar, adiestrar, dar indicaciones, comunicar hechos”, (Whitmore, 2003).el Coaching está relacionado tanto con el modo de hacer estas cosas como con lo que se hace. En gran medida, el Coaching da resultados a causa de la relación de apoyo entre el Coach y la otra persona, y de los medios y el estilo de comunicación utilizados.

La palabra Coach viene de la palabra francesa coche que el diccionario Petit Robert define así: “gran coche tirado por dos caballos que servía al transporte de los viajeros”. En inglés, la palabra Coach tiene varios significados; la diligencia (*stage Coach*), el furgón postal (*mail Coach*) o el vagón (*railway Coach*) coche o *Coachman*. A finales del siglo XVIII, en Inglaterra se transforma el modo de conducir carretas de dos caballos y se empieza a conducir coches de varios caballos. Este deporte, reservado a la alta sociedad se le llamaba Coaching. El Coach, en su concepto moderno, sigue siendo un vehículo, una persona que nos lleva a recorrer el camino de la evolución en la búsqueda de nuestra autonomía, del despliegue de nuestro talento y nuestro desarrollo personal. (Wolk, 2003).

La finalidad del trabajo de entrenamiento es liberar el potencial para llevarlo a su mejor nivel de resultados. Se trata de hacerle aprender por sí mismo, más que hacerle engullir un saber exterior eso es el Coaching (Whitmore, 2003).

El Coaching se aplica a todos los sectores profesionales y es a la vez una ayuda y una co-construcción ofrecida a una persona (o a un equipo) a través de una intervención puntual o, en la mayoría de los casos, un acompañamiento de cierta duración (*Internacional Coaching Federation*).

Fomentan la resolución, puntual o a corto plazo, que se buscaba en la perspectiva de un desarrollo a la vez duradero y global eso es el Coaching (Lenhardt, 1992).

Coaching es el arte de facilitar el desarrollo del potencial de las personas para alcanzar objetivos importantes y significativos (Rosinki, 2008).

El Coaching es una serie de entrevistas individuales entre una persona (el Coachee) y un profesional (el Coach), que tienen como finalidad ayudar a la persona a alcanzar sus objetivos y salir adelante en su vida personal o profesional con éxito (Délivré, 2002).

El Coaching es el acompañamiento de una persona a partir de sus necesidades profesionales para el desarrollo de su potencial y de su *savoir-faire* (*Société Francaise de Coaching*).

El Coaching es un proceso que apunta el desarrollo del potencial de las personas y de los equipos para alcanzar objetivos coherentes y cambios en profundidad. (Whitmore, 2003).

El Coaching es una herramienta de desarrollo, que aporta disciplina y metodología al proceso de reflexión del líder sobre sus prioridades, sus preocupaciones y especialmente sobre la planificación de planes de acción, incidiendo claramente en el desarrollo de sus habilidades de gestión y de liderazgo (Launer y Cannio, 2008).

Coaching es fundamentalmente la conversación. La conversación es cómo Coacheas, es un intercambio de palabras e ideas (el diálogo) sobre sus esperanzas, sueños, miedos, etc., eso es... lo que llamamos Coaching (Hall, 2008).

Apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su comportamiento — globalmente o en alguna competencia específica—, identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades — dentro o fuera de la Organización— y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas —de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, fusiones o absorciones, tratamientos de conflicto con colaborador/colega/equipo (Alcalá, 2002).

De hecho, el Coaching es un enfoque moderno del liderazgo que se integra en la cultura empresarial de las más modernas y prósperas Organizaciones. Trata de habilitar personas que ayuden a otras en el desarrollo de sus capacidades en el ámbito de las empresas y son una herramienta también para acompañar y preparar a los líderes del mañana mediante estrategias integradoras de todos los aspectos del individuo, para conducirlos hacia una excelencia organizacional (Torrás, 2002).

Para muchos autores el Coaching ha venido a confirmar el valor de las metodologías *learning by doing* (aprender haciendo) en la formación de directivos, como una herramienta más al servicio de la intervención formativa y promotora del crecimiento personal (Pinchot, 2001).

Como afirma (Hawkins y Pettey, 2007) el Coaching es la herramienta más utilizada para alinear las expectativas de las organizaciones con los objetivos y expectativas de rendimiento individuales; es crear un perfil de comportamientos de liderazgo específicos que se esperan a futuro y dar a los líderes de la organización la oportunidad de que se les brinde retroalimentación sobre su rendimiento.

Se revisaron algunas definiciones del Coaching en las cuales coincide que es una disciplina que permite ayudar al otro aprender a conocerse y crea mecanismos para mejorar en forma integral y en algunos casos las organizaciones lo han tomado como metodología para hacer que sus directivos desarrollen su potencial. Por eso la esencia del Coaching está en ayudarle a la persona a maximizar su propio desarrollo y ayudarle a aprender más en vez de enseñarle o decirle que hacer como lo define Whitmore, proceso que apunta el desarrollo del potencial de las personas y de los equipos para alcanzar

objetivos coherentes y cambios en profundidad esta es la definición que apoya a este trabajo para ver como el Coaching es un modelo de desarrollo gerencial en las organizaciones

La importancia que tiene el conocer la definición, es entender en forma clara y explícita el concepto y la aplicación que se hace del mismo, así como las diferentes aplicaciones que expertos han hecho al respecto, también es importante conocer de donde surge el Coaching como una disciplina tanto psicológica como filosófica es por ello que en el siguiente tema se hablará del origen del Coaching y la trayectoria que ha tenido.

### **Origen del Coaching**

¿Cuál es el origen del Coaching? ¿Sócrates, Platón y Aristóteles?, ¿Filosofías orientales?, ¿La filosofía existencialista? ¿Psicología humanista?, ¿La ontología del lenguaje? ¿Pensamiento sistémico?, ¿Ideas de la nueva generación de estudiosos norteamericanos del siglos XXI?, ¿O producto de la llamada conciencia colectiva del desarrollo del potencial humano? En todas ellas existe la raíz del Coaching, pero ninguna de ellas es su raíz, su origen (Ravier, 2005). Todas las raíces válidas y a la vez cuestionables han dado por resultado este proceso de relaciones humanas que produce transformaciones tanto en el ser cómo en el hacer, evidentemente el Coaching tiene un poco de todo lo mencionado y de otras fuentes que difícilmente puede ser encasilladas en un tiempo y lugar específico. La razón de estas conclusiones es que la verdadera esencia del Coaching se encuentra en el ser humano, ya que el Coaching surge de una necesidad humana de facilitar los procesos de aprendizaje y de desarrollo del hombre para consigo mismo. Esta necesidad humana que la empresa se traduce en lo que hoy comenzamos a llamar la humanización de la empresa, se ha manifestado en parte bajo una profesión llamada Coaching que se alimenta del conocimiento científico e intuitivo del comportamiento humano.

Existen muchas otras fuentes posteriores a los filósofos nombrados que han alimentado y alimentan la profesión del Coaching, aunque Sócrates y Platón son aceptados como fuente de la metodología, según la línea o teoría



de Coaching, se podrá comprobar que se fundamenta también en obras como las de George Bernard Shaw, filósofos como Martín Heidegger, Friedrich Nietzsche, Ernest Cassirer, Ludwig Wittgenstein, John Searle y Rafael Echeverría; físicos como Werner, Heisenberg y Stephen Hawking; biólogos como Ernest Mayr y Humberto Maturana; antropólogos como Claude Levi-Strauss entre otros (Ravier, 2005).

El método socrático (técnica para adquirir conocimiento por medio de la conversación), está plasmado en las obras de Platón escritas en forma de diálogo, donde aparece Sócrates como protagonista preguntando a sus interlocutores, para que éstos adquieran conocimiento y así llegar a la verdad de las cosas, el método socrático es una forma dialéctica (método para alcanzar la verdad, cuestionando los conceptos formados, transferidos o adquiridos (Ravier, 2005).

El método práctico basado en el diálogo (dialéctica) consta de dos fases: 1) ironía, a través de la ironía Sócrates lograba que su interlocutor reconociese su ignorancia a partir de la cual estaría preparado para la búsqueda de la verdad y 2) mayéutica, a través de la cual se busca la verdad, la búsqueda consiste en un progreso en la exactitud de las definiciones elaboradas, mientras más correcta la definición más cerca de la verdad se encontrarían (Founce, 2001).

La idea básica de la filosofía socrática que tiene gran correspondencia con el Coaching podemos leerla en una de sus citas “No existe el enseñar sino sólo el aprender” El diálogo que sigue a continuación entre Sócrates y Teeteto, expresa claramente esta hipótesis. Sócrates: ¡Bien, inocente joven!, ¿no has oído que soy hijo de una animosa y venerable comadrona, Fenareta?; Teeteto: Si lo he oído; Sócrates: ¿Has oído también que ejerzo el mismo arte? Teeteto: En absoluto; Sócrates: Mi arte de alumbrar comprende, pues todas las funciones que cumplen las comadronas, pero difiere del suyo en que asiste a hombres y no mujeres y en que provoca el parto en sus almas y no en sus cuerpos, por otra parte, tengo en común con las comadronas que soy estéril en materia de sabiduría y el reproche que me han hecho a menudo de interrogar a los demás sin declararme sobre nada, porque no tengo en mi sabiduría alguna, es un reproche que no carece de verdad. Por ello, no soy nada sabio yo

mismo, ni puedo presentar ningún hallazgo de sabiduría al que mi alma haya dado vida. Pero todos aquellos que se apegan a mí aunque algunos de ellos parezcan al principio completamente ignorantes, hacen maravillosos progresos durante su comercio conmigo, no sólo para su juicio, sino para el de los demás. Y resulta claro como el día que nunca han aprendido nada de mí y que ellos mismos han hallado en sí y dado a luz muchas cosas bellas (Caby, 2004).

Este es quizá, el primer paso, dentro del proceso del Coaching, que las personas sean conscientes de su incompetencia, paso necesario y anterior al desarrollo de las competencias en busca de sus objetivos, lo que se busca en estos procesos se puede resumir en una paradoja basada en dos premisas 1) no podemos confiar en nuestro propio conocimiento dado que muchos de ellos no tienen base racional (fundamento o razón de ser) y 2) el conocimiento verdadero se encuentra en nosotros si lo buscamos mediante preguntas concretas. Entre Sócrates y Platón la idea de que el conocimiento existe dentro del hombre y su preocupación para aflorarla a través de la conciencia hacia el exterior, tiene como fundamento dos creencias distintas e incluso contrapuestas una de otras. La idea del aprendizaje como formación del carácter es un principio básico del Coaching, el aprendizaje vivencial en confrontación a los esquemas de enseñanza tradicional es uno de los pilares promotores del Coaching, esto se debe no sólo a Platón sino también a la gran influencia, en nuestra profesión de la psicología humanista (Caby, 2004).

Dentro del proceso de aprendizaje, el ser humano pasa por cuatro estados definidos 1) inconsciente e incompetente no sabemos y no somos competentes, en realidad el no saber, determina incompetencia, 2) consciente e incompetente sabemos que no somos competentes, somos conscientes de nuestra incompetencia, 3) competencia consciente en este estado somos conscientes de nuestra competencia depende de nuestra consciencia, 4) competencia inconsciente en este estado somos competentes, pero ya no dependemos de nuestra consciencia, somos competentes inconsciente (Roy, 2002).

Durante los años sesentas el mundo empresarial comenzó a interesarse en el Coaching deportivo identificando de qué manera se podían adaptar estas técnicas para su uso, en las áreas de desarrollo y entrenamiento; un enfoque

que generó gran entusiasmo y atención fue el de Gallwey, presentando al público por primera vez en su libro de *“Inner Game of Tennis”* (1974).

Gallwey (1974), destaca las siguientes ideas en su libro (a) sobre cualquier otra cosa, el arte de estar concentrado de una manera relajada mientras estamos en cualquier actividad de aprendizaje o que implique un desafío es el secreto para ganar. La clave es “no tratar muy duro”. (b) las imágenes son mejor que las palabras, mostrar es mejor que dar instrucciones y tratar duro generalmente produce resultados negativos. (c) la mente del buen jugador generalmente esta quieta, concentrada y enfocada. Su mente es una con su cuerpo y su actividad no esta inferida por sus pensamientos y (d) dentro del jugador existe la persona 1 y la persona 2. La persona 1 da instrucciones y hace evaluaciones, la persona 2 desarrolla la acción. En este “juego interno” la relación que existe entre la persona1 y 2 determina el resultado del juego.

Gallwey (1974), también comenta que es de gran ayuda en el proceso de aprendizaje de cualquier persona: (1) aprender cómo desarrollar una imagen lo más clara posible de lo que quiere lograr (2) aprender a confiar y aprender de los errores y aciertos y (3) aprender a ver de manera no enjuiciadora – Es decir ver sencillamente lo que esta ocurriendo en vez de observar que tan bien o que tan mal lo estamos haciendo-.

En 1992 son presentadas las teorías de Ken Blanchard sobre la experiencia de uno de los Coaches mundialistas más famosos: Don Shula, quien fuera Coach del equipo de la liga de futbol americano los Dolphins de Miami, y quien los dirigió durante 22 años, llevándolos a las finales (en el famoso Super Bowl americano) durante cinco temporadas de grandes ligas. Don Shula ha sido exponente del Coaching en los Estados Unidos, Coach de Coaches.

Autores como, Ken Blanchard, Chris Argyris, Fred Kofman, Rafael Echevarría y John Whitmore han contribuido con los primeros libros de Coaching empresarial, aportando un valioso fundamento al desarrollo del Coaching Ejecutivo (Cortés, 2010).

Otro de los pioneros y fundadores de lo que se conoce como Coaching es John Whitmore, quien trabajó muy de cerca con Gallwey en sus inicios y

posteriormente comenzó con sus propias aportaciones como Coach experimentado plasmando sus experiencias en libros y manejándose en diferentes empresas con éxito con mejoras sustanciales, por lo que algunas de sus aportaciones son que El Coaching se enfoca en el futuro, no en errores pasados, enfatiza la importancia de ver el potencial y no simplemente el desempeño de la persona. Para ayudar a las personas en las organizaciones a sacar lo mejor de sí, necesita creer que lo mejor de lo mejor está dentro de ellos y así evitar los bloqueos internos universales identificados en Coaching son: (1) miedo a fallar (2) falta de confianza (3) duda en sí mismo y (4) poca credibilidad en las propias capacidades, estos elementos sirven de interferencia en el proceso de manifestación del potencial de la persona, (Whitmore, 2003).

Cómo ya se reviso los inicios de Coaching son desde la época de Sócrates y Platón que aún cuando ellos no sabían que era Coaching si sabían que las respuestas de cambio estaban en el interior de las personas, y luego en los años sesentas se utilizó en la parte deportiva, autores como Blanchard, Argyris, Whitmore, entre otros se dedicaron a enfocar esa disciplina en las organizaciones observando que esta práctica funcionaba y era aplicable bajo cualquier circunstancia partiendo de la esencia del Coaching que es enseñarle cómo hacerlo, por esa razón y dadas las exigencias que existen el Coaching a lo largo de este tiempo ha ido desarrollando modelos partiendo de teorías psicológicas y filosóficas que le sirven de sustento como a continuación se describe.

### **Modelos de Coaching**

Al igual que hay distintas teorías médicas o psicológicas sobre cómo afrontar una enfermedad, el Coaching dispone de distintas vertientes, heredadas en su mayoría de corrientes filosóficas o psicológicas como se describió con anterioridad. Es por esto que considero importante que un buen Coach debe contemplar un modelo con una fuerte base filosófica o psicológica.

Los distintos modelos podemos clasificarlos en función de la corriente psicológica de tratamiento como puede ser conductismo, cognoscitividad, psicoanálisis, humanismo, gestalt, positivismo, Programación Neuro Lingüística (PNL), filosofía clínica, irónica y mayéutica.

Pero también podemos clasificarlos en función de los distintos métodos que realizan en el tratamiento de las situaciones tal y como explica (Valls, 2010) así verlos en función de si utilizan más la confrontación o las sugerencias, si son más directivos o exploradores de resultados, si utilizan más las acciones rápidas y directivas o la palabra y la discusión. Al final el objetivo de todo modelo de Coaching es el mismo; "El resultado", si un Coachee no alcanza el resultado esperado algo falla y habría que contemplar los distintos factores del porqué se ha llegado a esa situación y para que no falle el Coachee tiene que sentir que lo que está haciendo le repercute algún beneficio y eso sólo se consigue cuando nota en cada parte de su cuerpo que algo ha ocurrido. Algunos modelos llaman a esto el "*Insight*" (comprensiones súbitas), otros "El clic", otros "la toma de conciencia", otros "el salto al lado derecho del cerebro". En definitiva, todos los modelos son válidos pues tienen el mismo objetivo y no se debería descartar ninguno ya que como se ha mencionado anteriormente, cada problema es diferente y posiblemente no todos los modelos se ajusten a todos los Coaches, por lo que conviene tener un buen número de técnicas en función de cada caso. Así con algunos Coaches será más indicado entrar a profundizar más en el subconsciente, mientras que con otros son más directivos y plantean estrategias de modificación de conducta, y entre ambos extremos, un mundo.

#### **a) Modelo Tavistock**

Este modelo está basado en la escuela Tavistock, con arraigo fuerte en el psicoanálisis. Basa sus experiencias en el subconsciente del individuo y una de sus máximas en el entorno de empresa es que no puede ayudarse al individuo de forma aislada si no que es necesario conocer el contexto, su pasado y su entorno (Valls, 2010).

#### **b) Modelo DBM**

El *Development Behaviour Modeling* (DBM) tiene su origen en la Programación Neuro Lingüística (PNL) por lo que es un modelo muy orientado a la praxis y enfocado al desarrollo humano con tendencia conductual, donde

se especifican técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de los objetivos (Valls, 2010).

### **c) Coaching ontológico**

Con sus orígenes en la fenomenología de Martín Heidegger, trata de analizar los actos mentales y cómo se dirigen a objetos reales e irreales, los actos de conciencia y las intenciones. Ampliamente basado en el diálogo y la lingüística y la forma en cómo nos expresamos (Valls, 2010).

### **d) Modelo grow**

Modelo muy estructurado y orientado a resultados, de corte directivo y basado en tareas y retos, utiliza la confrontación y el diálogo con su modelo de preguntas y análisis de las situaciones, 1) definiendo un objetivo (*goal*), 2) examen profundo y objetivo de la realidad (*reality*) y exploración de la situación presente, 3) búsqueda de las posibles opciones (*options*) y 4) las acciones que emprender, definiendo quien tendrá que hacer qué, cuándo y evaluando la probabilidad de que esas tareas puedan efectivamente realizarse, o sea la voluntad de realización (*willingness*), este modelo está orientado al entorno empresarial. Uno de sus mayores exponentes es John Whitmore. (Valls, 2010).

### **e) Modelos basados en psicología humanista**

El análisis transaccional se engloba dentro de la psicología humanista y su creador fue Eric Berne. Su teoría se basa en que las personas interactúan entre sí mediante transacciones psicológicas con sus estados del yo (adulto, padre y niño) y da explicación a distintas acciones que se realizan en un comportamiento diario, también cuando se enfrenta a los juegos psicológicos que se hacen. Otros modelos humanistas tienen su fundamento en las enseñanzas de Carl Rogers y su modelo centrado en la persona (Valls, 2010).

### **f) Modelo MAT**

Un meta modelo que hace converger distintas disciplinas: análisis transaccional, gestalt, cognitivismo, psicoanálisis. Su creadora es Preciada

Azancot, quien propone con este modelo un nuevo paradigma de liderazgo que hunde sus raíces en humanismo y hace surgir un modelo profundamente humano, el cual viene descrito su desarrollo e investigación en el libro “Ciencia del Dirigente del Siglo XXI” (Valls, 2010).

### **g) Coaching Ejecutivo**

El Coaching Ejecutivo fue concebido como una herramienta para ejecutivos con dificultades, actualmente es una disciplina que se enfoca en las necesidades de desarrollo de un ejecutivo de una forma interactiva y estructurada, El foco del Coaching Ejecutivo más evidente en la literatura especializada es el desarrollo de habilidades técnicas (Sperry, 1993), típicamente la meta de un programa de Coaching es el cambio en algún aspecto del comportamiento directivo.

Una vez que ya se explicó en forma genérica cada modelo que existe referente a Coaching, se va analizar el modelo del Coaching Ejecutivo el cual compete a este trabajo, por lo que conoceremos, cuáles son las ideas centrales en las que se basa como a continuación se detalla.

#### **Ideas centrales del Coaching Ejecutivo.**

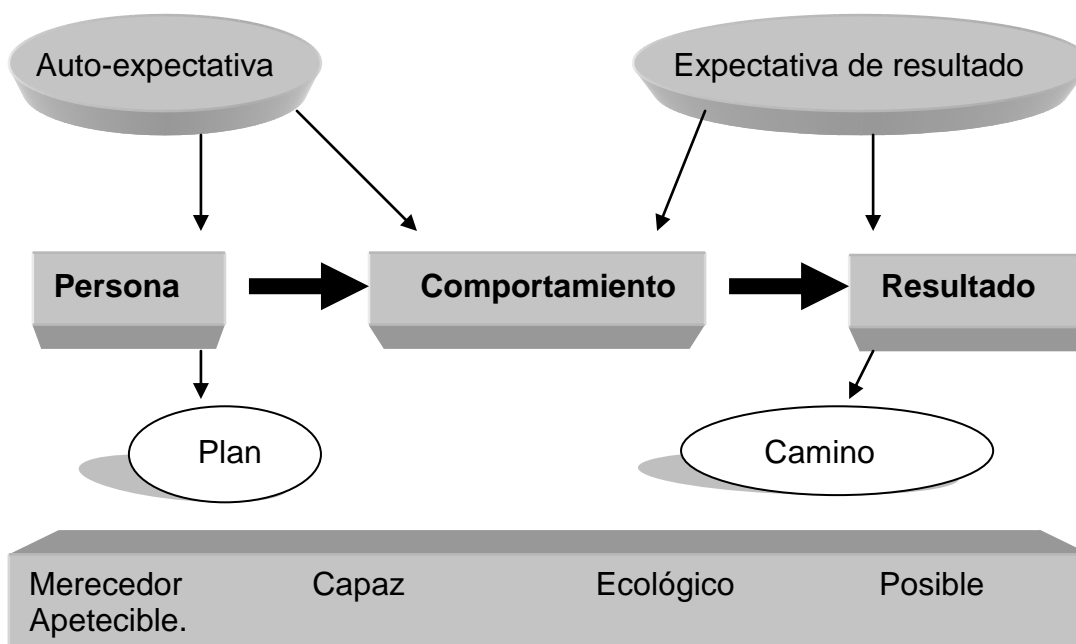
Partiendo de la base del humanismo las ideas centrales del Coaching Ejecutivo de acuerdo a (Whitmore, 2003) son: (a) las personas tienen todos los recursos que necesitan y es naturalmente creativo (b) la relación es una alianza diseñada para obtener el éxito del Coachee, el Coach no aconseja y no interpreta y (c) en Coaching es crítico, para que el Coachee produzca los resultados deseados a partir de sus sesiones de Coaching. El Coaching que no resulta en obtención de resultados niega el objetivo primario de Coaching. Adicionalmente para que la persona desarrolle e incremente la confianza en si mismo necesita saber y darse cuenta que los resultados son debidos a su propio esfuerzo.

Por consiguiente se pretende dar a conocer los beneficios que tiene el Coaching Ejecutivo, cómo un modelo que apoya a los ejecutivos a desarrollar en forma integral los siguientes comportamientos (a) mejorar del rendimiento del personal en el desempeño de sus labores.-(b) desarrollar el potencial de la

gente, ubicándolos en cargos en los cuales puedan desempeñarse mejor o tengan posibilidades de mayor desarrollo (c) mejorar las relaciones directivo-colaborador (d) fomentar el liderazgo efectivo en los gerentes y supervisores (f) facilitar la motivación y el entusiasmo de la gente (g) aumentar la implicación y el compromiso de la gente frente a su organización. Produce un incremento en valores corporativos y en especial en valores humanos (h) fortalecer el clima laboral, volviéndolo más cálido, amigable, participativo y confiable y (i) reforzar la autoestima de las personas y auto confianza en sí mismo.

El Coaching Ejecutivo Incide en la persona y en competencias técnicas que va desarrollando conforme avanza el proceso (Salom, 2008)

Con estas estrategias y técnicas es más sencillo crear una auto-expectativa en el Coachee que le permita tener más en claro el resultado como lo explica (Salom, 2008), la importancia que tiene la Auto- expectativa (diagrama 1).



Nota: Este diagrama de flujo es para explicar el porqué la persona al comenzar el proceso del Coaching va a obtener un resultado tomando en cuenta el plan que se traza que debe de ser ecológico (esto quiere decir que no va a afectar a terceros), el comportamiento del Coachee se basa en cómo va trabajando en lo que quiere y el resultado que obtenga está en función de lo que esperaba. "Taller Integrador de Coaching Ejecutivo" Salom, 2008 p. 8.



Para lograr que las personas se den cuenta de sus expectativas y tracen un plan que les permita llegar al logro de sus objetivos se tiene que partir de realizar preguntas poderosas las cuales en un proceso de Coaching Ejecutivo, las preguntas son las estrellas de las sesiones. Ellas constituyen las herramientas más potentes con las cuales podemos dar vuelta o disolver obstáculos, abriendo el abanico de alternativas para poder ver y crear nuevas realidades. No me estoy refiriendo a preguntas simples que admiten un Sí o un No como respuesta, sino a aquellas que se caracterizan por ser abiertas, profundas y que invitan a explorar los esquemas mentales de pensamientos a partir de los cuales observamos la realidad y nos predisponemos a accionar en ella (Vera, 2010)

Cómo se puede observar las ideas principales del Coaching Ejecutivo están centradas en gran medida en el darse cuenta para mejorar por medio de preguntas poderosas que permiten ser más consciente de los planes de acción que se tienen que seguir para cambiar y enfocarse a mejorar, por ello las empresas lo ven cómo una posibilidad de cambio en sus directivos cómo se detallará a continuación.

### **El Coaching Ejecutivo en las organizaciones**

El Coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un Coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización, razones por las cuales el Coaching es importante para las empresas (Whitmore, 2003) porque: (1) facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz (2) moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano (3) estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes (4) renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos (5) predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso y (6) descubre la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

Por lo anterior, en las compañías en las que se trabaja el tema del cambio, no sólo se busca mejorar, sino transformar la cultura realmente y

cambiar las conversaciones que la gente tiene pendientes para que no se quede en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo.

En consecuencia el Coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los Coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de Coaching no está en la autoridad del Coach, sino en el compromiso y la visión de la gente. Los Coaches le dan poder a la gente para que encuentre alternativas dentro de sus recursos para mejorar.

Por ello hasta este momento las sensaciones que va generando el Coaching bien impartido en las empresas son positivas. En el libro *“The case of Coaching: Making Evidence-Based Decisions on Coaching”*, de Jessica Jarvis, se pone de manifiesto que, de las 30 empresas analizadas –todas ellas ofrecen habitualmente servicios de Coaching–, en todos los casos los resultados obtenidos eran positivos y, en consecuencia, los servicios de Coaching aportaban un valor añadido a las empresas, como se muestra en la figura 2 en la cual se observan los resultados de la efectividad del Coaching y el impacto positivo que han tenido como resultado de este proceso (Cortés, 2010).

EFFECTIVIDAD DEL COACHING	Muy efectivo	Efectivo	No muy efectivo	Inefectivo	Uso en %
Coaching de línea	13	54	33		96
Coaching de profesionales	39	52	9		92
Coaching interno	16	84			76
Coaching de Recursos humanos	10	74	16		76
IMPACTO DEL COACHING	Impacto positivo	Impacto negativo	Sin impacto		
Sobre las personas	96	4			
Sobre la organización	87		13		
<i>CIPD 2006 Resultados sobre 30 empresas</i>					

Tabla 2 Resultados de efectividad encontrados por Jessica Jarvis en una encuesta realizada a 30 empresas que habían tenido un programa de Coaching adaptado por Cortés, 2010 p.62.

Asimismo las empresas que participaron en el estudio, utilizaron diversos procedimientos para medir el impacto del Coaching, como aparece en la

siguiente figura 3, en la cual se describen los beneficios que han obtenido como son contar con un proceso de análisis, facilitar la obtención de retroalimentación (*feedback*), producir un mayor conocimiento y provocar el uso eficaz de planes de acción (Córtes, 2010).

EVALUACIÓN DEL COACHING	%
Solicitando feedback de los participantes	89
Solicitando feedback del jefe inmediato	75
Evaluando los cambios individuales en el rendimiento o el progreso en la carrera	64
Evaluando la consecución de los objetivos establecidos al inicio	57
Evaluando cambios en las puntuaciones obtenidas en encuestas de actitud / cuestionarios	39
Evaluando cambios en la cultura de la organización	36
Evaluando cambios en el rendimiento de la organización	32

Tabla 3 en esta tabla se muestra la evaluación del Coaching que realizaron esas 30 empresas encuestadas por Jessica Jarvis encontrando puntos de gran interés para mejora en el desempeño laboral de los directivos participantes de estos programas de Coaching adaptado por Cortés, 2010 p. 63.

El Coaching ha ido expandiéndose en los últimos años de las culturas más anglosajonas y cada vez está más cerca. Son ya muchos los Coaches en EEUU, la mayoría de empresas grandes y multinacionales ha tenido ya experiencias de Coaching. Un estudio reciente en Inglaterra a 530 organizaciones situaba en casi un 80% en número de empresas que contaban con dichas experiencias de desarrollo directivo. Por lo tanto, el Coaching se aplica, es efectivo en la empresa y cada vez más se ve representado en más empresas. Sin embargo, a pesar de los muchos beneficios que tiene el Coaching en la organización, aún es una disciplina en su estado embrionario. En una reciente búsqueda hecha a nivel científico, se encontraron más de 100 artículos en castellano en revistas profesionales de RRHH como capital humano o dirigir personas (AEDIPE), sin embargo, su revisión teórica nos lleva

a pensar que aún quedan muchos puntos por analizar dada la gran diversidad de planteamientos e interpretaciones de partida hacia el Coaching. Así también hay un amplio consenso en los beneficios que tiene y las posibilidades de expansión y desarrollo en la empresa. De hecho, actualmente es una de las experiencias de desarrollo organizativo de mayor impacto en los resultados de la empresa. Por otro lado, en la búsqueda realizada a nivel internacional, tan sólo un 5% de los artículos de lengua inglesa fueron de un nivel científico medio o medio alto. Esto corrobora que a pesar de la gran expansión, es una disciplina orientada ampliamente al contexto profesional pero que sin embargo deja un hueco importante en el acercamiento científico investigado. Este estado embrionario científico sugiere la necesidad de una mayor preocupación de los investigadores por las realidades empresariales para ayudar en los procesos de adquisición de herramientas de innovación y desarrollo. (Kaufmann y Cubeiro, 2008).

Cómo se reviso en este tema el Coaching está siendo una alternativa ideal para las organizaciones, en la cual existe desarrollo tanto de la persona como de la misma organización, son ya diversos autores científicos los que sugieren que hay poco consenso en los principios teóricos que subyacen al Coaching Ejecutivo. Aunque estos principios se apoyan en la psicología o filosofía humanista. En este camino de crecimiento del Coaching, se podría decir que existen aún más ingredientes importantes a considerar que los fundamentos teóricos y las herramientas de aplicación, por lo que es importante preguntarse ¿Cuál es el momento ideal para que en una organización se aplique Coaching? ¿Cuáles son los elementos que se tienen que considerar en el Coaching? ¿Bajo qué premisas se implementa el Coaching? Encontrando las respuestas a las preguntas se podrá entender cuál es el mejor momento para que se aplique Coaching Ejecutivo como a continuación se describe.

### **¿Cuándo se debe aplicar Coaching Ejecutivo?**

Launer y Cannio (2008) El Coaching se debe aplicar cuando: (a) existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, causando bajo rendimiento laboral. (b) cuando un empleado de cualquier área merece ser felicitado por la ejecución ejemplar de alguna destreza y (c) cuando

el empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo. Es por ello que los altos ejecutivos de las principales empresas exitosas de hoy están buscando el asesoramiento de entrenadores, para que los ayuden a mantenerse competitivos en un mercado de rápidos cambios y a superar los cada vez más difíciles retos a nivel organizacional y personal.

Por su parte (Fitzgerald & Garvey, 2002) consultores organizacionales; compilaron una serie de ensayos sobre Coaching que ofrecen principios, técnicas, enfoques y procesos de gran utilidad en la aplicación de esta herramienta esto lo resumen en su libro “Coaching Ejecutivo” del cual se extrae lo siguiente. El Coaching, cuyo nombre más apropiado sería “desarrollo ejecutivo”; ha surgido como una de las disciplinas de mayor crecimiento y notoriedad en el mundo del entrenamiento, es por ello que las organizaciones están percibiendo los beneficios del Coaching para ayudar, retener y desarrollar su talento

El Coaching efectivo es aquel caracterizado por la confianza y rara vez la corrección, que a su vez se presenta con suma moderación; El Coaching ocurre dentro de una conversación donde aparecen compromisos mutuos. De parte del Coachee: El compromiso de un resultado extra-ordinario, la honestidad de lo que ocurre, y su disposición hacia el logro. De parte del Coach: El compromiso con el resultado de su Coachee más grande que el del Coachee mismo. Esto significa que el Coach tiene una manera peculiar de escuchar, donde es capaz de darse cuenta de sus propias opiniones del Coachee. (Dilts, 2003).

Si hacemos un análisis el Coaching se puede ocupar estratégicamente para mejorar los resultados en los puestos gerenciales, donde se toman decisiones y se tiene influencia directa con el personal, para que se note el cambio y funcione. (Whitmore, 2003).

De acuerdo a lo anterior, en las empresas están solicitando el Coaching, por los alcances medibles que tiene y se necesita gente que piense por sí misma, con buenas competencias, que sepa responder instantáneamente a los cambios, a las nuevas tecnologías y la hiperaceleración de los desafíos requiere una mayor autonomía de todos, comenta Espinal, intentando explicar el porqué el auge del *Coaching* en los últimos años. Hoy las grandes empresas

han incorporado algún tipo de Coaching. Como L'Oréal en Estados Unidos, American Express en México, Colgate, CocaCola, Bancomer, Banamex, por mencionar algunas, lo hacen. Son muchas las empresas que están trabajando con este modelo de generación de acción (Debates IESA, 2010).

En este capítulo revisamos la historia del Coaching, la aplicación de los diferentes modelos y como su base surge de la dinámica deportiva y ahora que se ha aplicado en otros ámbitos principalmente en el ámbito laboral en el cual los diferentes estudiosos coinciden en que el Coaching Ejecutivo es una herramienta que permite el desarrollo de la persona para poder enfocarlo a ser mejor líder y que esto se permee en los resultados.

Podemos concluir lo siguiente del Coaching; el Coaching NO tiene la respuesta, el Coach tiene preguntas, metodologías y herramientas. Las preguntas crean el camino, el canal de autodescubrimiento y el incremento en la capacidad para actuar – Pero la respuesta está en la persona; El producto del Coaching son nuevas acciones y aprendizaje de segundo orden: Aprendizaje acerca de cómo aprendemos; El Coach es experto en los procesos, no en el contenido al que hace referencia el cliente; El trabajo del Coach es ayudar al cliente a articular sus sueños, deseos y aspiraciones y lograr sus metas. Pasar de la mente al músculo ideas, sentimientos y significados.

Son ya diversos autores científicos los que sugieren que hay poco consenso en los principios teóricos que subyacen al Coaching Ejecutivo. Aunque que estos principios se apoyan en la psicología o filosofía humanista. En este camino de crecimiento del Coaching, se podría decir que existen aún más ingredientes importantes a considerar que los fundamentos teóricos y la herramientas de aplicación. Con ello nos referimos a las competencias del propio Coach, esa alma irreconciliable e inquieta que le lleva a ser curioso e innovador, para comenzar a establecer foros de investigación y debate teórico-aplicados que sirvan de reflexión y apoyo a una disciplina que va a tener en los próximos años

## CAPÍTULO 2



## **Coach profesional**

En este capítulo se abordará, la definición de Coach, sus valores, las características de personalidad que debe de poseer para ser un Coach profesional, la conducta que debe de presentar para considerarse un buen Coach, la diferencia entre líder y Coach y dentro de ese subtema revisaremos la diferencia entre el gerente y un Coach, ya que las empresas piensan que es lo mismo, pero mientras el gerente, no posea el entrenamiento y las responsabilidades que el cargo conlleva, es difícil que esto se logre, por eso es importante hacer énfasis en dicha situación.

### **Definición de Coach**

Perry y Skiffington (2002) definen lo que es Coach no es más que el líder que se preocupa por planear el crecimiento personal y profesional de cada una de las personas del equipo y del suyo propio. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente y que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso, orienta al equipo en el caminar hacia esa visión convirtiéndola en realidad, es decir, es un líder que promueve la unidad del equipo, sin preferencias individuales y consolida la relación dentro del equipo para potencializar la suma de los talentos individuales.

Los Coaches son personas que comparten creencias sobre: (1) la competencia humana (2) el desempeño superior y (3) valores sobre la importancia del Coaching, por lo que se les debe dar la oportunidad para demostrar su competencia en forma continua.

Los Coaches comparten un compromiso hacia el desempeño superior creyendo que, gerenciando y liderando por control no es práctico y no conduce hacia un compromiso con un desempeño superior o con la mejora continua hacia un mejor desempeño; Un desempeño óptimo es el resultado del compromiso de los individuos y los equipos para desarrollarse lo mejor que les permiten sus habilidades

Tal compromiso es una de las consecuencias de las siguientes condiciones: (a) las personas comprenden que están haciendo y porque es importante (b) tienen las competencias para desempeñar los trabajos y tareas

que se esperan de ellos (c) se sienten apreciadas por lo que ellas hacen (d) se sienten retadas por sus trabajos y (e) tienen la oportunidad de mejorar cuando cometen errores, por ello la persona toma conciencia de los hechos no a través del Coach sino de sí misma, estimulada por aquél. Por supuesto el objetivo de mejorar el desempeño es fundamental (Whitmore, 2000).

Para efecto de que se lleve a cabo de manera eficaz el modelo de Coaching, se requiere contar con una persona profesional que se encuentre debidamente certificado en el tema y que sea capaz de motivar el cambio en el otro por eso el Coach es el principal actor para que se lleve adecuadamente el proceso (Córtes, 2010).

El ser Coachee es una profesión que cuenta con sus reglas, su ética y sus formaciones específicas, que permiten adquirir las competencias básicas gracias a aportes teóricos pero sobre todo por tener desarrolladas las once competencias clasificadas en cuatro grupos que definió ICF (Federación Internacional de Coaching) y estableció que su nivel debía ser evaluado durante un proceso de certificación las cuales son: A) establecer los cimientos: 1) Adherirse al código deontológico y estándares profesionales, 2) establecer el acuerdo del Coaching; B) Crear conjuntamente la relación: 3) establecer confianza e intimidad con el cliente, 4) estar presente en el Coaching; C) Comunicar con efectividad: 5) escuchar activamente 6) realizar preguntas potentes, 7) comunicar directamente; D) Facilitar aprendizaje y resultados: 8) crear consciencia, 9) diseñar acciones, 10) planificar y establecer metas y 11) gestionar progreso y responsabilidad (Kourilsky, 2005).

El Coach es un revelador de talentos de potenciales. Me siento como una comadrona que ayuda a su cliente a parir sus ideas, a cambiarlas en planes de acción. La mayoría de las veces, el cliente sabe perfectamente a donde quiere ir, pero o aún no ha verbalizado lo que de momento sigue siendo una intuición, una sensación o un deseo o no se dio el permiso de poner su plan en marcha y tener éxito (Miedaner, 2008).

El Coach es una persona entrenada para detectar barreras invisibles que traban nuestro crecimiento o dificultan el desempeño. Su rol es acompañar y

facilitar el desarrollo de las potencialidades de las personas ayudando a superar las trabas y resistencias que limitan su accionar y dificultan la concreción de sus objetivos, por lo que se puede definir al Coach como un facilitador del desarrollo personal que no indica soluciones, no señala el camino a seguir, ni impone su particular modo de pensar, sino que interviene para que el consultante pueda analizar las interpretaciones sobre la situación que se declara como problemática (Luecke, 2005).

En este tema se revisaron de diferentes autores las definiciones de Coach y se puede concluir que el Coach es un profesional que ayuda por medio de diferentes técnicas a potencializar el crecimiento de las personas, para lograr esto debe de tener valores bien definidos como a continuación se describe.

### **Valores de un Coach**

Como en todas las disciplinas es importante que quienes lleven a cabo el modelo del Coaching se especialicen para dar este tipo de servicios y deben de desarrollar los siguientes valores como lo menciona (Perry y Skiffington, 2002) los valores de un Coach son: (1) confianza (2) confidencialidad (3) sinceridad (4) autenticidad (5) empatía (6) flexibilidad (7) positivo y (8) audacia.

Los Coaches mantienen valores comunes. Igualmente comparten valores sobre cómo realizar el Coaching, esto significa su comprensión sobre el Coaching y la forma de interactuar con las personas durante las conversaciones de Coaching. Un valor es una noción abstracta y pasar de la noción abstracta a la concreta y viceversa, permite satisfacer dos funciones: 1) averiguar que dos personas se refieren al mismo valor cuando hablan de un comportamiento y 2) encontrar otras alternativas creativas para satisfacer los valores que un individuo intenta manifestar a través de un comportamiento o una demanda (Opi, 2004).

Los Coaches deben ser los iniciadores de las interacciones de Coaching, así como utilizar toda interacción con los individuos y equipos como una oportunidad potencial de disciplina; por esa razón perciben el Coaching como un grupo de competencias que pueden ser aprendidas y aplicadas al

igual que cualquier otro tipo de habilidades requeridas para gerenciar, supervisar y liderar.

Respecto del tema de los valores de los Coaches, en mayo de 2007, durante la conferencia internacional de la *WABC (Worldwide Association of Business Coaches)* en Vancouver, la Sra. Johnson, CEO y Presidente de sociología clínica en Argentina, dio un discurso en el que hizo referencia a los valores del Coaching Ejecutivo, 1) autenticidad, 2) confidencialidad, 3) perseverancia y 4) empatía.

Los valores esenciales que se requieren de un Coach son: (1). autenticidad Consistentes con sus valores en forma constante; centrados en su intención; focalizados en el propósito. (2). integridad cuando los valores están asociados a los comportamientos y continuamente evidenciados en las acciones, se demuestra la integridad. Decimos lo que pensamos, pensamos lo que decimos, las acciones hablan por sí mismas. Las palabras pueden confundir, pero las acciones definen. Como dijo Alfred Adler, psiquiatra austríaco: “confíen sólo en el movimiento. La vida ocurre en el nivel de los eventos, no de las palabras” (3) coraje por sobre todo, compromiso para hacer lo que se cree que es correcto verificando las decisiones y acciones frente a los valores y desafiando a los clientes a hacer lo mismo (4) perseverancia es crítica. Muestra la lealtad y despierta coraje en las personas con las que se trabaja y (5) permanente mejoramiento personal, para accionar desde los estándares más altos de profesionalismo, es crítico que regularmente que se examinen las intenciones, motivaciones y competencia. (Rosinki, 2008)

Todo aspirante a *Coach* debe contar con la comprensión suficiente para disfrutar de una vida plena. Es decir, que antes de “trabajar” sobre los demás, primero hemos de haber “trabajado” sobre nosotros mismos. Y es que, como dijo el escritor Lev Tolstoi (1828 – 1910): “Todos quieren cambiar el mundo, pero nadie quiere cambiarse a sí mismo”. Ése es el riesgo de aventurarse a ejercer de *Coach*, una función muy exigente, pues implica haber encontrado lo que gran parte de la humanidad siente que le falta. Si no nos transformamos a nosotros mismos primero, aprehendiendo la sabiduría que nos libera del sufrimiento y nos aporta paz interior, nuestro espejo no estará lo

suficientemente limpio para que los demás vean las causas de su malestar reflejadas nítidamente. Así, no basta con adquirir conocimiento; para enseñar es necesario encarnar lo que se sabe. Si no hay coherencia entre la teoría y la práctica es que todavía no comprendemos la información que conocemos. Por tanto, lo que hemos logrado con nosotros mismos, es decir, lo que se manifiesta en nuestras propias vidas, es lo único que podemos ofrecer a los demás (Vilaseca, 2009)

Resumiendo, los valores para ejercer el Coaching Ejecutivo – autenticidad, integridad, coraje, perseverancia y mejoramiento personal continuo – se dirigen al bien común en su realización. Es importante que un Coach tenga y viva los valores mencionados, porque de ello depende el éxito de un proceso de Coaching, por ello vamos a revisar las características básicas que debe mostrar un Coach en su conducta.

### **Características de un Coach**

Se definirán las características básicas que deben de tener los Coach para que el Coaching Ejecutivo sea eficiente.

Tomada de la tesis de licenciatura “Fundamentos del Coaching” (Martínez, 2002), quien hace una recopilación de las características que debe desarrollar un Coach, citadas por (Hendricks, 1996), las cuales son: (1) claridad: Un Coach se asegura de la claridad en su comunicación. (2) apoyo: Significa apoyar al equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales o simplemente comprensión. (3) construcción de confianza: Permitir que las personas del equipo sepan que cree en ellas y en lo que hacen. Señalar los éxitos ocurridos. Revise con ellos las causas de tales éxitos y otorguen reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria. (4) mutualidad: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalle sus metas. Asegurarse que los miembros de su equipo puedan responder preguntas tales como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para la organización?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas? (5) perspectiva: Significa comprender el punto de vista del Coachee. Realizar preguntas para involucrarse, que revelen la realidad. Mientras más preguntas

hagan, mas comprenderá lo que sucede en el interior del individuo. No asuma que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles. (6) paciencia: El tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el Coach simplemente reaccione: Siempre que sea posible deben evitarse respuestas "viscerales", ya que pueden minar la confianza del Coachee en su habilidad para pensar y reaccionar. (7) confidencialidad: Las mejores Coaches son aquellos que logran mantener confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder y (8) respeto: Implica la actitud de respeto sobre lo que se quiere lograr y alcanzar. El proceso de Coaching esta centrado en el desempeño del Coach con el Coachee para que le proporcione todas las herramientas que requiere para mejorar

Los Coaches realizan muchas tareas: establecen dirección y dan feedback, indican tareas que desarrollan las habilidades y ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrán enfrentar los colaboradores, así como previendo los recursos necesarios. Esto significa que les ayuda a evitar el fracaso; removiendo obstáculos y asignando recurso los buenos Coaches promueven el éxito. Al respecto (Whitmore, 2000), dice "La meta de un Coach es desarrollar el conocimiento, la responsabilidad y la confianza del empleado en sí mismo".

El Coach se pone en sintonía con su Coachee, sincronizándose con él, esta sincronización tiene dos aspectos. 1) la concordancia (*matching*), es decir, entrar en el mundo del otro, adoptando su vocabulario y poniéndose en su lugar para apreciar lo que se siente, lo que permite ponerse en sintonía con el estado interno del cliente. El Coach puede igualmente adaptarse a su estructura mental y hacerle ver si el cliente es visual, escuchar si es auditivo o sentir si es kinestésico esto se toma de PNL, 2) la técnica del espejo (*mirroring*) en donde el Coach adopta la actitud física de su cliente, ambos sentados o de pie por ejemplo, para crear un ambiente de complicidad, sin caer en la imitación esto es empatía (Dilts, 2003).

Un Coach sabe que su cliente requiere de silencio por lo que en esos momentos se pone en posición de escuchar no verbal (mirada, actitud del cuerpo), esta es una posición baja y esto le permite analizar la congruencia de su cliente entre las palabras y su actitud, el lenguaje de su cuerpo y su voz, y

cuando no le parece que está siendo congruente lo confronta; esta es una posición alta conocida en el lenguaje del Coaching. Ya que un buen Coach detecta cuando su cliente pone cortinas de humo para evitar el contacto con una toma de conciencia o un sufrimiento escondido, el cuerpo habla (Leibling y Prior, 2000).

Las características básicas de un Coach son la confianza, liderazgo y confidencialidad, por lo que eso les lleva a que su conducta sea acorde con sus características como a continuación se describe.

### **Conducta de un Coach**

Para (Goldsmith, 2001) los valores se deben traducir en conductas específicas. Estas conductas están referidas a las siguientes habilidades: (1) atención: Este término se refiere a lo que hacen los Coaches para transmitir que están escuchando. Hay aspectos verbales y no verbales en esta actividad. Los aspectos no verbales incluyen conductas como: Dar la cara a la otra persona, mantener contacto visual, gestos de asentimiento, evitar conductas distractoras tales como ver papeles, interrumpir, etc. Los aspectos verbales incluyen palabras y expresiones. La habilidad principal que subyace es la de escuchar sin evaluar inmediatamente lo que la otra persona está planteando, significa tratar de comprender lo que la otra persona esta comunicando, en vez de evaluar si lo que dice es correcto o incorrecto o de si usted esta de acuerdo o no. Cuando se hace un juicio prematuro, se interrumpe el desarrollo de la información y se comunica una falta de respeto por la otra persona, lo cual destruye la naturaleza de una conversación de Coaching. (2) indagar: Una herramienta clave para el Coach es el de ser capaz de desarrollar la suficiente información para lograr resultados positivos. Los Coaches pueden ayudar a otros, a resolver problemas, sabiendo la forma en que esas otras personas entienden el problema, lo que han hecho para resolverlo y la forma en que piensan en que puede ser resuelto. (3) reflejar: Una tercera conducta que ayuda al Coach a obtener información es reflejar. De esta forma se comunica que se esta escuchando, que se comprende lo que la otra persona dice o siente, que no se esta juzgando y que se desea que la otra persona proporcione información que considere importante. Reflejar significa expresar lo que se cree que el otro dijo y comunicar los sentimientos que la otra persona

ha expresado. (4) afirmar. Esta herramienta se focaliza en el resultado final del Coaching; la mejora continua del aprendizaje. Expresa la creencia del Coach sobre el deseo de la gente de ser competente. Refuerza el sentido de logro en la otra persona y contribuye al compromiso de la mejora continua. El realizar afirmaciones durante una interacción de Coaching puede dirigir la atención hacia dos grupos de competencias demostradas por la persona, como aquellas competencias que la persona ha demostrado en el trabajo y aquella competencia que la persona demuestra durante una interacción de Coaching y (5) disciplina: La última herramienta crítica consiste en la habilidad para utilizar las otras cuatro, a fin de crear las características esenciales de una reunión de Coach. Esto significa: Asumir la responsabilidad de su propia conducta y aceptar la responsabilidad del resultado de la interacción de Coaching. En otras palabras: "si resultado, tuve responsabilidad en ello". Comprender y estar comprometido a crear las condiciones esenciales de Coaching durante cada interacción como Coach.

Un Coach debe comprender y estar comprometido a desarrollar la forma básica de conversación durante cada sesión de Coaching, contar con una conducta de disposición para guiar y apertura para aprender la cual debe prevalecer como parte de su personalidad para que el proceso del Coaching se de en forma natural por tener estos elementos básicos que los diferencian de un líder, por eso es importante que el Coach se encuentre certificado para poder desarrollarse como a continuación se detalla (Launer y Cannio, 2008).

El Coach valoriza a su cliente, favorece un clima de confianza por la calidad de su escucha: condescendiente, abierto, sin juicios. Construye sobre los bloques existentes y constata los primeros avances, anima a su cliente para hacer un inventario de los recursos que dispone, lo que lo lleva a tener una mayor confianza en sí mismo; Así el cliente le otorga un valor a sus experiencias y se da cuenta de que ya ha sido capaz en el pasado de superar pruebas similares, juntos analizan las resistencias y los miedos y el Coach busca constantemente la intención positiva que da lugar a un comportamiento, descifra la estrategia activada para conseguir logros, considera cualquier fracaso como una retroalimentación, parte de la base de que el cliente posee



dentro de él todos los recursos que necesita para desarrollarse y llevar a cabo los cambios que desea.(Vilallonga y Fernández Aguado, 2005).

### **Funciones de un Coach**

El Coach incita a su cliente a identificar las posibles opciones con preguntas como: ¿Qué puedes hacer? ¿Y qué más? ¿Y si no? ¿Qué otras ideas se te ocurren? ¿Quién puede ayudarte? para esta tarea el Coach dispone de una serie de herramientas, de la más tradicional (la tormenta de ideas), a las más originales (la pintura, la música, el movimiento en el espacio, el teatro y/o la risa) sin olvidar las aportaciones de las grandes escuelas como la Programación Neurolingüística; como profesional eficaz el Coach animará a su cliente a realizar el 20% de las acciones que le permitirán un avance tangible, se trata de los famosos 80/20 de Pareto que los consultores conocen bien: generar unos beneficios rápidos para alentar al cliente y colocarlo en una energía positiva, al final de la sesión el Coach puede también invitar a su cliente a que haga unos deberes: leer un libro donde encontrará ciertas herramientas, buscar en internet, preparar un cuadro o redactar un texto. En la siguiente reunión verán hasta qué punto el Coachee progresó en la activación de lo aprendido o al contrario, en dónde se quedó trabado, porque somos a menudo nuestro mejor adversario, según Gallway. (Leibling y Prior, 2000).

El proceso de Coaching tiene una duración proporcional a la importancia de los objetivos marcados; Se reconoce igualmente un buen Coach según su capacidad de dejar ir a su cliente por el camino de la autonomía. Esta última aportación se hace durante la sesión de cierre en donde hará las siguientes preguntas ¿Qué más necesitas para sentirte totalmente autónomo? ¿Consideras que los objetivos de nuestro Coaching han sido alcanzados? ¿Cómo medirás el resultado de este Coaching? y asimismo en esta sesión el Coach pedirá retroalimentación de su trabajo al Coachee. Dado que el Coaching es entendido como una responsabilidad entre el Coach y el Coachee, resulta de lo más natural que el Coach reciba una respuesta que le permita, a él también, hacer evolucionar su práctica, sin olvidar pedirle a su Coachee respetar el acuerdo de confidencialidad (Cardón, 2005).

La función de un Coach consiste en promover el despliegue de potencialidades y desarrollo de las capacidades de su Coachee (Villalonga, 2003)

El Coach en lugar de brindar respuestas, formula preguntas y cuestiona a su Coachee de forma tal que este analiza y encuentra sus propias respuestas (Whitworth, 1998).

Las principales funciones de un Coach que deberá ejercer son: planificar continuamente, seleccionar y desarrollar talentos, entrenar o instruir diariamente, acompañar en el terreno, fomentar el compromiso visualizar metas, motivar, alentar y animar. También hay funciones que están relacionadas con la comunicación, las cuales se refieren a retroalimentar sinceramente, dialogar, confrontar y aclarar (Cook, 2000).

El Coach evalúa constantemente a su cliente, analizando tanto el mensaje hablado como lenguaje corporal. Solamente el 7% del mensaje percibido por el interlocutor está constituido por las palabras, el 38% pasa por la voz (tiempo, ritmo, volumen, timbre) y 55% por los elementos no verbales (postura, gestos, muecas, respiración). El Coach calibra las emociones que siente su cliente y las toma en cuenta, les deja el espacio para expresarse, escucha con sus ojos (Wolk, 2003).

### **Diferencias entre Coach y líder**

El Coach es un experto que se limita a enseñar técnicas, tal como lo define (Whitmore, 1998), su rol tiene que ver en favorecer el rendimiento de otro haciendo aflorar todo su potencial, más que enseñar consiste en facilitar a que el otro aprenda.

Olalla (2000) señala que el Coach ayuda a ampliar la visión de tal forma que pueda descubrir los patrones, contextos y preguntas que uno no ha sido capaz de ver. Más que aportar contenidos – lo que para muchos puede ser enseñar- el Coach es un facilitador que en vez de estancarse en la evaluación del rendimiento pasado, se concentra en el potencial de la persona.

Parsloe (1992), coincide con Olalla al establecer la diferencia del Coach es un facilitador, que tiene que ver con el saber intervenir para ayudar, a que el otro descubra nuevas opciones.

Esto incluye observar el desempeño, retroalimentar, saber escuchar, presentar alternativas y ejercitar la capacidad de autoevaluarse.

Cardón (2005), el Coach muestra humanismo, valentía y humildad, tiene que tener ganas y la pasión de ayudar a su cliente para que este se haga competente y se permita el paso a una vida mejor. Para ejercer esta profesión es determinante querer al otro y ser profundamente humano.

El liderazgo se centra más en construir una visión que inspire al equipo a cumplir objetivos trascendentales. Existen muchas frases trascendentales como "ser el número uno en la satisfacción total de los clientes". Esta frase y muchas deben ser una visión inspiradora de liderazgo, visión que debe ser compartida por todos los miembros del equipo (Smith, 2000).

Para todo esto existen tres lecciones que son básicas en el liderazgo: (1) que el trabajo debe ser visto como algo importante (2) que debe llevar a una meta comprendida y compartida por todos y (3) que los valores deben orientar todos los planes, las decisiones y las actualizaciones (Smith, 2000), lo que hace que la conducción de equipos triunfadores sea el arte de la visión trascendente, de la satisfacción por los logros superiores.

El Coach debe de estar convencido de lo que está haciendo, es decir, si no cree en el potencial de sus discípulos y en la importancia de la responsabilidad asumida, con destreza técnica, conocimiento, experiencia, credibilidad y autoridad, es difícil que llegue a ser Coach (Whitmore, 2003.), porque el Coaching requiere de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Por esa razón la diferencia es que el Coach es quien facilita el encontrar el camino interno y el líder es quien impulsa a un equipo de trabajo a lograr los resultados esperados.

Asimismo es importante abordar la diferencia entre un gerente y un Coach porque en varias ocasiones por error se piensa que el gerente puede hacer las veces de Coach, sin ninguna formación previa por el simple hecho de tomar decisiones en un puesto. Como lo menciona (Whitmore, 2003), esto nos conduce a la siguiente pregunta ¿cuál es el papel de un gerente? con demasiada frecuencia, muchos gerentes cumplen el papel de bomberos para conseguir que la tarea se lleve a cabo. Ellos mismos admiten que son incapaces de dedicar tiempo, que deberían planificar a largo plazo, adquirir una visión general, considerar las alternativas, la competencia, los nuevos productos, por lo que no pueden dedicar tiempo necesario para formar a su personal. Los envían a cursos de entrenamiento y se convencen de que eso es lo más conveniente, aunque rara vez obtienen un beneficio de esa inversión.

La respuesta es que sí entrenan a sus colaboradores, éstos serán capaces de asumir más responsabilidad, liberarán al gerente de la tarea de solucionar los problemas urgentes, no sólo para entrenar, sino para ocuparse de los asuntos más importantes que sólo él puede abordar.

Goldsmith, (2001) dice el Coaching y el empowerment (potenciación y empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los colaboradores) no son sólo ideas que resultan buenas para la gente. Se están convirtiendo en una necesidad estratégica para compañías comprometidas con el éxito. Siempre necesitaremos del gerenciamiento, sin embargo su estilo se está virando del control y la predicción, al empowerment y la creación del futuro que queremos.

El Coaching requiere una nueva manera de observar, una nueva manera de pensar y una nueva "manera de ser"; Aunque muchos gerentes pueden ser además, y de un modo natural, buenos Coaches, tradicionalmente existen algunas diferencias fundamentales como lo menciona (Goldsmith, 2001), (1) los gerentes ven su rol como el de dirigir y controlar la forma de su gente, para obtener resultados predecibles. Los Coaches ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtengan resultados sin precedentes (2) los gerentes están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos. Los Coaches están orientados a los compromisos de la gente que Coachean y

alinean los objetivos, con los objetivos comunes de la empresa (3) los gerentes tratan de motivar a la gente. Los Coaches insisten en que la gente se motiva a sí misma (4) los gerentes son responsables por la gente que dirigen. Los Coaches demandan que la gente que Coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando (5) los gerentes obtienen el poder de la autoridad de su cargo. Los Coaches los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos Coachean y de sus compromisos mutuos (6) los gerentes piensan qué es lo que anda mal y porqué suceden las cosas. Los Coaches están mirando desde el futuro crear un contexto de compromiso para una nueva realidad y buscan lo que "está faltando" (7) los gerentes miran el futuro basados en sus mejores predicciones. Los Coaches miran desde el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad (8) los gerentes lideran equipos. Los Coaches crean posibilidades para que otros lideren (9) los gerentes determinan qué puede hacer el equipo. Los Coaches hacen compromisos irrazonables y luego planean como realizarlos (10) los gerentes solucionan problemas frente a los límites y obstáculos. Los Coaches usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes (11) los gerentes se focalizan en técnicas para que la gente haga el trabajo. Los Coaches proveen una manera de ver posibilidades y de elegir por sí mismos (12) los gerentes usan premios y castigos para controlar conductas. Los Coaches confían y permiten a los Coaches que decidan su propia conducta (13) los gerentes son razonables. Los Coaches irrazonables (14) los gerentes piensan que la gente trabaja para ellos. Los Coaches trabajan para la gente que Coachean (15) a los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los Coaches aman a la gente que Coachean les gusten o no (16) los gerentes buscan resultados y pueden estar de acuerdo o no con las razones por las que suceden. Los Coaches buscan resultados y observan si las acciones son consistentes con los compromisos de la gente y (17) los gerentes mantienen y defienden la cultura organizacional existente. Los Coaches crean una nueva cultura. Por estas razones las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma, que sea responsable de todo lo que ocurre en su empresa porque así lo sienten. El Coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados sin precedentes.

En un artículo realizado por Alfredo C. Ángel Coach Internacional certificado por la *International Coaching Community* (ICC) publicó en la revista Debates IESA, 2010 lo siguiente sobre los Coaches: El 53 por ciento de los *Coaches* del mundo tienen formación universitaria, 35 por ciento son bachilleres y 11,7 por ciento sólo culminaron la educación primaria. En España, 24 por ciento son científicos, médicos o ingenieros; 32 por ciento psicólogos, sociólogos o pedagogos; y 44 por ciento pertenece a otras carreras. Estos datos revelan que el oficio de *Coaching* no requiere una particular formación académica. ¿Cómo se forman los *Coaches*? El 64,5 por ciento ha sido entrenado en programas acreditados por la ICF. Ahora bien, en ámbitos regionales específicos es frecuente encontrar *Coaches* entrenados en programas no acreditados por la ICF, como en Europa (42 por ciento), África (46 por ciento) y Australia (49 por ciento). Aunque el 71 por ciento de los participantes en el estudio mundial pertenece a la ICF, 81 por ciento de ellos poseen otras certificaciones, y de éstos 48,7 por ciento está actualmente en proceso de certificación con la ICF. En España, el 41 por ciento de los *Coaches* está acreditado por la ICF, el 18 por ciento por la AECOP y el 19 por ciento por la ASESCO. La práctica líder en el mundo es el *Coaching Ejecutivo* (18,8 por ciento), seguida del *Coaching* de liderazgo (18,3), el *Coaching* de vida (15,7) y, finalmente, el *Coaching* de negocio (9,6). En España (datos de 2007), 91 por ciento de los *Coaches* hacen el *Coaching Ejecutivo* individual, 51 por ciento el *Coaching* de equipo y 40 por ciento el *Coaching* de vida. El 89 por ciento de los *Coaches* ofrece otros servicios como consultoría (60,8 por ciento) y entrenamiento (57,3). Dos son los métodos modales de *Coaching* en el mundo: telefónico (41,9 por ciento) y cara a cara (54,5). En España, el *Coaching* presencial representa 85 por ciento y el telefónico once por ciento (Debates IESA, 2010).

Por lo que podemos concluir que cada vez va creciendo el número de profesionales dedicados a ser Coach, por que se esta convirtiendo en una profesión en donde las empresas está demandando cada vez más, para desarrollar a sus directivos, pero para que esto suceda debe de existir una figura básica que es el Coachee el desempeña un papel trascendental como a continuación se describe.

## **Funciones que debe desempeñar un Coachee**

Las funciones que el Coachee realiza son las que en determinado momento se constituyen como el motor del programa de Coaching, ya que es él quien dicta el ritmo. Estas funciones son auto cuestionarse constantemente, responder las preguntas formuladas por el Coach, planificar su carrera y su desarrollo, visualizar lo que desea alcanzar en un corto, mediano y largo plazo y proponer las actividades que encuentran pertinentes para alcanzar las metas establecidas ( Kinlaw, 1993).

El Coachee es el eje entorno a quien giran todos los demás elementos del Coaching, es decir la relación, el Coach y los procedimientos ya que el enfoque siempre será en él, en sus necesidades, aspiraciones y desarrollo (Whitworth, 1998), el Coachee además de estar dispuesto a participar en el Coaching debe contar directamente con las siguientes características: Tener potencial de desarrollo, ser receptivo, atento, creativo, honesto, colaborador, y con capacidad para cuestionarse (Kinlaw, 1993).

Por otra parte (Salazar y Molano, 2000) argumentan que las actitudes y aspectos de la personalidad son aspectos críticos para los resultados de una persona en un proceso de Coaching y es por esto que se deben seleccionar a aquellos individuos que son autónomos, seguros, expresivos, que tienen deseo y voluntad de hacer las cosas, saben escuchar, tienen coraje y que cuentan con un alto nivel de autoestima.

En este capítulo revisamos la definición de Coach, quien es un profesional que se centra en ayudar a otros, que debe de contar con valores firmes y claros basados en la confianza, confidencialidad, sinceridad, autenticidad, empatía, flexibilidad, positivo y audaz, para mantener una competencia humana superior y su conducta debe de estar centrada en atención, indagación, reflejar, perspectiva de entender al otro, medir el riesgo, paciencia, confidencialidad y sobre todo respeto y si a esto se le adicionan que debe de ser claro, brindar apoyo y construir confianza, son algunas características que lo diferencian de un gerente que es quien dirige y controla, mientras que un Coach, apoya a que el otro de resultados; el gerente tiene objetivos que alcanzar y un Coach se alinea a los objetivos del otro; el gerente cree que la gente trabaja para ellos y el Coach trabaja para la gente.

Por esto es claro que el trabajo de un Coach está enfocado a ayudar a otros y esto en las organizaciones se ve reflejado en ayudar a los altos mandos a explotar su potencial y reflejarlo en los resultados y revisamos la importancia que tiene el Coachee, el rol que juega para que se lleve a cabo un adecuado proceso de Coaching.



# CAPÍTULO 3

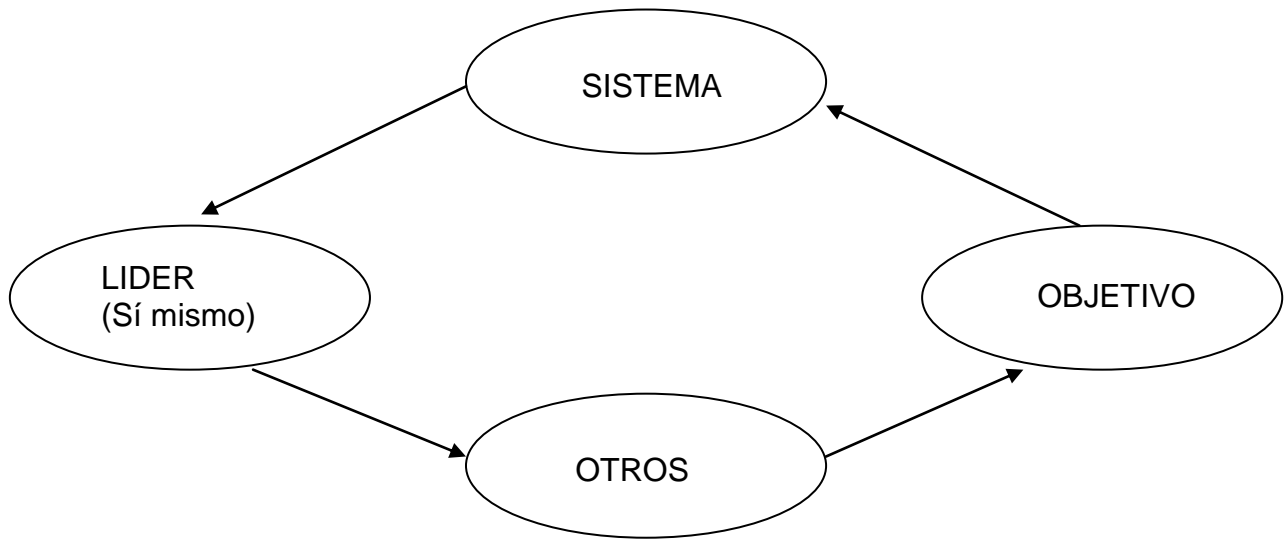
## **Proceso de Coaching Ejecutivo**

En este capítulo se revisará las variables universales que existen en un modelo de Coaching Ejecutivo, las cuales permiten conocer las experiencias que se han vivido en diversas implementaciones de este modelo, asimismo se describirán las fases que se siguen en una intervención de Coaching Ejecutivo, las cuales se expondrán en forma esquemática y sencilla tocando los elementos básicos en los que se debe prestar atención como Coach, y las dimensiones del desarrollo ejecutivo, así como las variables críticas que se presentan y cómo identificarlas para que no sean limitativas en el desarrollo del modelo.

### **Variables universales en un proceso de Coaching Ejecutivo**

Existen variables universales que están involucradas en un proceso de Coaching como lo describe el estudio cualitativo desarrollado por (Parsloe, 1992), quien identificó siete elementos “universales” que aparecen en la experiencia de sujetos que han estado en un proceso de Coaching Ejecutivo: (1) todos ellos vieron la experiencia como una forma (un camino) que les facilitó alcanzar una meta, incluyendo el ser promovidos, darse cuenta de lo que les impedía el éxito, o clarificar su rol dentro de las organizaciones (2) el programa fue experimentado como algo “único” para el individuo; en otras palabras adaptado a las necesidades del cliente, no algo “en serie” (3) una sensación de ser “dueños del proceso” fue reportado por todos los participantes (4) un sentimiento de confrontación consigo mismo que ocurrió a través de procesos de feedback (retroalimentación), preguntas desafiantes y retadoras, procesos reflexivos y asignaciones de actividades después de las sesiones fueron descritas por todos los participantes (5) todos experimentaron una gama de emociones e indicaron que el proceso les generó: relajación, inadecuación, culpa, vulnerabilidad, una sensación de energía, incomodidad (6) todos comentaron haber establecido una fuerte conexión con el Coach y (7) todos experimentaron un sentimiento de logro. Este sentimiento unido al logro de metas, una mejora de la auto-estima, un cambio de enfoque, una mayor capacidad, un desarrollo continuado y el venir a ser un mejor ejecutivo.

Esquema 4 Sistema



Nota: Este esquema considera que el proceso de Coaching debe contar con cuatro variables mínimas que son: El líder, los otros, el objetivo buscado y el sistema dentro del cual se mueve el cliente y necesita tener en claro las conexiones entre los objetivos organizacionales, las actividades del equipo y el estilo global del líder y sus competencias necesarias. “Taller Integrador de Coaching Ejecutivo” Salom, 2008 p. 12.

Lyons (2001), uno de los fundamentos del Coaching es integrar los objetivos del individuo, los del equipo de trabajo y los de la organización. Debe lograrse el equilibrio entre la organización y la persona lo cual se logrará mediante la adaptación individualizada de las necesidades y aspiraciones de cada quien con la estrategia, visión y valores de la organización.

Salazar y Molano (2000) proponen que el Coaching es una de las variables que permea en el liderazgo, en un plan de carrera profesional, en el aprendizaje organizacional y por lo tanto en el desarrollo de las potencialidades de los individuos que al interactuar con los valores, misión y objetivos de las empresas, se constituye como una estrategia organizacional.

De acuerdo a Cannio (2008) para que un proceso de Coaching Ejecutivo se observe mejoramiento debe estar enfocado en: (a) mejor desarrollo de competencias críticas en el directivo (b) mejoramiento en la productividad de su equipo de trabajo y (c) incremento en la capacidad para alcanzar las metas

organizacionales. Ya que el Coaching se centra en la mejora del trabajo y el desempeño laboral, tiene un tiempo de duración determinado, utiliza un lenguaje empresarial enfocado a metas y propósitos definidos que el Coachee va descubriendo durante el proceso y las diferentes etapas por las que pasa como a continuación se describe.

### **Etapas de Coaching Ejecutivo**

Es importante definir como en todo proceso las etapas que se deben de llevar a cabo en el modelo de Coaching, como lo describen diferentes autores.

El desarrollo de una relación de Coaching con éxito se produce en seis etapas: (1) la construcción de relaciones (2) la evaluación (3) la retroalimentación (4) la planificación (5) implementación y (6) seguimiento (Kokesh y Anderson, 2001).

Giglio, Diamonte y Urbano (1998) dicen que para ampliar el concepto sugieren que el Coach debe moverse con el Coachee a través de tres fases con nueve pasos. Fase I compromiso de la construcción y transformación personal. Paso 1 establecimiento de una relación; paso 2 actuar como un proveedor de información objetiva; paso 3 participar en la identificación conjunta de problemas Fase II hacer avanzar al ejecutivo. Paso 4 generar un banco de datos creíbles; paso 5 que los clientes lleguen a sus propias conclusiones; paso 6 la aceptación de la situación y la realización de la necesidad de cambiar. Fase III facilitar la transformación personal. Paso 7 establecer planes de acción que sean realistas, alcanzables y bajo el control del ejecutivo; paso 8 tener una red de seguridad y paso 9 motivación autogenerada y la mejora continua.

Los autores concluyen que independientemente del modelo, el foco de todas las relaciones de Coaching debe de estar en la negociación de la obra, sin cada uno de estos pasos claramente definidos, el éxito potencial se reduce.

Redshaw, B (2000) dice la comprensión del poder de la relación de Coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en nuestra manera actual de pensar la efectividad en *Management* (conjunto de técnicas de organización y gestión de una empresa) Este cambio nos da la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando se esté dispuesto a cambiar las formas habituales de pensar, por eso el

*Management* es una parte fundamental en la disciplina requerida por el Coach es el manejo para entablar una conversación básica, como lo describe (Fitzgerald y Garvey, 2002) la forma de una conversación de Coaching es fundamental como proceso inicial de información, seguido de la focalización de los objetivos. En la primera fase o de ampliación el Coach hace fundamentalmente dos cosas: (1) proporcionar la información que posee en referencia al propósito de la interacción (2) ayudar a la otra persona a desarrollar información relacionada. En la segunda fase, (1) el Coach aplica la información obtenida en la primera fase, en el logro de un resultado positivo y (2) la aplicación práctica de los conceptos de ampliar y focalizar, varía de acuerdo al tipo de conversación que se desea realizar.

Por otro lado (Launer, 2010), define las etapas del proceso de Coaching, de la siguiente manera; Crear el contexto para saber: 1) ¿qué es el Coaching?, 2) expectativas del cliente, 3) duración, frecuencia y diseño del proceso de acompañamiento; 4) diseño de los objetivos y visiones que sirven para especificar el objetivo, 5) clarificar la intención, 6) clarificar los tiempos, 7) diseño convencional y efectos; 8) Identificar las interferencias que significa definir el marco y el significado y 9) diseñar las actividades ayudado de las siguientes preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿cuánto?, ¿cómo? y ¿dónde?

Coinciden Hart; Blattner y Leipsic (2000), que para llevar a cabo las etapas del proceso del Coaching, es importante considerar los siguientes elementos del Coaching: (1) valores: El Coaching tiene base fundamental los valores subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de conductas o de técnicas de comunicación interesante (2) resultados: El Coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal (3) disciplina: El Coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un Coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de Coaching y (4) entrenamiento: Para emprender conversaciones de Coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y

conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

Launer y Cannio (2008) el modelo que manejan para hacer Coaching tiene las siguientes etapas: 1) monitorizar y movilizarse es la etapa en la que se establece el contrato, luego viene el análisis del contexto; 2) se fijan los objetivos de la sesión, siempre será el Coachee quien elige el tema 3) el Coach valoriza a su cliente y el cliente valora su experiencia, juntos analizan las resistencias y los miedos y el Coach anima al Coachee a superarlos, 4) identificar opciones por medio de preguntas poderosas, 5) dar el espacio y llevar a la decisión es un tiempo de reflexión de toma de conciencia para el Coachee para que tome decisiones oportunas que consensuará con su Coach, 6) acompañar y actuar es la etapa en la que se ponen en marcha acciones futuras para el logro de los objetivos, 7) sesión de cierre y la evaluación de los resultados se realiza en relación al avance del logro de los objetivos y de cómo el Coachee puede continuar en forma autónoma.

De acuerdo a los diferentes autores que se revisaron, se observa que cada una de las etapas que se tienen para llevar a cabo el Coaching varían entre autores la esencia radica en saber obtener la información para ayudar al Coachee a lograr sus objetivos basado en realizar preguntas que permitan entablar conversaciones para el logro de los objetivos planteados y que se genere la confianza entre Coach y Coachee, teniendo en cuenta la disciplina y el entrenamiento constante ya que estos elementos permiten mejorar el proceso de Coaching y hacerlo más efectivo logrando atender las dimensiones que las organizaciones requieren para su productividad, como a continuación se describe.

### **Dimensión organizacional con Coaching Ejecutivo**

La importancia de comprender el porqué de la definición de las dimensiones en las que se trabaja cuando se lleva a cabo un programa de Coaching Ejecutivo como lo explica (Salom, 2008) cuando se desarrolla un programa de Coaching se atienden 3 dimensiones que son: El trabajo individual, trabajo en coordinación, trabajo reflexivo que dé el resultado de negocio.

Para Launer y Cannio, (2008) mencionan que cualquier fracaso o éxito de un ejecutivo involucra una o más de estas dimensiones (a) cuando se habla de trabajo individual, se refiere a hábitos de organización, manejo de agenda, métodos de manejo de la información, agilidad en el manejo del correo electrónico, entre otras (b) cuando se habla de trabajo de coordinación hacemos referencia al diseño conversacional que tiene el ejecutivo en su ámbito laboral. En las dimensiones de pedir, ofrecer y acordar (c) en la dimensión del trabajo reflexivo esta la posibilidad de reinención y el ejercicio de re flexibilidad, trabajar acerca del trabajo y (d) en los resultados del negocio se enfocan las tres dimensiones que son tangibles (1) en el cambio de actitud, (2) en la productividad y (3) sobretodo en la rentabilidad del negocio.

Un buen dominio de la coordinación de acciones permite al gerente como Coach un constante aprendizaje estratégico o aprendizaje de doble lazo (Argyris) es a través de ciclos sucesivos de ensayo y error la debida consideración del impacto de las defensas organizacionales que impiden tocar ciertos temas, confrontar ciertas opiniones y apreciar abiertamente lo que sucede- le permite poner a valer de manera distintiva y efectiva sus esfuerzos para lograr incremento efectivo de las posibilidades de lograr lo que se quiere lograr, por medio de la organización. La importancia de la gobernabilidad - objetivo también del ya anticuado control tradicional de la gestión, denominado ahora nuevo control gerencial o aseguramiento de la gestión- deriva de la necesidad de los líderes de lograr más gobernabilidad, pese a las circunstancias que se presenten (los factores exógenos) y al grado de sofisticación de los sistemas de planificación y control de la gestión (los medios) pero incrementar la gobernabilidad implica resolver más un problema político de poder que uno instrumental de tecnología (Duhne, Garza y Quintanilla, 2007).

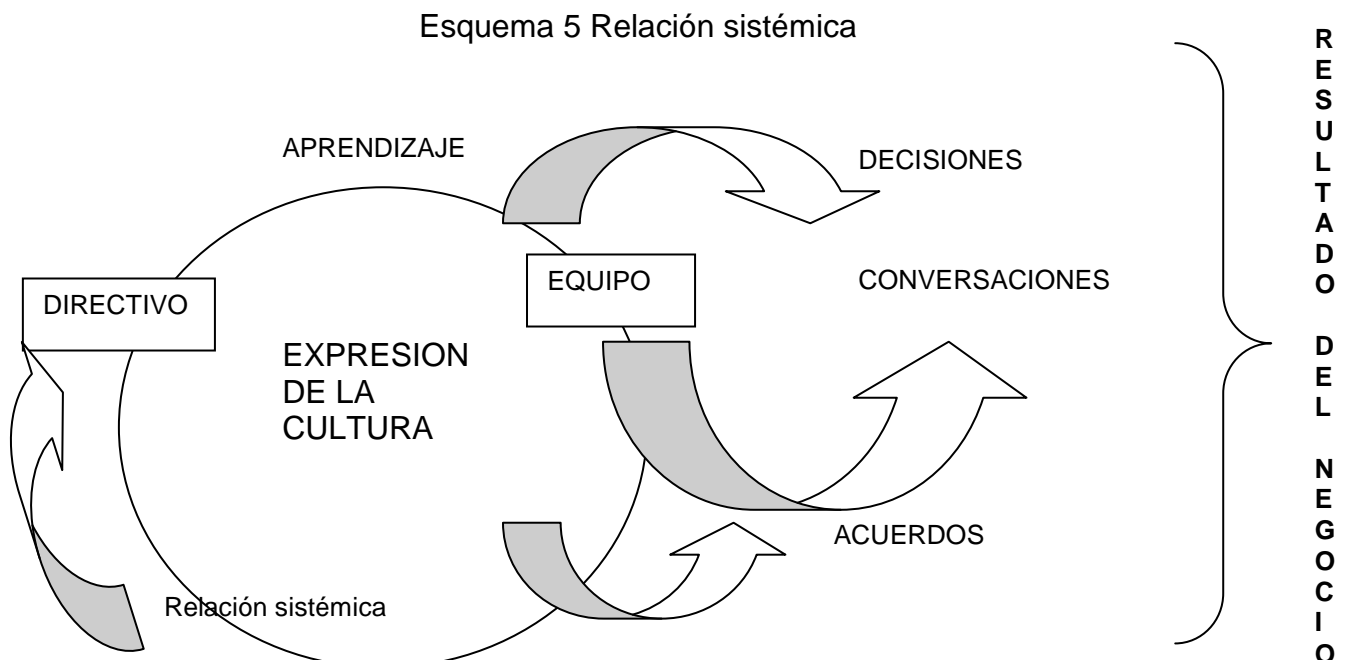
El Coaching crea un espiral positivo el cual le permite al Coachee generar acciones para que tenga una primera satisfacción, lo que hace que incremente su autoestima, desde allí se modificará también la relación con los demás, construyendo relaciones más armónicas. Todo este proceso provoca una nueva reacción positiva por parte del entorno y aumenta la sensación de éxito, lo que anima a la persona a realizar una segunda acción positiva, y así sucesivamente. Cada sesión de Coaching suele cerrarse con una decisión y

una puesta en práctica de esta decisión, que es sistemáticamente analizada durante la sesión siguiente (Pintado, 2007).

Las dimensiones en las que se enfoca el Coaching de acuerdo a estos autores son el trabajo individual que es lo que permite que el Coachee pueda irse conociendo a sí mismo y con base en ese conocimiento trabajar en los resultados del negocio, que para lograrlo tienen que identificar las variables críticas que faciliten la orientación de un programa de Coaching Ejecutivo como se describe a continuación.

### **Variables críticas en una cultura orientada a la ejecución y desarrollo del ejecutivo**

Es importante considerar las variables críticas que pueden existir y que influyen en el éxito de la implementación de un programa de Coaching, sino son consideradas como lo describe (O'Connor, 1998) quien menciona que las variables que influyen para orientar al ejecutivo están basadas en un pensamiento sistémico o de un todo que tiene que ver con cultura organizacional, equipo de trabajo, clientes externos y clima organizacional como lo esquematiza en la figura que a continuación se muestra.



Nota: En este esquema se observa todas las variables que interfieren en un proceso de Coaching y aquí lo esencial es centrarse, en cómo el Directivo,



mientras esta en el proceso de aprendizaje debe de jugar muy bien con las variables y para eso el Coach, no debe perder de vista que el aprendizaje es sistémico y cualquier decisión se verá reflejada en los resultados del negocio.

“Introducción al pensamiento sistémico” Connor, 2008 p. 159.

Con lo que (Lenhartdt, 1992) determina así las demandas subyacentes de los Coachees que tienen que ver con las variables que existen en este tipo de procesos en las diferentes empresas, 1) demanda explícita en la cual el Coachee se dirige al Coach y en forma específica, después de una identificación del problema, 2) la no demanda cuando el Coachee dice es el caso de una afirmación “le llamé porque me sugirieron que lo hiciera, pero no estoy muy convencido de que sea útil, ya que no creo que haya un verdadero problema”, 3) la contra demanda es un aspecto problemático y particularmente frustrante para el Coach, porque se encuentra frente a una persona que le cuesta trabajo poner palabras a la situación y su función es ayudarlo a encontrar y definir juntos el objetivo, 4) la anti demanda es cuando el Coachee acude porque su superior se lo pidió pero como cliente sólo desea que el Coaching no funcione, 5) la demanda confusa es la demanda de una persona invadida por un problema y que no consigue formularla y en el plano psicológico, tiene una relación poco clara consigo mismo, 6) la demanda ambigua, ambivalente y paradójica, se trata de una situación donde el cliente quiere una cosa y la contraria y 7) la demanda latente se refiere al nivel inconsciente de la demanda (que sólo despuntará con el tiempo), es necesario trabajar en la clarificación de la situación real del problema y de la necesidad, para lograr una posición del cliente cada vez más consciente de su relación consigo mismo y con el Coach.

La organización que desee aplicar el Coaching tiene que ser aquella que tenga una óptima adaptación a nuevos métodos de trabajo, es decir que considere importante el cambio cultural, por lo que su cultura organizacional estará enfocada a promover el desarrollo integral de sus colaboradores, facilitar el aprendizaje organizacional y promover la formación y crecimiento de equipos y líderes. Idealmente los directivos deben de conocer a cada uno de los colaboradores que funciones realiza y qué potencial y expectativa de crecimiento tiene dentro de su organización (Cardona, 2004).

El ambiente debe ser aquel en donde el Coachee pueda crecer, cambiar y que le sea permitido caer y levantarse. Debe ser un espacio seguro que propicie la valentía. Por otra parte también debe de ser un ambiente democrático, en el cual se pueda emitir opiniones y críticas constructivas, sin temor a despidos u otro tipo de acciones represivas (Whitworth, 1998).

El uso del Coaching Ejecutivo se concentra principalmente en la alta dirección y los empleados de alto potencial, y tiene por objetivo contribuir a la mejora de la performance del Coachee o al desarrollo de capacidades específicas. A partir de la diferenciación entre empresas que obtienen buenos resultados de las intervenciones de Coaching que organizan y las que no, los autores llegan a dos importantes conclusiones. Primero, no existen diferencias significativas en la organización y la estructura de los procesos de Coaching. Desde los criterios usados para seleccionar el Coach, pasando por la duración de sesiones y procesos, hasta las redes de soporte al Coachee, en ninguna dimensión hay diferencias que expliquen variaciones importantes en el desempeño y segundo, las variables del contexto organizacional tienen un fuerte impacto. Por lo tanto, es necesario preparar la organización antes de iniciar intervenciones de Coaching mediante tres pasos: aclarar su propósito a partir de argumentos de negocio, desarrollar habilidades de Coaching y difundirlo desde la alta dirección hacia el resto de la organización (Hermans y Franichevich, 2011).

Se dará un ejemplo concreto de cómo influyen las variables en los procesos de Coaching

Programa de Coaching en una compañía nacional dirigido a distintos niveles directivos.

“Me asignan a Juan como Coachee. Juan es Ingeniero Industrial con una amplia experiencia en áreas técnicas y en diversos sectores industriales. Juan es un directivo de nivel medio en la organización y lleva trabajando muchísimos años en la compañía. Debido a su edad, posiblemente esta sea su última etapa profesional. Juan es una persona muy educada, correcta, respetuosa, de una consideración personal positiva hacia mí como Coach. La verdad, su carrera profesional no había sido lo que él esperaba y era evidente su nivel de insatisfacción y desmotivación profesional. Habíamos escuchado en repetidos momentos de nuestros procesos de formación como futuros Coach,

que nos podíamos encontrar con situaciones problemáticas en los procesos de Coaching que tuviéramos que dirigir. Que algunos Coachees podían presentar aproximaciones negativas a los mencionados procesos. Incluso habíamos trabajado mucho las formas de tratar estas situaciones. Visto desde el momento actual quizá demasiado focalizado en herramientas, pero con el tiempo uno se va dando cuenta de cuál podía haber sido el mejor método de aprendizaje. Afortunadamente todo va evolucionando. Primera entrevista. Con mucha ilusión inicio el proceso presentando a Juan los objetivos y acordando con él la logística del mismo. En este momento y de una forma muy correcta me dijo: “ No creo nada en estos procesos de Coaching” “ No es el primero en que participo” “ Estos programas que se inventan los de recursos humanos” Estas afirmaciones me dejaron inicialmente desconcertado, pero mi desconcierto fue aún mayor cuando finalizó su argumentación con la siguiente expresión. “ Uno de los días más felices de mi vida fue aquel en el que una hija mía que también trabajaba aquí, dejó la compañía” Bueno este fue el comienzo del proceso. Estaba claro que teníamos campo de actuación. Se habían superado todas las expectativas que sobre posibles actitudes negativas habíamos estado evaluando y trabajando”.

El proceso se desarrolló en unos 3 meses, mediante 3 entrevistas con alguna acción de seguimiento en dicho periodo. Simplemente y sin entrar en muchos detalles, la estrategia que seguí, fue dirigir un proceso personal pero aislándole durante ese periodo de que “viviera” la organización y posteriormente volviendo también al campo profesional. ¿Cómo me sentí al final de la primera entrevista? Mi experiencia en varias organizaciones, con un contacto real con muchas personas me decía que estas situaciones ocurren con cierta frecuencia. Sin entrar a valorar en ese momento la situación profesional, nos pusimos a charlar y a conocer los distintos aspectos de su vida personal. Aparecieron cuestiones de autoestima, propia responsabilidad, necesidades afectivas y en ese campo estuvimos trabajando. Estaba en general muy desubicado y tratando de situarse en su propio mundo. ¿Cuál fue el resultado del proceso? ¿Consiguió Juan alguna mejora en su motivación y competencias directivas? ¿Se produjo algún cambio significativo a nivel personal en Juan? ¿Modificó algunas de sus percepciones respecto a estos procesos? El resultado no fue maravilloso. Digamos que fue esperanzador, desde una situación complicada, conseguimos que manifestara una cierta movilización interior, se produjo un cambio positivo en su actitud general y curiosamente

también hacia el proceso en sí. Está claro que si queremos conseguir una mejora, un auténtico cambio, tenemos que llegar a la persona. No hay otra solución. Yo creo que durante el proceso conseguí llegar a Juan. Son nuestros comportamientos y habilidades los que pueden generar los comportamientos deseados en nuestro compañero de proceso. Hoy, después de varios años, sin duda, podría ser más competente y eficaz en llevar el proceso de Coaching de Juan, pero si veo claro que si pudimos juntos conseguir esos pequeños pero importantes cambios, fue debido a que los dos pusimos en práctica esos comportamientos mencionados. Javier González Marín Coach Profesional Ejecutivo, acreditado por AECOP (Rodríguez, 2009)

El Coaching Ejecutivo se centra mucho en trabajar en las “conversaciones”, ya que de ellas depende el llegar al logro del objetivo, como a continuación se detalla.

#### **Elementos conversacionales básicos.**

Como se ha venido hablando en este trabajo, la parte esencial del Coaching son las conversaciones y aquí radica más de la mitad del éxito del programa, cuando se realizan adecuadamente como lo menciona el autor (Cortés, 2010), los elementos conversacionales básicos para el éxito del proceso de Coaching son: (1) cualquier problema es la expresión de una conversación pendiente, (2) cada elemento tiene que ver con el diseño del destino personal (3) la importancia de las redes conversacionales. Alguien en el planeta sabe o tiene información que yo necesito. Alguien en el planeta conoce a alguien que tiene la información o los recursos que yo necesito (4) el poder personal está en la acción (5) el problema no es iniciar una conversación, son las ideas y sensaciones que se generan antes de o durante esa conversación (6) somos lo que somos por lo que hemos pedido o hemos dejado de pedir y (7) nuestra capacidad para generar acuerdos en el mundo, es directamente proporcional a nuestro poder personal y de influencia.

Con base en lo anterior para Dilts, (2005) la importancia de las conversaciones radican tres elementos claves que son pedir (cómo generar ideas) ofrecer (cómo diseñar conversaciones difíciles) y acordar (coordinación de acciones), estos elementos permiten abrir diferentes tipos de conversaciones, para ello se requiere contar con una actitud básica que

significa tener clara visión, roles, intención y analizar las conversaciones pendientes que se tienen y con quienes.

Como lo describen los autores las conversaciones bien definidas permiten establecer tanto las metas durante el proceso de Coaching, como las metas finales que el Coachee quiere lograr y como esta base le va permitir al Coach interactuar mejor para el logro de las metas.

Los gerentes con formación en Coaching Ejecutivo, al integrar con destreza sus competencias lingüísticas con las emocionales y corporales, aumentan en alto grado sus competencias comunicacionales, lo que les permite -entre muchas otras cosas- lo siguiente: 1) lograr comunicar valores, visión, misión, estrategias y planes, 2) dar a conocer detalladamente tanto el contexto como lo perseguido y lo planificado, 3) hacer comprender plenamente todo lo que esto conlleva, e incluso 4) compartir emocionalmente la satisfacción de lograr lo deseado, para así poder 5) lograr comprometer a todos y cada uno, en el logro exitoso y sostenido de lo ambicionado, pese a las dificultades y la eventual escasez de recursos, con: un muy alto grado de cumplimiento, que -logrado lo deseado, genere una gran confianza en -todos y cada uno- y los haga sentir -con fundamento y a todos los niveles como un equipo de una muy elevada confiabilidad. Complementariamente, la formación de los gerentes en Coaching incrementa en alto grado sus competencias en la coordinación de acciones previamente planificadas y organizadas, facilitándoles el proceso para: 1). detectar anticipadamente las necesidades e inquietudes a satisfacer (con el resultado de las actividades), 2) decidir explícitamente cuáles necesidades e inquietudes, y cuándo, requerirían ser satisfechas, 3) contextualizar sobre el particular con los elegidos para satisfacerlas, antes de solicitarles satisfacerlas (el ideal es lograr que nos ofrezcan lo que vamos a pedir, sin pedirlo), 4) pedir oportunamente a ellos la satisfacción de ellas, especificando las condiciones de satisfacción requeridas, 5) negociar efectivamente las condiciones, posposiciones, negativas, etc. que ellos planteen para satisfacer la petición (o llevar a cabo las acciones requeridas), 6) comprometer efectivamente el mutuo cumplimiento de todo lo convenido; para después, 7) monitorear periódicamente el grado de avance, 8) renegociar efectivamente -y en consecuencia con los resultados que se vayan obteniendo- la asunción de las responsabilidades pertinentes en caso de abandono,

cancelación, revocación, atraso, etc.), para finalmente, 9) recibir amablemente lo que se entregue (si se entrega algo), junto con 10) agradecer sinceramente lo que se haya recibido (o reclamar lo que no se haya recibido a tiempo), 11) evaluar acuciosamente el grado de satisfacción y después de detectar y decidir los ajustes necesarios, para satisfacer las condiciones previas y/o las que nuevas circunstancias ameriten, 12) retroalimentar contextualmente a los responsables, reiniciando así un nuevo ciclo de coordinación de acciones (Whetten y Cameron, 2005).

Recordemos que en las organizaciones las actividades se desarrollan por medio de un intenso intercambio conversacional, lo que implica competencias para diseñar y efectuar conversaciones que permitan lograr -con mayor o menor efectividad- cosas con palabras, recurriendo al lenguaje verbal -escrito o hablado- y al lenguaje no verbal. Toda conversación se desarrolla con varios trasfondos, el más visible es el emocional: nuestros cuerpos pueden reflejar nuestras emociones con mayor o menor nitidez y delatarnos frente a observadores perspicaces, pero también el uso competente de nuestros cuerpos puede catalizar las reacciones emocionales de otros y provocar o no los efectos buscados. El lenguaje no es pasivo ni inocente, permite crear y cambiar situaciones, maneras de ser y realidades (Dezerega, 2009).

A diferencia de la autoridad formal el poder no es una cosa que se otorga o se compra, es un juicio acerca de la mayor o menor capacidad de acción autónoma de un ente (Echeverría, 2005). Los juicios -hijos de las declaraciones y al igual que ellas- son actos lingüísticos que pueden ser válidos o inválidos, dependiendo ello de la autoridad o fuerza en que ellos se apoyen. Pero los juicios -a diferencia de las declaraciones- requieren además ser evaluados en cuanto a si están o no fundamentados, y esto depende tanto de la pertinencia de las inquietudes detrás de los juicios emitidos, de los ámbitos en relación a los cuáles se formulan, y de los estándares de referencia utilizados, como de la fuerza de las afirmaciones a favor del juicio, y la fuerza comparativa de las sustentaciones en contra de él (Dezerega, 2009)

Coaching es una conversación audaz, ésta es una postura coincidente en Graham Richardson, Susan Scott, Michelle Duval y otros Coaches expertos. Sin embargo, ¿cómo podemos evitar ser un conversador débil? Es la conversación promedio, la normal, la que la hace débil. Al tener ese tipo de

conversación, no tienes efectividad o impacto en tu servicio de Coaching. Debes evitar esa conversación simple o no tendrás una conversación de Coaching que pueda facilitar la liberación de potenciales. Lo que normalmente te seduce para tener esas conversaciones “simples” es que están hechas del mismo material de las conversaciones robustas. Ambas, las conversaciones simples y las conversaciones robustas están compuestas la calidad del Coaching de palabras, gestos y de la calidad de tu voz. No es de extrañar que sea tan fácil para varios Coaches deslizarse en una linda charla. En el libro biográfico de Donald Trump, *Trump: Cómo Hacerse Millonario* (2004) el autor y entrevistador Meredith Mclever cita al “Donald” diciendo: “Raramente hay un día en el que no tenga de 5 a 10 conversaciones en las cuales cambia mi manera de ver el mundo”. (p. 122) ¿No es eso absolutamente increíble? ¡De 5 a 10 conversaciones diario! ¡Conversaciones que me cambian la manera de ver el mundo! ¿Puedes decir eso? Yo no. No de 5 a 10. De ninguna manera. Si tengo una conversación al día que cambie mi perspectiva de las cosas, me considero realmente afortunado y considero ese día como increíblemente transformador, “Las cosas sorprendentes que me han ocurrido en la vida” (Hall, 2008).

En este tema revisamos la importancia de los elementos conversacionales y como estos son la base para que se mejore la comunicación en general, como lo revisaremos con más profundidad en el siguiente tema.

En este capítulo revisamos el proceso de Coaching Ejecutivo y observamos que para que resulte exitoso, se tienen que considerar las siete variables universales que propone Parsloe y de ahí como las etapas de Coaching coinciden en que lo más importante es la relación que se tiene con el Coachee y el contexto de confianza que se desarrolla para lograr que los elementos del Coaching se vean reflejados en el proceso y cómo influyen en la persona tanto en lo individual como en el resultado del negocio.

Esto se basa en las variables que se centran en entender y manejar el Coaching en forma sistémica que permita al Coachee analizar y reflexionar sobre todo lo que le rodea y lo que hasta este momento en lugar de ayudarlo le ha estorbado, para lograrlo se toman como referencia las conversaciones, el pedir que es una competencia que se ha dejado de lado y que es básico para el crecimiento personal, lo que le permite desarrollar competencias que tiene pero que se le dificulta poner en práctica, el desarrollarlo le permitirá contar con mejores bases de comunicación como se revisa a continuación.



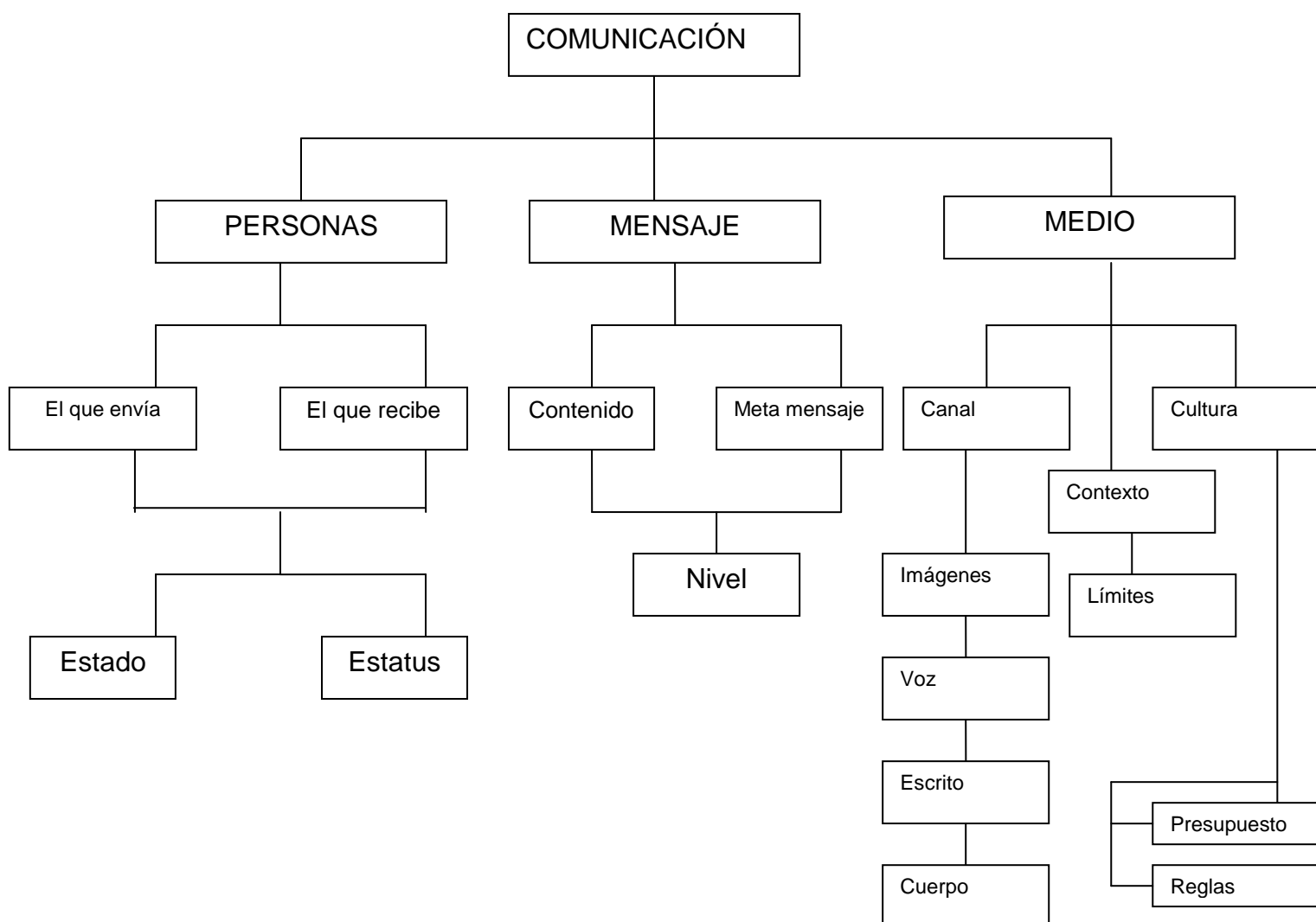
# CAPÍTULO 4

## Procesos de efectividad organizacional

En este capítulo revisaremos el proceso de efectividad organizacional, como parte de este modelo de Coaching Ejecutivo, en algunas organizaciones lo adaptan como un modelo Institucional el cual está basado en la comunicación que permite permear en la Cultura Organizacional, y cómo para llegar a la buena práctica en la aplicación de Coaching, se tienen que tomar en cuenta los tres focos de atención para que el proceso resulte efectivo soportado por la retroalimentación que es un tema medular para que el logro de resultados en el Coaching.

### Comunicación

Elementos básicos que conforman una matriz de comunicación como a continuación se detalla en la Esquema 6 matriz de comunicación



Nota: Esta matriz incorpora los elementos que se encuentran en cualquier comunicación cara a cara como son las personas quienes emiten y reciben el mensaje, el estatus, el nivel que tiene, el contenido que lleva y el meta mensaje (lo que lleva implícito que no se dice pero se sobreentiende) que nos da el nivel con que se emite el mensaje y por último el medio con el cual se emite, la voz, el cuerpo, el escrito, las imágenes que tienen que ver con el canal, así como el contexto en el que se maneja el mensaje y los límites que por sí mismo conlleva considerando también la cultura en la que se maneja y esta se enfoca a las reglas establecidas, todos estos son elementos que permiten introducirse en una intervención de Coaching, un elemento crítico que resalta en este modelo es la dificultad para que el mensaje que enviamos sea el mismo que recibe nuestro receptor, como bien menciona el directivo. “El desafío es que la gente haga lo que tú quieres, no lo que uno acaba de decir”. Dilts, 2005 “Neurocomunicación” p.102.

Los mensajes nos dan pistas de cómo debemos interpretarlos, por esa razón todos los mensajes necesitan ser transmitidos a través de un medio. Cada medio tiene sus limitaciones y fortalezas y a su vez influyen la forma en que el mensaje es recibido. El medio está compuesto por canal, contexto y marco cultural que rodea el mensaje.

Dilts (1989) comenta los canales hacen referencia a las diferentes modalidades sensoriales que utilizamos para representar lo que queremos decir. El contexto y el marco cultural se relacionan con los supuestos que damos por sentados.

Una comunicación efectiva involucra determinar el tipo de combinación y la secuencia de los canales utilizados; podemos en esta conceptualización de la matriz comunicacional, definir:

Personas: (a) 1dimensión física: uno consigo mismo, uno a uno, uno y pocos, uno y muchos; pocos y uno, pocos y pocos, pocos y muchos; muchos y uno, muchos y pocos, muchos y muchos (b) dimensión relacional: complementaria (padre-hijo), simétrica (niño-niño), recíproca (esposa-esposo), meta-complementaria (Coach-Ejecutivo) y (c) estado que es actitud y programas.

Mensajes: (a) dimensiones: micro, macro, para mensaje (b) el tipo de mensaje enviado, el estado y estatus del mensajero, el estado y el estatus de quien recibe el mensaje, el contexto dentro del cual el mensaje es enviado y (c) tipos y niveles de mensajes: enfoque en la identidad, en las creencias y/o valores, en las capacidades, en el comportamiento o en el cuándo y el donde.

1. Medio/Contexto: (a) dimensión física y (b) dimensión no física (rol)
2. Cultura (a) presupuestos y (b) Reglas
3. Canales de Comunicación (a) imágenes (b) voz (c) escrita. y (d) corporal.

Por lo anterior (Echevarría, 2005) define que lo social, para los seres humanos, se constituye en el lenguaje. Todo fenómeno social es siempre un fenómeno lingüístico y toma definiciones de algunos autores como a continuación se mencionan.

Se supone que el papel del lenguaje es pasivo. El papel del lenguaje pareciera ser el de dar cuenta de lo existente. La filosofía del lenguaje como lo describe Ludwig Wittgenstein el lenguaje, se sostiene en acción. Cuando decimos a alguien “te felicito” no estamos describiendo una felicitación, estamos realmente haciéndola (Echevarría, 2005).

Searle llamó al lenguaje una taxonomía de los actos de habla, porque cuando hablamos, ejecutamos un número restringido y específico de acciones. Estas acciones las llamó “actos de habla” nosotros los llamamos actos lingüísticos (Echevarría, 2005).

Searle (Echevarría, 2005), sostuvo que todos los seres humanos independientemente del idioma que hablamos al hablar hacemos afirmaciones, hacemos declaraciones, hacemos peticiones, etcétera. Estas acciones lingüísticas son universales afirmaciones y declaraciones. Importante distinción; a veces, al hablar, la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce a la palabra, hablaremos de afirmaciones, cuando podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de declaraciones cuando generamos un nuevo mundo, como a continuación se detalla.

a) Afirmaciones corresponden al tipo de acto lingüístico que normalmente llamamos descripciones. Y dado que los seres humanos comparten, por un lado, una estructura biológica común y, por el otro, la tradición de distinciones de su comunidad, Lo que observan desde un punto de vista, es cálido decir que

vivimos en un mundo lingüístico. Las afirmaciones siempre se hacen dentro de un “espacio de distinciones” ya establecido, (Echevarría, 2005).

b) Declaraciones cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. Después de haber dicho lo que se dijo, el mundo ya no es el mismo de antes. Este fue transformado por el poder de la palabra, la declaración de independencia de los Estados Unidos De Norte América cuando el juez dice “inocente”; cuando el árbitro dice “fuera”; cuando el oficial dice “Los declaro marido y mujer”; cuando decimos en nuestra casa “es hora de cenar”; cuando el profesor dice “aprobado”; cuando mamá dice “puedes ver televisión”. Solo creamos un mundo diferente a través de declaraciones si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir, (Echevarría, 2005).

Cuando se estudia el lenguaje se entiende que es la base de la comunicación para lograr mejores conversaciones como lo revisamos en el capítulo anterior y que es una base para el Coaching.

Todo el tiempo usamos la comunicación para poder existir como lo expresa (Pizzolante, 2002): “La comunicación es un intercambio de valores, un intercambio racional y emocional, verbal y no verbal. Intercambio de silencios, gestos, intereses y compromisos”. La comunicación debe tener vida, ser cambiante, tener al igual que el ser humano, alma y corazón para que tenga sentido. Por ello la comunicación es parte de la raza humana y de todos los estudios sociales, y de nuestro diario vivir, debería ser parte a su vez en las organizaciones y de su planeación estratégica. Ya que la comunicación es un método que sirve para persuadir, comprometer, convencer, motivar, cambiar opiniones, crear estrategias, facilitar procesos y mejorar ambientes laborales. Se podría decir que la comunicación es un medio efectivo para facilitar las acciones.

Según Pizzolante (2004) hay postulados básicos que permiten entender el alcance de la comunicación en todos los aspectos, sobre todo dentro de las organizaciones. Estos postulados son: (a) la comunicación es integral, es un sistema (b) la comunicación y la cultura están íntimamente ligados como una responsabilidad compartida; es decir, esta herramienta abarca la parte interna, externa, vertical, horizontal y diagonal de las organizaciones. Además de ser interpersonal, intra-grupal (dentro de un grupo) e institucional, usando medios o siendo cara a cara, permitiendo interactuar con una o más personas todo el

tiempo y en cualquier momento. Se une íntimamente con la cultura ya que ésta es un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y la comunicación es el método usado para fusionar culturas, entenderlas y hacer parte de éstas y (c) el poder de la comunicación estratégica nos muestra que la composición normal de una frase es: sujeto-verbo- predicado. Hoy en día en la comunicación ese sujeto se convierte en un vocero, el verbo en la comunicación, en el accionar de la información y el predicado en el mensaje. Es por esto que si cometemos algún error en el momento de entrenar al vocero, o en la conjugación del verbo (una mala información dada) o un mensaje inadecuado, la frase en general pierde todo su sentido.

Por esa razón la comunicación normalmente se convierte en acción al emitirla, ya que define ciertos parámetros y conceptos. Por lo que el silencio muchas veces también habla. Es muy importante crear habilidades comunicativas que con el tiempo se vuelvan competencias para asegurar que el interlocutor y el orientador entran en un proceso de comunicación con ciertos objetivos y que estos lograrán todas las metas que se proponen exitosamente.

Como lo expresa Pizzolante, (2004) “No comunicar, voluntariamente, es un camino para crear ambientes propicios para medir lealtades, confianzas, compromisos con la organización y con sus líderes, pero puede también confundir y socavar reputaciones”. Por ello comunicar estratégicamente es una forma de reforzar compromisos sembrar nuevos liderazgos y conservar una fuerza laboral estable y segura en la organización.

Por otro lado Fernández, (1991), habla de la aplicabilidad de técnicas para asegurar crear buenos lazos de comunicación que son muchas veces diferentes en unas organizaciones que en otras, lo importante es ver que tanta usabilidad tiene en la empresa y la intención con que se planea comunicar. Estas son las cuestiones principales que se deben tener en cuenta en el momento de la interacción.

En realidad nuestra comunicación se compone de varios elementos, todos captados por nuestro interlocutor en diferentes proporciones. Un 7% es comunicación verbal, el contenido de los mensajes, las palabras claves, las expresiones usadas. El 38% corresponde a las características vocales como el tono (nivel), el tiempo (velocidad), el timbre (calidad) y el volumen (potencia).

Un 55% es comunicación no verbal, compuesta por la posición del cuerpo, los gestos, el rostro (movimiento de los ojos, tono de piel y de los labios), y la respiración, entre otros (Vilallonga y Fernández, 2005).

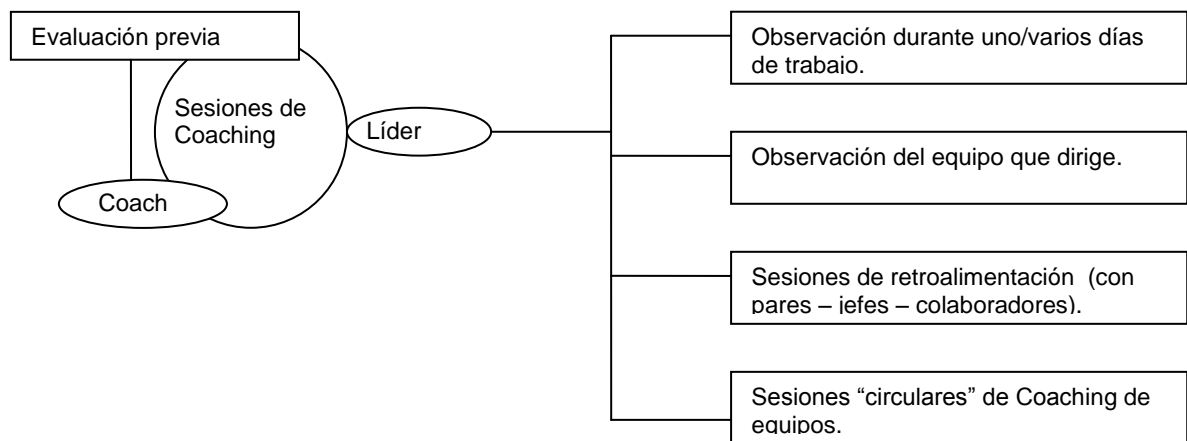
Talbi (2003), doctor en psicología desde los años setenta, desarrollo un modelo de gestión del proceso de la comunicación [process communication management]. La Nasa, uno de sus primeros clientes, utiliza esta herramienta para reclutar astronautas y constituir equipos homogéneos. Este modelo se apoya sobre dos conceptos originales 1) la forma con la cual se dicen las cosas tiene tanta o más importancia como lo que se dice. Nuestros interlocutores reaccionan a menudo según la forma. Un proceso de comunicación eficaz permite optimizar la relación e ir a lo esencial, y crear apoyándose en lo mejor de cada uno. Por el contrario, un proceso inadaptado lleva a una mala comunicación, al conflicto, a la incomprensión y a la desmotivación y 2) cada uno de nosotros es un mosaico de seis personalidades, pero poseemos una, la personalidad de base, que hemos adquirido de por vida. Según Talbi, tenemos otra personalidad que él llama la fase, que puede evolucionar a lo largo de nuestra vida. En este modelo no hay juicios de valor, no hay clasificación jerárquica entre los distintos tipos de personalidad. Todas las combinaciones son posibles, lo que da un total de 720 posibilidades, este modelo resulta de gran éxito utilizarlo en el Coaching a directivos ya que permite ubicar la personalidad del mismo y se trabaja en la comunicación del mismo.

Como hemos revisado la comunicación es básica para crear un modelo de Coaching adecuado para desarrollar al líder, tanto Dilts como Pizzolante y Talbi dan una serie de parámetros que brindan bajo cualquier circunstancia los elementos de una adecuada comunicación, la cual se deben implementar en cualquier programa exitoso de Coaching como una base fundamental, para crear el ambiente propicio para desarrollar líderes como se describe en el siguiente capítulo.

## Modelo de Coaching orientado al desarrollo del líder

Aquí podemos observar un modelo orientado al desarrollo del líder el cual describe diferentes etapas que muestra para que tenga efectividad como a continuación se detalla.

Esquema 7 Modelo de Coaching orientado al desarrollo del líder



Nota: Este modelo que se representa desarrollado, enfoca otro tipo particular de inquietud de parte del cliente; está más orientado a programas de desarrollo ejecutivo ligados con procesos de cambio o renovación cultural que está orientado totalmente al líder con él que se va a trabajar y con el equipo que tiene a su cargo, es importante notar que la evaluación previa en donde se le dice en qué consiste para poder tener un buen inicio y se le explica cada paso que se va a dar dentro de este programa de Coaching. Dilts, 2003 “Herramientas para el cambio” p. 120.

Parte de la observación la que permite que siendo observado, se le retroalimente para mejorar lo que el Coach ve y él líder hasta este momento no ha descubierto, esto se lleva a cabo también con su equipo de trabajo, aquí el líder debe ser una persona abierta y dispuesta al cambio. por eso es importante considerar los focos de atención en un proceso de efectividad organizacional como lo describen (Launer y Cannio, 2008) ellas mencionan que lo importante cuando se realiza Coaching Ejecutivo es recordar que NO es Coaching Ejecutivo, si no involucra los tres pilares de cualquier sesión de Coaching Ejecutivo (1) el estilo de liderazgo (2) metas de desarrollo del directivo y (3) los



comportamientos de su equipo y los objetivos de área y organizacionales, esto es por la relación que existe entre directivo y la organización a que necesita enfocarse (zona de poder) y de esa manera ampliar su capacidad de influencia (el elemento del sistema con mayor rango de variabilidad controla el sistema) e influenciar a cada miembro de su equipo.

En consecuencia el Coaching Ejecutivo está enfocado particularmente con la estrecha relación entre los comportamientos del directivo y sus conversaciones en un dónde y un cuándo (Launer y Cannio, 2008).

Por ello en los tipos de conversaciones y de acciones se refleja en ellas él cómo entiende la acción y cuáles son las posibles acciones (valores y creencias) viéndolas reflejadas en él a partir de su estilo de liderazgo y el tipo de conversaciones que frecuenta, determina y refleja el entendimiento de su rol y expresión de su identidad (Launer y Cannio, 2008).

Todo lo anterior determina que son elementos para crear la red conversacional, expresión del espíritu, el sabor y aroma de la organización (clima organizacional), por eso nos clarifica que, aunque no sea el tema explícito en un proceso de Coaching, no podemos negar qué estamos haciendo una intervención en la forma como trabaja la gente y como se relaciona obteniendo resultados. De esto se desprende, (1) conocer cómo trabaja la gente (2) facilitarles el pensar acerca de cómo trabajan buscamos a partir de la generación de conocimientos (3) un conocimiento que se genere en la experiencia y que además sea pertinente y relevante y (4) que la organización como un todo se convierta en una organización que aprende porque una organización que aprende reflexiona acerca de sus procesos de toma de decisión y de lo que entiende como posible (Launer y Cannio, 2008).

Al generar las redes de conversación invariablemente se abre la reflexión la cual se mueve en una dirección específica y puede responder a la pregunta de ¿cómo estamos trabajando?, encontrando diversas respuestas ya que necesita estar hecha desde una concepción estructural de lo que el trabajo es, es decir ¿qué entendemos por trabajo? y específicamente ¿cuál es el trabajo de un ejecutivo?, ¿cómo se entiende la efectividad en un directivo? y ¿de qué depende?, para responder estas preguntas (Dilts, 1989) comenta que en el modelo de Coaching Ejecutivo la respuesta a estas preguntas podemos encontrarlas en tres dimensiones: (1) La dimensión de los significados

(neurosemántica) (2) la dimensión de la acción ejecutiva (las conversaciones) y (3) la dimensión cognitivo- lingüística de (ver y oír).

Lo que permite con estas tres dimensiones es no perder de vista que el foco en una intervención de Coaching Ejecutivo es el directivo, es el ejecutivo y qué este se convierta en un pensador y en un actor sistémico (que observa y se conduce en forma integral).

Es por esto que el tema de exploración de su estilo (cognitivo y de comportamiento) y el desarrollo de flexibilidad (competencias) es un factor fundamental como lo expresa (O'Connor, 1998).

Finalmente cualquier proceso de intervención necesariamente, (en muchos lenguajes y con diferentes nombres, dependiendo del autor) estará fundamentado en (1) identificación de en dónde está la empresa, la persona, y el equipo, (2) cuál es el deber ser que ese equipo desea o quiere diseñar, (3) herramientas que generen un darse cuenta del progreso y que permitan el diseño de acciones correctivas y (4) medios y recursos que permitan lo anterior (que en el caso del Coaching, son las conversaciones y acciones específicas), (O'Connor , 1998).

En este capítulo se revisó la importancia que tiene el modelo de Coaching en su aplicación con líderes el cuál se basa en observar (ver) y en expresar de manera correcta lo que se quiere por medio de conversaciones y acciones específicas tal cual lo describen Dilts, O Connor y Launer y Cannio que coinciden en la importancia de identificar que quiere la empresa y que se busca del ejecutivo, para lograr empatar y así obtener los resultados esperados por medio de técnicas conversacionales y de una herramienta que es la retroalimentación como se describe a continuación.

### **Retroalimentación**

Whitmore (2003) describe que la teoría que él tiene es que hubo una gran conspiración contra los seres humanos, para evitar su desarrollo y transformación personal, la conspiración consistía en impedir a los seres humanos que se abrieran a la retroalimentación y que incluso le temieran por no sentirse expuestos, el esfuerzo estuvo en hacerles creer que lo que “otros dijeran” hacía que uno se convirtiera en eso. Desde entonces los seres humanos temen “los comentarios negativos” de alguien.

La única razón por la cual no se observa los “miles de defectos” que tiene una persona es por la falta de “retroalimentación” (estar abiertos a recibir y a dar críticas). Si la retroalimentación la centramos en la organización para que el Coaching se pueda implementar como modelo se requiere que la empresa entienda lo siguiente (1) para que una organización crezca, necesita que su gente crezca (2) crecer es incrementar la capacidad de acción (3) lo anterior no es posible si no existe una cultura de retroalimentación permanente (4) la retroalimentación necesita ser específica y con ejemplos y descripciones (5) otro elemento que se considera crítico es que los miembros de la organización sepan ponerle palabras a lo que piensan y sienten y además de esto, que lo puedan expresar en peticiones y acuerdos (6) una organización orientada a la retroalimentación o una organización abierta al aprendizaje, se abre a la retroalimentación en todas direcciones y a las conversaciones robustas y directas (7) los miembros de estas organizaciones viven de expectativas de nuevos aprendizajes y una permanente búsqueda del “no saber” como el lugar fundamental del liderazgo (8) la implementación y la observación del observador desde diferentes ángulos y los cuestionamientos que acompañan el proceso son ejes estructurales en todo el proceso de transformación a partir de la acción en un programa de Coaching Ejecutivo (9) la retroalimentación y su relación con el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y como estos se relacionan con el Coaching Ejecutivo (10) ideas principales (11) las acciones que emprendemos parten de nuestra “forma de ser”, nuestra forma de ser se modifica a partir de la acción (12) somos infinitamente ignorantes y lo que sabemos es muy poco, todo lo dicho es dicho por alguien. Es importante saber que en cualquier situación tenemos puntos ciegos (13) si hacemos lo mismo obtenemos lo mismo, si hacemos algo diferente obtenemos algo diferente (14) la ley de la variedad requerida en cibernética dice: Cualquier elemento del sistema con mayor rango de variabilidad controla todo el sistema (15) nuestros filtros preceptuales “parten de nuestra forma de ser” y se modifican en más de una ocasión desde la experiencia. Asimismo nuestra experiencia está determinada por lo que hacemos y nuestros filtros de percepción (16) o lo que hacemos o dejamos de hacer, las posibilidades que identificamos están fuertemente influenciados por como organizamos nuestra información internamente (17) cuando damos lugar

a la retroalimentación entonces ocurre “magia”, tenemos la posibilidad de modificar nuestros significados, nuestras representaciones internas y nuestras acciones y (18) acciones que no eran posibles se hacen posibles y las posibilidades futuras se incrementan: mundos nuevos aparecen en el espacio de invención personal (Whitmore, 2003).

Para O’Connor y Seymour (2007) la retroalimentación la describen aprender a aprender lo que implica que la organización de acciones nuevas dentro de nuestro sistema cuerpo-mente esto quiere decir sabemos que hemos aprendido algo cuando podemos hacer efectivamente con nuestros músculos, huesos, cartílagos y voz algo distinto. Por consiguiente la retroalimentación abre la posibilidad de poder reinventarnos, de contar con un aprendizaje continuo, de recreación por lo que querer no es poder, lo importante es saber hacer y saber cómo hacemos lo que hacemos. Este proceso generativo es lo que buscamos en el Coaching.

Dilts, (1990) expone que se puede llevar a cabo el proceso de retroalimentación por nuestro sistema nervioso que se caracteriza por su flexibilidad, es decir por estar permanentemente trayendo un pensamiento/sentimiento “sobre” otro pensamiento/sentimiento. Esto genera un tipo de lógica psíquica (psicológica) que a su vez texturiza y complejiza la experiencia del actuar por lo que somos seres neurosemánticos, construimos permanentemente significados necesitamos darle sentido a nuestra acción y a nuestra existencia por eso logramos que en nuestra condición de seres simbólicos, nos relacionamos no solamente con otras personas o con nosotros mismos, también nos relacionamos con conceptos es por ello que muchas de nuestras dificultades habitan el territorio de lo conceptual; cómo entendemos los conceptos y cómo los experimentamos, cómo los vivimos en nuestro cuerpo desde lo emocional influencia grandemente la acción. El problema NO es la persona, son los marcos dentro de los que vive es por esta razón que un Coach es un experto en el arte de navegar/entrar y salir de las situaciones para lograr tener éxito en la implementación de un programa de Coaching.

La retroalimentación es la base para poder aprender a aprender a que las cosas tienen diferentes enfoques que permiten cambiar y aplicar nuevas acciones como se describió y esto tiene que ver con uno de los beneficios del Coaching como a continuación se describe.

## **Beneficios del Coaching**

Los beneficios y las ventajas constituyen de alguna manera la razón por la que se aplica el programa del Coaching, aunque estos no son la causas en sí mismas, al identificarlos nos brindan una idea de lo que se desea en las organizaciones algunos de los beneficios son: 1) desarrollar habilidades en los individuos, 2) corrige el desempeño insatisfactorio y 3) puede ayudar a diagnosticar y corregir un comportamiento insatisfactorio, fomenta relaciones laborales productivas (Cook, 2000).

De acuerdo con (Villalonga, 2003) las organizaciones que implementan Coaching consiguen resultados excelente en numerosas áreas clave como: 1) rendimiento, 2) mejorar el ambiente de trabajo, 3) comunicación interna y externa y 4) retención y captación de mejores talentos para la organización.

Según (Cardona, 2004) la primera y más importante ventaja del Coaching es su condición de “bis a bis” (uno a uno), el ejecutivo no se siente en evidencia y no está expuesto a otros como ocurre en los entrenamientos grupales, permitiendo así que se desarrolle un clima de absoluta confianza y confidencialidad.

Estos beneficios y ventajas son aportes de algunos autores, sin embargo cada organización puede encontrar otros adicionales en función de su estructura, misión y valores, así como los objetivos deberán establecerse a la luz de las necesidades de cada empresa y cada situación en particular. Estos deberán ser realistas específicos, medibles y alcanzables para así poder evaluar los resultados de una forma más específica y objetiva (Ponce, 2000)

Algunos autores definen que cuando se ha realizado la aplicación de un programa de Coaching se observan las siguientes beneficios tanto en la organización como en forma individual: 1) el individuo se desarrolla tanto profesional como personalmente para lograr un funcionamiento óptimo como ejecutivo, 2) hay un desarrollo personalizado que tiene un impacto en todos los niveles de la empresa, 3) mejora los resultados individuales y organizacionales, 4) aumenta la motivación hacia el trabajo, 5) facilita la comunicación, 6) refuerza los aspectos positivos y cambia los reprobables y 7) logra que la empresa se mantenga en la cumbre del éxito (Cardona, 2004, Villalonga, 2003, Whitmore, 2003), como las empresas que se mencionaron que han llevado óptimos programas de Coaching y se mantienen en buenos niveles de

competencia ya que el Coaching es un proceso bien definido, que tiene puntos de partida y de llegada. Lo que resulta diferente -y lo que puede confundir a algunos gerentes- es que el corazón del proceso es el potencial de una persona. Por lo tanto, el éxito no es fácil de cuantificar.

A juicio de Waldroop, (quien dirige el programa de Desarrollo profesional en Harvard), dice el concepto de Coaching, más que cualquier otro, aterroriza a los gerentes, ya que lo comparan con un mentor y "En la relación con un mentor -dice Waldroop-, el final es abierto. No involucra un contrato específico. Es como decir: 'Voy a ser su hermano mayor, y voy a estar a su lado un tiempo -por lo general bastante largo para ayudarlo en cualquier tema que usted quiera. Un contrato de Coaching no es así. Tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino" Un proceso de Coaching puede durar entre tres meses y dos años, según lo que quiera lograr la persona asistida por el Coach. Durante el período de la relación, insumirá por lo menos entre 30 y 45 minutos por semana. Ese es el tiempo que usted emplea para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que esa persona debe dar. : El Coaching puede hacer un impacto positivo en la performance de la organización, pero no a corto plazo. Hay que apuntar a quienes se convertirán en importantes activos para la empresa. (Morales, 2006).

En este tema revisamos las ventajas y beneficios que de acuerdo con diversos autores los programas de Coaching logran en su implementación, la cual en todo momento observamos que la base es fortalecer al ejecutivo en sus áreas débiles, pero como todo programa tiene áreas fuertes y áreas que los limitan en el siguiente tema revisaremos cuales son las limitantes que se pueden tener en este tipo de programas.

## **Limitantes del Coaching**

El principal riesgo en este tipo de programa es que el Coachee piense demasiado pronto que puede hacer las cosas sin ayuda. Esto quiere decir que en algún momento se sentirá tan dueño de sus habilidades, planes de acción y resultados que dé por hecho que ya puede hacer las cosas por sí mismo en un periodo muy corto del proceso. Otra limitante importante es la resistencia al cambio, la mayoría de personas se resisten al cambio en sus rutinas y formas de pensar, dependiendo de cada situación en particular (Cook, 2000).

Puesto que es un sistema que promueve una relación muy cercana donde la confianza y la confidencialidad además de ser condiciones clave son aspectos que se afirman durante la interacción, puede ser susceptible de implicaciones éticas, por lo que una limitante de esto es que la línea divisoria entre lo laboral y lo personal, después de un tiempo tiende a desaparecer y aunque esto pueda ser aceptado y normal, puede trasgredir normas éticas confundiendo en empezar la búsqueda de soluciones a problemas personales, que en determinado momento causará conflicto de intereses en la relación y que se torne una relación más de terapia que de Coaching (Cardona, 2004).

Si una relación de Coaching no funciona -por ejemplo, si alguien sometido a ese proceso no responde como se espera-, no pocos gerentes suponen que la persona asistida es "inmanejable". Y si el otro no responde, es probable que el Coach esté dando los pasos equivocados. Si el Coaching realmente no funciona, hay que tratar de descubrir qué inmoviliza a la persona asistida, sin suponer que toda la responsabilidad es suya (Morales, 2006).

Muchos ejecutivos consideran al Coaching como una "habilidad menor"; es decir, que no tiene un efecto inmediato en las cifras. "Piensan que uno se limita a escuchar, y se preguntan: '¿Cuál es el beneficio?' -dice Joy- (quien dirige el programa de Desarrollo profesional en Harvard). Pero lo cierto es que el Coaching produce resultados más consistentes que muchos otros enfoques de gestión. Para empezar, desarrolla la creatividad de la gente. La alienta a ser más flexible, a adaptarse a situaciones nuevas. Deben ser quienes, con el tiempo, harán un gran impacto en la organización. "El Coaching es una inversión en una persona -dice-; y dará resultados reales, pero no cuando se trata de un objetivo de negocios inmediato. Cuando usted apoya a alguien para

que cumpla las metas de ventas del próximo mes, no está brindándole Coaching; eso es gerenciamiento, aun si se lo llama Coaching. Pero si esa persona es un gerente de ventas con alto potencial, y usted está convencido de que al cabo de dos trimestres tomará la delantera, eso es Coaching (Morales, 2006).

En la última década se ha observado el floreciente crecimiento de este modelo, apareciendo múltiples profesionales y empresas dedicados al tema. Como muchas otras tendencias similares, se encuentran diversos resultados de su aplicación. A continuación, algunas de las críticas acerca del Coaching (1) no utiliza una metodología claramente definida. El gran y rápido crecimiento de la disciplina ha tenido como consecuencia la aparición de individuos que ofrecen sus servicios como entrenadores cuando en realidad no cuentan con la apropiada formación para ello. La inexistencia de regulaciones académicas y certificaciones apropiadas, dificultan el control de la práctica y la calidad de la misma. Muchas corrientes confluyen bajo la denominación del Coaching, haciendo que la oferta sea muy heterogénea y en ocasiones poco seria. (2) el enfoque en desarrollar la capacidad de obtener resultados y producir éxitos es otra gran crítica a la metodología. Quienes apuntan a esta debilidad, resaltan la superficialidad del método, que tiende a exacerbar los sentimientos de superación y competitividad en el corto plazo pero que rinde resultados estériles en el largo plazo. (3) el Coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales. En el caso de que dicho proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden ser de un impacto negativo importante. La ética, responsabilidad y cuidado del entrenador, no siempre están salvaguardadas cuando no existen marcos regulatorios y (3) posiblemente por una falta de regulación oficial, hay mucha gente que ofrece Coaching sin una formación específica (Launer, 2010).

En esta tema se revisaron las limitantes que tiene el Coaching como todo modelo de desarrollo tiene áreas en las que trabajar, como es el tiempo de las sesiones, la ética por parte del Coach y del Coachee, el que el Coachee, no se preste para cambiar y sobretodo que quizá puede representar lo más importante para implementar en una empresa un modelo de Coaching es el tiempo a largo plazo en el que se ven resultados tangibles.



En este capítulo revisamos la importancia que tiene la comunicación para la efectividad de un proceso de Coaching y que todo parte del lenguaje que utilizamos para ofrecer y declarar, de tal forma que nos dice Echevarría si lo hacemos en la forma correcta, seguramente se va a ver en la respuesta que obtenemos del otro lo que menciona Dilts como el entrono y la respuesta del mismo, en la medida en que un Coach muestre esto a su Coachee el tendrá oportunidad de impactar primero en cambios en su persona y luego influir en la organización por eso la importancia del Coaching en la organizaciones, al volverse su personal clave en personas de logros rápidos y eficaces con la influencia del Coaching esto se permea en la cultura de la organización y en la productividad, es por eso que el Coaching actualmente es una herramienta que le brinda a las empresas el que se logren los objetivos y sin duda se superen las expectativas, sólo habrá que explicar qué como todo proceso lleva su tiempo, como se explicó en una de las principales limitantes, si es que la empresa quisiera en breve ver resultados.

## **Conclusiones**

Como se revisó, el Coaching es un paradigma, en donde exige un conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas como lo define Dilts, (2003) Coaching es la competencia de como asegurar que se realice el trabajo que debe ser realizado, por las personas apropiadas, midiendo y evaluando los resultados, contrastándolos con los objetivos prescritos, es por ello que gerenciar a las personas va mas allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades e igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados, por esa razón hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas esta basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de los empleados que incluye tareas como coordinación, toma de decisiones, liderazgo influencia, planificación y organización así como el manejo de conflictos

Por lo anterior la situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de supervisores y gerentes deben cambiar, con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, más que jefes necesitamos Coaches que descubran los diferentes talentos y distintos niveles de habilidades de sus colaboradores. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización, como creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos, eso es lo que hace un buen Coach.

El modelo de Coaching Ejecutivo ofrece lo mejor para que se enfoque y se entienda la efectividad organizacional de una manera muy simple, dentro del espacio entre el estado actual y el deseado se encuentran todos los posibles marcos que existen como seres lingüísticos que somos, producimos para construir y habitar nuestra realidad y en nuestra condición de seres simbólicos nos relacionamos no solamente con otras personas o con nosotros mismos, también nos relacionamos con conceptos; muchas de nuestras dificultades habitan en el territorio de lo conceptual, como vivimos en nuestro cuerpo desde lo emocional influencia grandemente la acción. Un Coach ejecutivo le ayuda al directivo a “despertar” y ver su “red de significados”, el mundo que ha construido y su destrucción cuando esta sea necesaria. Todos los problemas de desempeño del directivo son problemas, en últimas, neurosemánticos y conversacionales, por eso el Coaching como metodología le ayuda al directivo a identificar de manera precisa las acciones/conversaciones pendientes y las dificultades para llevarlas a cabo. La revisión incesante y sin ánimos de perfección, la revisión alegre y curiosa de lo que nos hace falta por conocer nos lleva progresivamente a hacer ajustes cualitativos y cuantitativos en nuestro diseño: Es por esto que el Coaching nunca termina como proceso, termina como programa (Whitmore, 2003).

«El Coaching toma un poder extraordinario en la medida en que se comprende el valor agregado que la gente es capaz de dar a las empresas», señala la mexicana Elena Espinal, experta en el uso y la creación de la cultura del *Coaching* ontológico, en conversación con *Debates IESA*. Los paradigmas empresariales han ido cambiando, lo que ha llevado a nuevas formas de desarrollo organizacional con mayor cabida para el *Coaching*. Como explica Espinal: «Hace veinte años a la gente se le pagaba por ocho horas de trabajo, pero luego las empresas privilegiaron el cumplimiento de metas. Antes, las relaciones con el personal se basaban en el control, pero esa forma de gerencia da como resultado “más de lo mismo”, con muy poco crecimiento  
«La gerencia que se basa en el control y el temor no funciona, menos cuando se trata de personal joven, forjado en un nuevo modelo de relación más flexible, que no tolera ni le interesa trabajar en condiciones de vigilancia», afirma la especialista. Por ello, el *Coaching* trabaja la cultura y la dinámica

organizacional, a fin de desarrollar una nueva manera de escuchar y de relacionarse. «Ojalá los directores y gerentes fueran formados como *Coaches*; se lograrían resultados extraordinarios», agrega Espinal. El poder del *Coach* no está en su autoridad, sino en el compromiso de la gente con un desempeño superior; de ahí su fuerza. ¿Cuáles son las diferencias entre los gerentes y los *Coaches*? Los *Coaches* dan poder a la gente para que obtenga resultados destacados y con frecuencia inesperados, mientras que los gerentes tradicionales interpretan como su responsabilidad el dirigir y controlar el desempeño del personal para obtener resultados predecibles. Los gerentes tratan de motivar a los demás, mientras que los *Coaches* parten de la idea de que las personas se motivan a sí mismas. Los gerentes piensan en qué es lo que anda mal para corregirlo; los *Coaches*, por su parte, crean compromisos para una nueva realidad. Los gerentes lideran equipos, mientras que los *Coaches* crean posibilidades para que otros lideren. «Y, para todo ello, hay que trabajar primero sobre uno mismo, sobre nuestros propios valores, capacidades y prejuicios», señala Espinal (Debates IESA, 2010).

Al hacer la revisión bibliográfica sobre Coaching Ejecutivo como modelo de desarrollo gerencial en las organizaciones, se pudo observar que cada autor propone aspectos generales basados en las teorías de relaciones humanas, motivación, comportamiento organizacional y liderazgo. Se percibe que cada quien propone una filosofía acerca del Coaching, pero no existe una unificación de criterios en cuanto a la forma de aplicarlo. No se encontraron contradicciones significativas de las fuentes consultadas sino más bien aspectos en común, enriquecimiento y variedad acerca del tema. La mayoría de autores enfoca el Coaching como un nuevo estilo de liderazgo enfocado a potencializar a los directivos para enriquecer tanto al líder como a la organización. A partir de lo anterior, en la presente tesina se integró y esquematizó lo que se ha dicho acerca del Coaching y como las organizaciones lo han ido adoptando con éxito tomando en cuenta el entorno globalizado que está en constante cambio y que demanda organizaciones con personal altamente preparado para enfrentar cualquier situación, asimismo siendo un modelo como revisamos aplicable a la mejora del ser humano es importante que profesionales como el psicólogo que cuentan con las bases

profesionales para hacer de estos modelos un campo fértil y útil para tener una mayor impacto dentro de las necesidades de las empresas y que el rol que juegue el psicólogo sea protagónico y de mayor impacto en la productividad de la organización es importante que se considere verse más involucrados con estos modelos que si funcionan pero pierden credibilidad porque están en manos de personas que no demuestran su profesionalismo, como si lo haría un psicólogo con sus conocimientos.

Como se reviso en el presente trabajo el modelo de Coaching Ejecutivo funciona y da resultados eficientes y eficaces para el desarrollo gerencial en las organizaciones, permitiendo contar con personal más sensibles y abiertos a los cambios, con una comunicación abierta a las conversaciones y a la retroalimentación constante que permite formar seres humanos más conscientes de su actuar. Es importante observar que un modelo de Coaching no se implementa en pocos días, este modelo requiere su tiempo de maduración y aplicación para que se vean los resultados y estos sean tangibles, porque si se pretende llevar en corto tiempo no se verán cambios notables ni en la persona, ni en el impacto que tenga dentro de la organización, esto podría tener cambios contraproducentes, cómo la falta de credibilidad del modelo, del Coachee para realizar las tareas que se le encomiendan ya que es un modelo centrado en la persona y este requiere de tiempo y del Coach que este certificado para que tenga la habilidad que el proceso requiere.

## Referencias

- Alcalá, M. (2002) El Coaching, una herramienta para desarrollar el potencial. *Capital Humano*, nº 160, página 56. Suplemento de Selección de Personal, México D.F.
- Andreu Pintado, Javier (2007). *Forjadores de líderes* (pp.71) Madrid España: LID Empresarial.
- Cardón, Alain (2005). La escucha de una calidad total. *Coaching de equipos* (pp. 36). Barcelona, España: Gestión.
- Cardona, Ana (2004) Coaching ¿Qué es y cómo se hace? Recuperado de Gestipolis <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos>.
- Coby, Francois, (2004). Origen del Coaching *El Coaching* (pp. 25-26). Paris, Francia: De Vecchi.
- Cortés, Miguel, (2010). Paradigmas del Coaching. *PNL y Coaching una visión integradora* (pp.55-70). Barcelona, España: Rigden-InterGestalt.
- Cook, Marshal J. (2000) *Coaching efectivo* (pp.72) Bogotá, Colombia: Mcgrawhill.
- Debates IESA • Volumen XV • Número 4 • 2010 Fabiana Culshaw periodista.
- Délivré Francois (2002) Coach, *Le métier de Coach* (pp. 18) Paris, Francia: d'Organisation.
- Dezerega, Victor (2009) Coaching para gerentes ¿una nueva meta competencia? Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=143>
- Dilts, Robert (2003). Bases de un Coach, *Coaching, herramientas para el cambio* (pp. 120). Barcelona, España: Urano.
- Dilts, Robert (2004). Influencias de la PNL en el Coaching Meta publications, *Coaching y PNL* (pp. 45-93). Barcelona, España: Sirio S.A.
- Dilts, Robert (2005). Comunicación un medio de conversaciones, *Neuro-comunicación* (pp. 77-125). México, Urano S.A.
- Duhne C, Garza Leal R., Quintanilla AM. (2007) Procesos del Coaching, *Coaching Ejecutivo*. (pp. 54) México, Trillas.
- Echevarría, Rafael (2005). Capacidad de Aprendizaje y Cambio, *Ontología del Lenguaje* (42-100). Santiago de Chile: Lom ediciones S.A.

- Eslava E. Bellido, C. (1999). Nuevas competencias en la gestión de capital humano, *Gestión de Recursos Humanos* (pp. 33-70). Lima-Perú: Saniplan-GMBH.
- Eslava Arnao Edgar (2006). *Coaching en las organizaciones*. Recuperado de la revista electrónica de psicología científica <http://www.psicologiacientifica.com>
- Fernández, Carlos (1991). Elementos básicos de la comunicación, *La Comunicación en las Organizaciones* (pp. 15-18). Trillas.
- Fitzgerald, Catherine y Jennifer, Garvey (2002). The Coaching Perspectives. *Coaching: Practice and Perspectives* (pp. 153-167). New York, Pub.
- Founce, Jose María (2001). Sócrates. Recuperado de <http://www.webdianoia.com/presocrat/socrates.html>
- Gallwey, Timothy (1974). Concentración: aprendiendo a centrar la atención, *Juego Interior* (pp.34-66). Barcelona, España: Sirio S.A.
- Garfield, Charles (1992). Condiciones que requiere tener un empleado (Eds.), *Los empleados son primero* (pp. 58),
- Giglio, L; Diamonte, T & Urban, J.M. (1998). Coaching a leader: leveraging chance at the top, *International journal of management development* vol. 17 No 2 (pp.93-115).
- Goldsmith, Marshall (1970). Desarrollo de liderazgo (Eds.), *Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo*. (pp.152-160). New Jersey: Prince Hall.
- Hall, Michael (2008) La calidad del Coaching. *La calidad del Coaching depende de la calidad y valentía de la conversación*. (pp. 3) México, D.F.: Urano
- Hart, Vicky; Blattner, John; & Leipsic, Staci (2001). Coaching versus Therapy: A perspective, *Consulting psychology journal practice and research* vol. 53 No. 4 (pp. 229-234).
- Hawkins, Bill y Pettey, Tom. (2007) *Coaching para el Cambio Organizacional* (pp.308). Madrid, España: Empresarial.
- Hermans, Michel y Franichevich, Alberto (2011) Coaching Ejecutivo en América Latina, artículo publicado en la revista *Harvard Business Review América Latina* con código R1107M-E. (pp12)
- International Coaching Federation [www.Coachfederation.org](http://www.Coachfederation.org).
- Kampa, Koekesh; Sheila & Anderson; Mary Z (2001). Executive Coaching a Comprehensive Literature Review. *Consulting psychology Journal practice and research* Vol. 53 No. 4 (pp. 205-228).

- Kaufmann, A y Cubeiro, J.C. (2008) El Coachee, *Coaching y diversidad*, (pp.82). Madrid, España. Empresarial.
- Kinlaw, Dennis C. (1993) *Coaching for Commitment* (pp. 22) California, Estados Unidos de América: Pfeiffer.
- Kourilsky, Françoise (2005). *Coaching, cambio en las organizaciones*, (pp.123). Madrid, España: Pirámide.
- Launer, Viviane (2010). *Etapas del Coaching, Coaching, un camino hacia nuestros éxitos* (pp.253-292). Barcelona, España: Pirámide.
- Launer, Viviane; & Sylviane Cannio (2008). Principios básicos para el Coaching, *Prácticas de Coaching* (pp. 124-148). Barcelona, España: Empresarial.
- Leibling, Mike y Prior, Robin (2000). Acompañar y actuar, *Coaching: paso a paso* (pp.209). Barcelona España: Gestión.
- Lenhardt, Vincent (1992). *Demandas, Responsables portadores de sentido* (pp.184). Barcelona, España: Empresarial.
- Luecke, Richard (2005). ¿Qué es un Coach? *Coaching y Mentoring*. (pp.65) Barcelona, España: Deusto.
- Lyons, Laurence (2001) *Coaching en las organizaciones Coaching la última palabra en desarrollo de liderazgo* (pp. 53) México, D.F.:Pearson Education.
- Martínez, Jennifer (2002). *Aspectos fundamentales del Coaching (tesis de maestría)*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/Coachingjennifer.htm>.
- Miedaner, Talane (2008) *Coaching. Coaching para el éxito*. (pp.75) Barcelona, España: Urano.
- Morales, Paola (2006) Los 10 mitos del Coaching, *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/33196.html>.
- O'Connor Joseph (1998). La base del pensamiento sistémico, *Introducción al pensamiento sistémico* (pp. 158-172). Barcelona, España: Urano.
- O'Connor & Seymour (1985/2007). Retroalimentación, *Introducción a la PNL*. (pp. 62). Barcelona, Urano.S.A.
- Olalla, Julio (2000). *Conversations and Discussion about Coaching. The Newfield Network*. Recuperado de [www.newfieldnetwork.com](http://www.newfieldnetwork.com).



- Opi Juan Manuel (2004) Valores base del comportamiento, *Las claves del comportamiento humano* (pp.122). Barcelona, España: Amat
- Parsloe, Eric (1992). Awareness of individual differences, *Leedham, Melville Coaching & mentoring practical conversations to improve learning* (pp. 38-51), London, Kogan page.
- Perry, Zeus & Skiffington Suzanne (2002). Definición de Coach, *Guía Completa de Coaching* (pp.24-52). Barcelona, Mc. Graw Hill Interamericana.
- Pinchot, E. (2001) *Raíces y Límites del Coaching para Ejecutivos*, (pp.43) Barcelona España: Urano.
- Pizzolante, Ítalo (2004). Postulados básicos de la comunicación, *La Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp.23). Barcelona, España: Ariel.
- Pizzolante, Ítalo (2002). Como nos comunicamos, *El poder de la comunicación* (pp. 71). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.
- Ponce, Ramiro (2004) ¿Qué más se te ocurre? *Liderazgo y Coaching*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/Coachingjennifer.htm>.
- Redshaw, B (2000). Do we really understand Coaching? *How can we make it work better?* (pp.31). Nueva York, N.Y.: Industrial and Commercial Training.
- Ravier, Leonardo (2005), Genealogía del Coaching, *Arte y ciencia del Coaching* (pp. 25-67). Buenos Aires, Argentina: Dunken.
- Rodríguez, Antolín (2009) Casos Prácticos de (*Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos*). Recuperado de <http://aecop.net>.
- Rosinki Philippe (2008), Valores *Coaching y Cultura* (pp. 53). Buenos Aires Argentina: Aldea Editores.
- Roy, Jackson (2002) *Guía para Jóvenes* (pp. 24). Buenos Aires, Argentina: Lóguez.
- Salazar, Gilberto y Molano, Mauricio (2000) *Coaching en acción* (pp.35) Bogotá, Colombia: Mcgrawhill.
- Salom, Omar (2008). Taller Integrador de Coaching Ejecutivo. México D.F.: Salom Change Dynamics.
- Selman, J. Evered, R. (1993). *Coaching y el Arte del Management*. Recuperado de <http://www.Coachingempresarial>.
- Société Francaise de Coaching [www.sfCoach.org](http://www.sfCoach.org).

- Talbi, Kahler (2003) *Comunicar, motivar y liderar en persona para entender mejor los comportamientos humanos* (pp.75) Nueva York, Estados Unidos de América: Intereditions.
- Torras, L. (2002) *Nuevas estrategias para el desarrollo de Directivos, Capital Humano*, número 160, (pp. 96) México D.F. :Prentice Hall.
- Valls Carmen (2010). *Modelos de Coaching. De AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos)*. Recuperado de <http://aecop.net>.
- Vera, Ana Cecilia (2010) *Preguntas poderosas que abren posibilidades* (pp. 22) México D.F.: Urano.
- Vilallonga, Mariano y Fernández Aguado, Javier (2005) *Valorizar, Proceso directivo y Coaching empresarial* (pp. 32) México D.F. Internacionales Universitarias.
- Vilaseca, Borja (2009) *Primero con nosotros mismos. Transformarse a través del pensamiento* (pp.5) Barcelona, España: Plataforma.
- Whetten D., Cameron K. (2005). *Desarrollo de competencias Desarrollo de habilidades directivas*. (pp. 52-54) México D.F.: Pearson
- Whitmore, John (2000). *Definición de Coaching, Coaching* (pp. 25-53). México D.F.: Meta Publications.
- Whitmore, John (2003). *Coaching, El método para mejorar el rendimiento de la personas*, (pp. 18-45). Barcelona, Paidós Ibérica.
- Whitmore, John (2003). *Le Guide du Coaching* (pp. 52). Barcelona, España: Máxima.
- Whitworth, Laura (1998) *Coactive Coaching* (pp. 81) California, Estados Unidos de América: Davies Black Publishing.
- Wolk, Leonardo (2003) *Para que Coaching sea un éxito. Coaching el arte de soplar en brasas* (pp. 35).Buenos Aires, Argentina: Gran Aldea.