



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROPUESTA DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN EN
COACHING COMO PARTE DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS
DE UNA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR

I N F O R M E P R O F E S I O N A L
D E S E R V I C I O S O C I A L

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
VANIA DÁNAE ESPINOZA ÁNGELES

DIRECTORA DEL INFORME:
LIC. NOEMÍ BARRAGÁN TORRES

REVISOR DEL INFORME:
LIC. RICARDO ALBERTO LOZADA VÁZQUEZ

COMITÉ DE SINODALES:
MTRA. MARÍA DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS
LIC. MARÍA DE LA CONCEPCIÓN CONDE ÁLVAREZ
MTRA. ISAURA ELENA LÓPEZ SEGURA



® Facultad
de Psicología

Ciudad Universitaria, D.F.

Mayo, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.



UNAM.016
2014

M-

Tps.

Agradecimientos

A la **Lic. Noemí Barragán** Torres, mi Directora de Informe Profesional de Servicio Social y sinodal, por sus conocimientos, disponibilidad, tiempo, paciencia y atento apoyo, así como sus valiosos consejos y su capacidad para guiar mis ideas, han sido un aporte invaluable para la elaboración de éste informe. Mi más grande reconocimiento y admiración. Gracias por todo el tiempo brindado.

A la **Mtra. Isaura Elena López Segura**, **Lic. Ricardo Alberto Lozada Vázquez**, **Lic. María De La Concepción Conde Álvarez** y a la **Mtra. María Del Socorro Laura Escandón Gallegos**; por sus aportaciones que permitieron enriquecer mediante su experiencia y conocimientos el presente documento.

A mí amada **Universidad Nacional Autónoma de México**, por permitirme construir junto a ella uno de mis más grandes sueños, gracias por los conocimientos y los valores que hoy forman parte de mí.

A mí querida **Facultad de Psicología** por los grandes momentos que viví y los grandes amigos que encontré, y a mis profesores que a través de su cátedra construyeron un pilar importante para mi desarrollo profesional.

Agradezco también a la **División de Educación Continua de la Facultad de Psicología (DEC)** por ofrecerme todas las herramientas que contribuyeron a la conclusión de esta meta, principalmente al **Lic. Juan Manuel Gálvez**, por su riguroso seguimiento y por sus siempre atentas y rápidas respuestas a las inquietudes surgidas durante el desarrollo de este trabajo, muchas gracias Juan Manuel.

A la mujer que me dio la vida, a quien más admiro y respeto, por su perseverancia para salir adelante ante las adversidades de la vida, quien a través de amor y dedicación me dio lo mejor para formarme con principios y valores... **mi mamá...** te amo, gracias por creer en mí, gracias por apoyarme y nunca dejarme sola, por estar conmigo en las buenas y en las malas, pero sobre todo gracias por darme los mejores regalos... la vida y mis estudios.

A **mis padrinos** Lupita y Raúl (mis angelitos de la guarda), por todo el apoyo que me han brindado a lo largo de mi vida y por estar siempre conmigo en los momentos más importantes.

A **mi familia**, ya que sin su apoyo e inspiración habría sido imposible llevar a cabo este trabajo, gracias.

A **mis amigos** que desde los más profundo de mi corazón les agradezco haberme brindado todo el apoyo, paciencia, colaboración y ánimo.

Y a todos aquellos que siempre tuvieron hacia mi palabras de aliento para concluir esta etapa en mi vida...

¡GRACIAS!

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
I. DATOS DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL	6
I.1 Cronograma de Actividades durante el Servicio Social	7
II. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN	9
III. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS	14
III.1 Habilidades adquiridas	16
III.2 Objetivo del Informe Profesional de Servicio Social	17
IV. SOPORTE TEÓRICO METODOLÓGICO	18
IV.1 La Educación Continua en México	18
IV.1.1 Antecedentes de la educación continua	18
IV.1.2 Educación Continua en México	21
IV.2 Coaching	31
IV.2.1 Antecedentes del Coaching	31
IV.2.2 Principios Psicológicos del Coaching	33
IV.2.3 El Coaching en México	38
IV.2.4 Características	39
IV.2.5 Modelos de Coaching	42
IV.3 Tipos de Coaching	46
IV.3.1 Coaching empresarial	46
IV.3.2 Coaching Personal	48
IV.3.3 Coaching Ejecutivo	49
IV.3.4 Proceso del Coaching	52
IV.3.4.1 Contrato	52
IV.3.4.2 Diagnóstico	53
IV.3.4.3 Objetivos	54
IV.3.4.4 Desarrollo del proceso de Coaching	56
IV.3.4.5 Seguimiento, control y evaluación	56
V. RESULTADOS OBTENIDOS	58
VI. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS	67
REFERENCIAS	72

RESUMEN

La finalidad de éste Informe Profesional de Servicio Social es la elaboración de una propuesta de intervención que consiste en un curso-taller de capacitación en Coaching dirigido a mandos medios, como parte de los servicios educativos de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM. La propuesta surge de acuerdo a las actividades realizadas en el Servicio Social, a partir de un estudio exploratorio con la intención de comparar los servicios que ofrece la División con otras Instituciones. A través de la actualización constante de base de datos, se encontró que diversas Instituciones ofrecen en su mayoría servicios enfocados al área Laboral, por su parte, la División ofrece principalmente cursos y diplomados del área Educativa y Clínica. Es por ello que se elaboró ésta propuesta con la intención de equilibrar los servicios ofrecidos por la División, así como aquellos ofrecidos por otras Instituciones. Lo cual destaca la importancia de las actividades que debe realizar un psicólogo laboral para lograr una capacitación continua en función a las necesidades de una organización y de quienes trabajan en ella, así como las necesidades del mercado al que se dirige dicha organización.

Palabras clave: Coaching, capacitación, mandos medios.

INTRODUCCIÓN

Para la vida humana, el aprendizaje representa un papel fundamental en el proceso de desarrollo de cada individuo, pues éste le proporciona nuevas competencias y valores que le permitan enfrentar los desafíos que traen consigo los cambios sociales, económicos, científicos, culturales y tecnológicos; convirtiéndose así en un factor esencial para el progreso de la humanidad.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje, aún cuando éste puede tener diversas aplicaciones y definiciones dentro de la psicología; podemos definirlo de manera general como cualquier proceso mediante el cual una experiencia ya sea visual, auditiva o táctil, puede modificar la conducta de un individuo en un momento futuro (Gray, 2008).

Por otra parte, Barca, Peralbo, Porto y Brenlla, (2008) señalan que los procesos de aprendizaje dentro de los contextos educativos se entienden como una serie de cambios en la conducta, como resultado de la adquisición de conocimientos y construcción de significados. Es así como a través de las interacciones sociales, culturales, y de la formación educativa es que los sujetos aprenden y adquieren las herramientas cognitivas, relacionales y comunicativas de su propia cultura.

De acuerdo a lo anterior, la vida del ser humano se encuentra en una constante interacción con el medio que lo rodea; donde éste aprende a adaptarse a normas y valores socialmente aceptados, mejor conocido como educación. Desde esta perspectiva, el ser humano modifica sus conductas en función a sus intereses e ideologías (Chiavenato, 2007).

Es por ello que Chiavenato (2007) menciona que la educación prepara a los humanos para la vida y por la vida. Por lo cual, es necesario tomar en cuenta los diversos tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, entre otras. Sin embargo es importante destacar la educación profesional, debido

a que es ésta la que instruye a las personas para una profesión determinada con la intención de ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su desarrollo en el ámbito profesional.

Asimismo, el desarrollo profesional permite a los profesionistas especializarse en una determinada área, proporcionándole conocimientos necesarios para un determinado puesto, brindándole las herramientas necesarias para asumir funciones más complejas (Chiavenato, 2007).

De acuerdo a Llanos (2005), el factor humano debe estar preparado para los cambios que sufre el mundo en la actualidad, haciendo uso de sus conocimientos y respondiendo ante las exigencias de la empresa y del individuo. Por lo cual, es importante hablar de la educación continua; la cual es de vital importancia para cualquier profesionista, pues tiene como función capacitar a las personas para que puedan ser lo más competentes posible en el desempeño de sus funciones, y está dirigida a profesionistas o personas con formación práctica profesional, técnica o laboral que no sólo requieren de conocimientos teóricos o prácticos, sino de actitudes, hábitos y aptitudes para realizar mejor su trabajo.

Dentro del mundo actual, un capital humano capacitado tiene las herramientas necesarias para impulsar, valorar, y junto con la empresa, ser competitivos dentro del ámbito empresarial (Llanos, 2005). Por lo cual, debido a los retos de cambio que continuamente afrontan las organizaciones; la capacitación es una de las áreas de Recursos Humanos que requiere especial interés, ya que es el medio por el cual el personal obtiene aquellos conocimientos teóricos, técnicos y administrativos que le permiten desempeñarse eficientemente dentro de su entorno laboral para lograr un desarrollo personal y profesional, motivación y satisfacción laboral; lo cual le permite alcanzar las metas de la organización a la que pertenece y lograr al mismo tiempo su satisfacción personal.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente, cuyo propósito general es: preparar desarrollar e integrar al recurso humano en el proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de los profesionistas.

Aún cuando la capacitación esté pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Pues los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

De acuerdo Villavicencio (2012), la formación de los recursos humanos se deriva de la necesidad de una educación continua, y es así como ésta última, mediante la capacitación; brinda nuevas y mejores herramientas que le permite a los profesionistas especializarse dentro de la rama en la cual quieran desempeñarse.

Ante los retos de cambio que enfrentan las organizaciones tanto a nivel nacional como internacional; la capacitación y el adiestramiento es una de las áreas de Recursos Humanos que requiere especial interés, ya que mediante ésta el personal adquiere los conocimientos teóricos, técnicos y administrativos que le permitan desempeñar eficientemente su trabajo, lograr desarrollo personal y profesional, motivación y satisfacción laboral lo cual posibilita el logro de las metas de la organización y satisfacción de su personal.

Por lo anterior, una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos es llevar a cabo la capacitación en función a las necesidades identificadas en una Detección de Necesidades de Capacitación (DNC). No sólo la capacitación favorece a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y permiten optimizar el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

Es muy importante para el área de Recursos Humanos, que quienes se postulen a un determinado puesto se encuentren actualizados y posean las herramientas necesarias para desempeñarse exitosamente en el ámbito laboral; incluso se espera que posean conocimientos que los hagan más competitivos frente a otros candidatos. Por lo cual, la capacitación resulta imprescindible para lograr dicho objetivo, y en específico la capacitación y la educación continua van de la mano, con la finalidad brindarle a los profesionistas una formación actualizada y especializada en el área que quieran desarrollarse, haciéndolos más competentes en el ámbito organizacional.

De tal modo, se concibe la Educación Continua como un conjunto de experiencias que prosiguen a la formación inicial y permiten a los profesionistas mantener, aumentar y mejorar su competitividad; para que esta sea pertinente al desarrollo de sus responsabilidades. Una educación continua pertinente debe responder a las necesidades de salud y ser congruente con los recursos de la comunidad y los planes para mejorarla.

I. DATOS DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL

Clave: 2012 - 12 / 23 – 2951

Institución u organismo social: Universidad Nacional Autónoma de México

Dependencia ejecutora: Facultad de Psicología

Área: División de Educación Continua

Nombre: Planeación y operación de servicios de capacitación, actualización y psicoeducación.

Objetivo: Dirigir y coordinar los servicios de capacitación, actualización y psicoeducación a través de la División de Educación Continua, conferencias, cursos, talleres y diplomados dirigidos a profesionistas y a la sociedad en general.

Metas: Lograr que los servicios de capacitación y actualización a través de la División de educación continua sean impartidos con seriedad, calidad, profesionalismo y apego al código ético del psicólogo.

Coordinador administrativo: Dra. Mariana Gutiérrez Lara

Domicilio: Facultad de Psicología, UNAM. Edificio B, 2o. Piso Jefatura de Servicio Social y Bolsa de Trabajo.

Responsable del Programa y Alumnos: Dra. Laura Hernández Guzmán

Cargo: Jefa de la División de Educación Continua. Nombramiento: Profesor Titular C T.C. Tutora del Doctorado

Domicilio: Av. Universidad 3000, Copilco Universidad

Código postal: 04510

Delegación: Coyoacán

Entidad Federativa: Distrito Federal

I.1 Cronograma de Actividades durante el Servicio Social

a) Planificación de los servicios, que implica:

- Buscar literatura de investigación en bases de datos especializadas (p.e., PsycInfo, EBSCO, MedLine, Annual Reviews, Ovid, Springer, Elsevier, Pubmed)
- Revisar literatura de investigación sobre Educación Continua y Psicología Económica
- Generar datos sobre las necesidades de capacitación y actualización en Psicología, y los servicios de Educación Continua en México.
- Analizar los datos generados e informar sobre los resultados de estos análisis
- Preparar solicitudes de cotización.

b) Promoción de los servicios, que implica:

- Participar en las estrategias de la promoción de la División
- Escribir cápsulas informativas, artículos web, y otros textos que divulguen el conocimiento
- Revisar la información que presente el material publicitario, y solicitar las correcciones necesarias.

c) Atención al usuario, que implica:

- Contactar, comunicarse y atender a los usuarios, ya sea de manera directa, vía telefónica, o vía correo electrónico
- Informar y orientar a usuarios mediante sesiones informativas y otros encuentros o medios.

d) Operación de los servicios, que implica:

- Comunicarse, ya sea de manera directa, vía telefónica o vía correo electrónico, con los instructores y tutores.
- Coordinar entrevistas de selección, sesiones educativas o de asesoría, y otros encuentros con o entre usuarios e instructores/tutores.
- Verificar la asistencia de los usuarios a los servicios.
- Elaborar y entregar constancias de asistencia.

e) Evaluación de los servicios, que implica:

- Recolectar datos para evaluar los servicios.
- Analizar los datos colectados e informar sobre resultados de estos análisis.

f) Otras actividades, no exclusivas de un rubro en particular:

- Participar en equipos multidisciplinarios para lograr los objetivos de la División.
- Comunicarse directamente (en persona) con otras áreas de la División y de la Facultad.
- Reproducir y preparar los materiales requeridos para cada actividad.
- Capturar bases de datos en bases de datos informáticas.
- Realizar diversos análisis estadísticos (p.e., análisis de correlación , análisis de confiabilidad, análisis factoriales, pruebas de diferencias en muestras, etc.), por medio del programa de cómputo estadístico SPSS.
- Elaborar informes de actividades.

II. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO FACULTAD DE PSICOLOGÍA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

En la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se inició y consolidó la enseñanza de la Psicología y la investigación psicológica en México. Inicialmente se impartió la Psicología como una asignatura en la Escuela Nacional Preparatoria (1896) para después pasar a ser un programa de doctorado (1924), luego se incluyó el nivel de maestría (1930) y por último se estructuró la licenciatura en Psicología (1950). Sin embargo, no fue sino hasta 1973 cuando la Dirección General de Profesiones Nacional reconoció a la Psicología como una profesión y la incluyó entre sus regulaciones (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013a).

Los profesores fundadores de la Facultad de Psicología de la UNAM fueron los iniciadores de la profesión en nuestro país, así como del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología (CNEIP), organización en la que participan la mayoría de las escuelas y facultades de Psicología en el país.

Por su historia, la Facultad de Psicología nació siendo facultad, ya que al separarse de la Facultad de Filosofía y Letras se reconoció que entre sus planes de estudios existía uno de doctorado, que en nuestro sistema universitario es requisito indispensable para que una escuela sea reconocida como una Facultad. En la actualidad, la Facultad de Psicología forma el mayor número de licenciados, maestros y doctores en Psicología en el país y, además, cuenta entre su personal académico con el mayor número de psicólogos pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores, por lo que contribuye con el porcentaje mayoritario de la producción científica en Psicología que se realiza en nuestro país. (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013a).

Hoy en día, la Facultad de Psicología ofrece a la sociedad en general, y a la comunidad universitaria en particular, formación y entrenamiento académico en Psicología mediante sus cuatro divisiones: de Estudios Profesionales (DEP), del Sistema de Universidad Abierta (SUA), de Investigación y Posgrado (DIP) y de Educación Continua (DEC).

El 15 de abril del año 1983 se fundó la DEC, en aquel entonces Departamento de Educación Continua, bajo la dirección del Dr. Gilberto Limón Arce, con el objetivo de capacitar y actualizar al psicólogo profesional. Treinta años después, es decir, hoy en día, la misión de la DEC es apoyar al psicólogo en su educación continua, a lo largo de su vida profesional, nutriendo su práctica con los avances y el desarrollo de la psicología científica, para mejorar su desempeño y productividad en el ejercicio de la profesión.

La DEC cuenta con prestigio en el medio de la Psicología y es uno de los principales centros educativos en su materia, entre otras razones, por contar con una planta docente de reconocido prestigio y experiencia académica y profesional, como se mencionó líneas antes. Sin embargo, inconforme con esto, la DEC tiene la visión de ser la instancia universitaria mejor calificada por los usuarios de educación continua y de servicios psicológicos, reconocida como la mejor entidad en materia de actualización y capacitación en nuestro país y Latinoamérica.

Para alcanzar esta meta, la actual gestión, tomó la decisión estratégica de que la DEC adopte una política de calidad, política que se base en la mejora continua y se oriente a la satisfacción del usuario de acuerdo con el enfoque de Gestión Total de la Calidad. La política de la calidad de la DEC es vincular a la Universidad con la sociedad, brindando servicios educativos y profesionales de excelencia basados en las contribuciones de la psicología científica para que, de este modo, se dote al psicólogo profesional y al público en general de las herramientas que les permitan desempeñarse óptimamente en su vida profesional, personal y social (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013b).

Misión

Apoyar al psicólogo en su educación continua, a lo largo de su vida profesional, nutriendo su práctica con los avances y el desarrollo de la psicología científica, para mejorar su desempeño y productividad en el ejercicio de la profesión (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013b).

Visión

Ser la instancia universitaria mejor calificada por los usuarios de educación continua y de servicios psicológicos, reconocida como la mejor entidad en materia de actualización y capacitación en nuestro país y Latinoamérica. (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013b).

Política de calidad

De acuerdo con una política de satisfacción al usuario y mejora continua, vincular a la Universidad con la sociedad, brindando servicios educativos y profesionales de excelencia basados en las contribuciones de la psicología científica. Dotar al psicólogo profesional y al público en general de las herramientas que les permitan desempeñarse óptimamente en su vida profesional, personal y social (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013d).

Política de satisfacción al usuario

Asegurarse que los servicios proporcionados al usuario cumplan los objetivos de la calidad (necesidades del usuario) fijados en el SGTC (Sistema de Gestión Total de la Calidad) (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013d).

Política de mejora continua

Asegurarse que el SGTC posibilita la mejora continua de los servicios, y supera las metas de cada objetivo de calidad. Cuando se alcance una meta continuamente por más de un año, se deberá sustituir la meta por una más alta, para asegurar que exista un aumento continuo de la calidad (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013d).

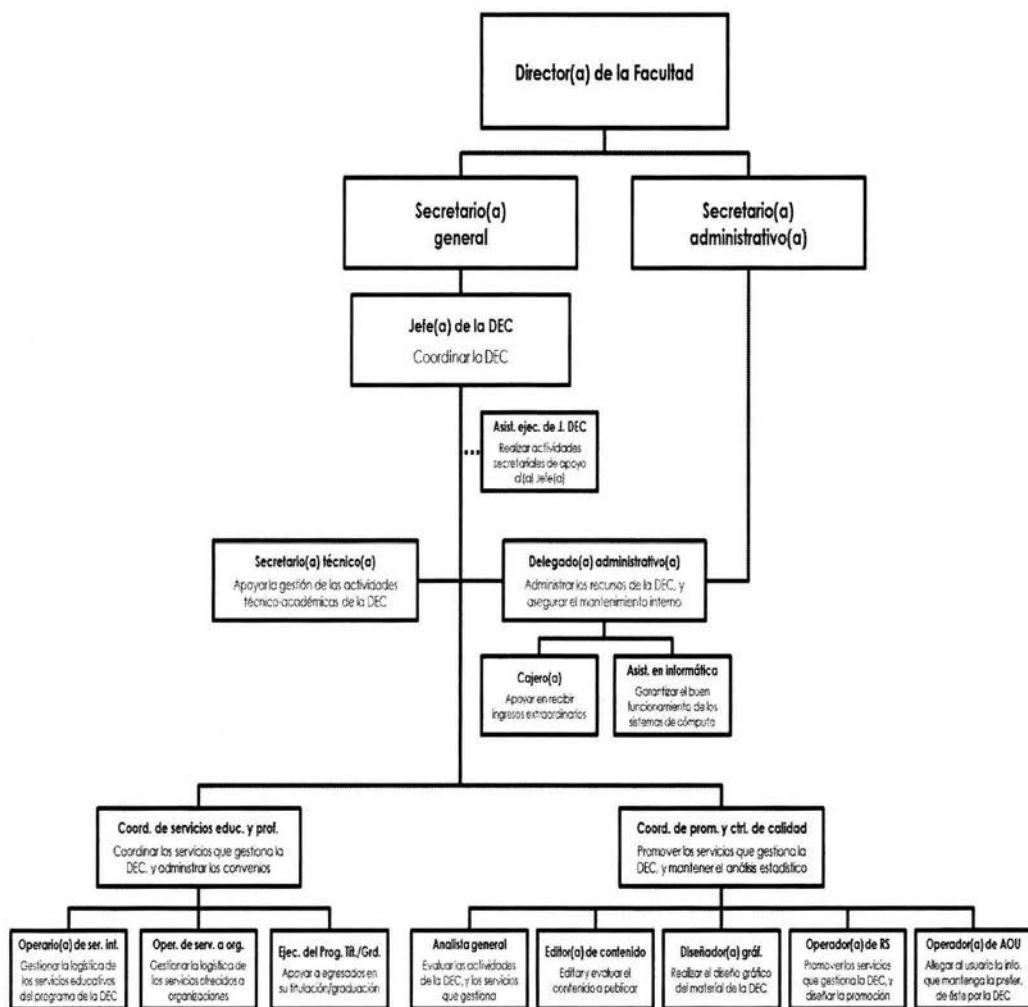
Objetivo de la División

Dirigir y coordinar los servicios de capacitación y actualización y psicoeducación a través de la División de educación continua, conferencias, cursos, talleres y diplomados dirigidos a profesionistas y a la sociedad en general (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013b).

Metas de la División

Lograr que los servicios de capacitación y actualización a través de la División de educación continua sean impartidos con seriedad, calidad, profesionalismo y apego al código ético del psicólogo (División de Educación Continua, Facultad de Psicología-UNAM, 2013b).

Fig. 1 Organigrama de la División de Educación Continua



III. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Dentro de las actividades realizadas durante el Servicio Social, una actividad periódica fue brindar información a los usuarios que se comunican por teléfono o de manera presencial, en la División, para pedir informes de los cursos, talleres y diplomados; para lo cual era necesario llenar unas papeletas con sus datos personales como teléfono celular, nombre completo, correo electrónico, medio por el cual se enteró de los servicios, calidad en el servicio de atención, cursos de interés, medio por el que pidió informes, fecha, horario en que se dieron informes y finalmente el folio de cada papeleta.

Por lo anterior, a lo largo del servicio social, se llevó a cabo la actualización de bases de datos, la cual consistió en capturar en una hoja de Excel, la información contenida en las papeletas mencionadas anteriormente. En el caso de que el usuario desee inscribirse al boletín electrónico de la División, donde se manda semanalmente la programación de la División, es necesario capturar en un documento de Word los correos de los usuarios interesados para enviarlo, vía correo electrónico, a la supervisora a cargo y se pueda enviar al área encargada de mandar el boletín.

También se llevó a cabo la tarea de hacer llamadas a usuarios para invitarlos a tres diferentes cursos, éstas se realizaron a partir de listas de personas interesadas en determinados cursos y éstas oscilaban entre los 50 y los 200 contactos. Las llamadas consistían en brindar a los usuarios información respectiva a cada curso, nombre, área a la que pertenece, a quién esta dirigido, fechas, duración, costo y modalidades de pago, y finalmente en la lista, en el apartado de notas; anotar las observaciones de los usuarios y si están interesados o si se inscribirán, para después entregarla a la supervisora y así se pudieran tomar las acciones pertinentes con respecto a las observaciones.

Durante éste periodo de servicio social, una actividad que se llevó a cabo de manera ocasional; fue dar formato a manuales que se ocupan durante los cursos, talleres y diplomados que se imparten en la División, así como revisar que el contenido de éstos sea el adecuado, y se apegue a lo planeado dentro del programa de capacitación.

Por otra parte, así como se mencionó en el cronograma de actividades, en diversas bases de datos científicos, se llevó a cabo la investigación de temas que pudieran ser atractivos para publicarlos en Twitter y Facebook, que son medios de difusión de la División. Para posteriormente llevar a cabo la redacción de twitts, la cual se hace con base a lo investigado y deben estar relacionados principalmente a los temas de los cursos que se imparten en la División. De manera más específica, se redactan 13 twitts por día y deben capturarse en una base de datos que contiene la datos específicos de cada twitt, como son el tema, la bibliografía, quién los redacta y cuándo se agregaron a la base. Los requisitos para los twitts es basarse en artículos de revistas, que no rebasen los 140 caracteres y cada twitt debe tener su referencia para que posteriormente puedan ser publicados en las respectivas redes sociales. Se trataron temas como la comprensión de lectura, Tablero de mando o Balance Scorecard (BSC), Ansiedad y Depresión, Terapia de Juego, Lectoescritura, Paternidad, Educación Continua, Divorcio y Apego, TOC, TDAH, Ciberbullying, Anorexia y Bulimia, entre otros.

Del mismo modo, también se llevó a cabo la revisión de propuestas para la publicación de los cursos que imparte la División en diferentes medios de publicación, como lo son la gaceta de la UNAM, la gaceta de la facultad, el Publímetro y el video que se publica en la página web de la División; a partir de dicha revisión, se hacen anotaciones en una base de datos de Excel y se pone si hubo correcciones en el contenido o no, donde hay que tomar en cuenta si la modalidad, la fecha, la hora, la duración, la instructora y el nombre del curso son correctos y así poder proseguir con el siguiente paso del proceso que es la publicación del contenido.

Finalmente, se llevó a cabo una investigación de mercado dentro de la División, donde se integró una base de datos con la intención de comparar los cursos que se dan en la División con aquellos que dan en otras Instituciones, y con los datos que arrojó dicha investigación fue posible conocer y tomar decisiones en cuanto a cómo cubrir las necesidades del mercado y así lograr los objetivos de la División. Es a partir de ésta investigación de donde surge la propuesta de elaborar un curso en base a las necesidades de la División y del mercado, lo cual dio lugar a éste informe del servicio social.

III.1 Habilidades adquiridas

De acuerdo al perfil de egreso del psicólogo organizacional de la Facultad de Psicología de la UNAM (2013) éste debe ser capaz de identificar los problemas y demandas de cualquier organización con respecto a su factor humano; mediante diversas técnicas y programas de intervención además de técnicas de evaluación y seguimiento, desarrollan investigación y todo ello conforme a los principios éticos de la profesión que permiten promover el desarrollo humano y su bienestar en el mundo laboral.

Es por lo anterior que la actualización constante de base de datos, y en específico el estudio de mercado, me proporcionó las técnicas necesarias para comparar información de una empresa a otra. Lo cual me permitió conocer el panorama en cuanto a las labores que debe realizar un psicólogo laboral para lograr una capacitación continua en función a las necesidades de una empresa y de quienes trabajan en ella, así como las necesidades del mercado al que se dirige dicha empresa.

Asimismo, brindar información a los usuarios me permitió desarrollar habilidades sociales a través de la comunicación con ellos, del mismo modo me ayudó a ser cálida con las personas, comunicarme asertivamente y a crear nuevas relaciones laborales.

Al hacer llamadas a usuarios para invitarlos a los diferentes cursos que imparte la DEC, me fue factible desarrollar facilidad de palabra ante las personas, pues un capacitador debe desarrollar esta habilidad para ganarse el respeto de un grupo de personas a las que van a capacitar, lo cual también les permite formarse como líderes y así poder entrenar y/o capacitar a estas personas.

Llevar a cabo la investigación de diversos temas vinculados con las diferentes áreas de psicología; tuvo un impacto importante en mi desarrollo de habilidades durante el servicio social, en especial la investigación de mercado, pues considero que fue la más importante, ya que a partir de ella se elaboró éste informe del servicio social.

Sin embargo considero que de todas las actividades realizadas, la segunda actividad que más me permitió aprender de mi carrera fue la investigación de diversos temas del campo de la psicología, pues como profesionistas de la salud mental es importante que conozcamos la importancia de cómo se vinculan las diversas áreas de la psicología entre sí.

Es por ello que las diversas actividades realizadas durante el servicio social, me permitieron desarrollar diversas competencias, tales como: Empatía al comprender las necesidades, las expectativas y las motivaciones de las personas y tener la capacidad de interpretar las conductas de los individuos que laboran dentro de las organizaciones. Y finalmente, ejercer liderazgo al poder inspirar, dirigir y guiar a los individuos o grupos de trabajo dentro de la organización, conforme a los objetivos de ésta.

III.2 Objetivo del Informe Profesional del Servicio Social.

Desarrollar e implementar un curso-taller de Coaching dirigido a mandos medios.

IV. SOPORTE TEÓRICO METODOLÓGICO

IV.1 La Educación Continua en México.

IV.1.1 Antecedentes de la Educación Continua.

Sin duda, Aristóteles y Platón son los autores que más ha influido en el pensamiento de la historia de la humanidad. Muchas cosas y modos de ser que tenemos hasta el día de hoy son herencias intelectuales de Aristóteles (Mora, s/f).

De acuerdo a Aristóteles la educación es primordialmente la integración de conocimientos. Donde un buen profesor es el pilar de la formación; y donde el estudiante se ve obligado al cumplimiento de deberes, como la contestación acertada de los exámenes, la lectura constante de los libros, la elaboración de investigaciones, por lo cual debemantenerse continua y dedicado así innumerables horas de estudio.

Esperar que el estudiante comprenda la realidad del mundo se divide en dos partes: por un lado se encuentran aquellos que saben y aquellos que no; es ahí donde Aristóteles nos hace ver que los primeros mandan y los segundos viven diferentes formas de esclavitud (Mora (s/f)).

Por otra parte, éste mismo autor nos habla de la educación según Platón, la cual consiste esencialmente en orientar al alma en la dirección correcta. Es por ello que el objetivo principal consiste en proporcionar conocimientos que no se tengan en absoluto, sino en despertar y estimular la capacidad de ver y conocer, hasta el máximo posible, y así fomentar la pasión por la sabiduría. De modo que, la educación necesita un guía experto, una orientación hacia el camino correcto.

Es así como, de acuerdo a estos dos autores, aquellas personas altamente responsables, metódicas, perfeccionistas, viven en un continuo proyecto, donde hacen que cada cosa planeada se concrete en la realidad y de la mejor manera

posible, con total profesionalismo; convirtiéndose así en profesionistas altamente capacitados y por lo tanto, reconocidos en su campo.

Un momento clave para la educación continua surge tras la Segunda Guerra Mundial, lo cual da lugar a una acelerada transformación de la economía occidental, que demandaría una mano de obra cada vez más especializada dentro de los diferentes sectores, y por tanto, de una formación adecuada a los diferentes requerimientos exigidos por el mercado laboral.

Ante dichas necesidades era necesaria una oferta educativa variada, la cual las universidades no cubrían. Por lo cual surgen, al finalizar la Segunda Guerra, organizaciones internacionales dedicadas a la atención de la educación y la cultura.

Sin embargo, es a raíz del gran crecimiento industrial, a partir de los años sesenta, cuando la de educación continua se convirtió en una notable necesidad, y es que a partir de dicha década y hasta la fecha, la educación dentro el ámbito industrial es considerada como permanente o para toda la vida. Esto debido a las grandes transformaciones dentro del sector tecnológico, industrial y laboral, las cuales han generado una necesidad de actualización y especialización constante que sólo una apropiada capacitación puede satisfacer (Fonseca, Lemus Ortiz y De Jesús, 2006).

No obstante, los primeros trabajos sobre el tema se desarrollaron en United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) durante el año de 1997, en la vigésima novena Conferencia General en París se abordó el tema, donde se expresó que :

El conjunto de todos los procesos educativos organizados, cualesquiera sean su contenido, nivel y método, formales o no formales, independientemente de si prolongan o sustituyen la educación inicial en escuelas, facultades y universidades o en el aprendizaje de un oficio, gracias a los cuales personas consideradas

adultas por la sociedad a que pertenecen mejoran su calificación técnica o profesional, perfeccionan sus destrezas y enriquecen sus conocimientos con objeto de... completar un nivel de educación formal, Adquirir conocimientos y destrezas en un nuevo sector y refrescar o actualizar los conocimientos en un sector específico. (UNESCO, en Fernández 2005, p.83).

A la Educación Continua a lo largo del mundo, se le conoce de diversas formas, como lo son también: Educación Permanente, Formación Continua, Formación de Posgrado, Educación para la Vida y Educación no formal.

De la revisión realizada se identificaron varias conceptualizaciones (Arredondo, 1992):

- Se concibe como un proceso permanente de aprendizaje que se inicia en el momento en que el profesional o técnico finaliza su instrucción básica o especializada, para no abandonarla jamás durante todo el tiempo que permanezca en su ejercicio profesional.
- También en cuanto a su impacto y utilidad, se menciona que la educación continua es una necesidad imperiosa que se plantea a las instituciones de educación superior para la actualización de los profesionales, ante la velocidad de los cambios en el conocimiento y en la tecnología.
- Actividad ubicada fuera del sistema de educación formal, con opciones educativas actualizadas en la ciencia, la tecnología, las ciencias sociales y las humanidades. Dirigida a todo tipo de público, para mejorar potencialidades personales y de carácter profesional, que propicien el crecimiento integral y armónico de la sociedad mexicana.

Por otra parte, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior ANUIES (en Moguel, 2000), expresa que la EC no lleva a la obtención de un grado académico, y está dirigida a profesionales o personas con técnica profesional que en uno u otro caso se encuentran insertos en el medio laboral, por lo que requieren actualización de conocimientos, adquisición de destrezas y habilidades, cambios de hábitos y actitudes para el mejor desempeño de su trabajo.

En resumen, se puede decir que la educación continua tiene como objetivo: la actualización profesional, siendo el vínculo entre sociedad y empresa mediante la capacitación laboral, así como la formación y actualización de sus docentes, la difusión de las nuevas tecnologías y conocimientos de punta de las disciplinas o especialidades; por lo cual ésta se encuentra dirigida a profesionistas, capacitándolos para un cambiante ámbito laboral, y sobre todo para su desarrollo personal (García, Gamboa y Fernández, 2004). Por lo cual, la educación profesional de los individuos incrementa su capacidad de aspirar a mejores opciones dentro del ámbito laboral; volviéndolos más competentes en comparación a otros profesionistas, siendo la actualización una inversión a largo plazo (Llanos, 2005).

IV.1.2 Educación Continua en México

Desde sus orígenes en México, la Educación Continua se ha desarrollado en escenarios que Instituciones de Educación Superior disponen para ésta, entre los cuales se encuentran: aulas en las Escuelas, Facultades o Centros escolares. Sin embargo, con el crecimiento de la tecnología, así como los grandes avances dentro de los medios comunicación; la Educación Continua se ha visto en la necesidad de hacer uso de diversos escenarios que distan de ser sólo aulas dentro de una institución (Fernández, s/f).

Dentro de ésta necesidad de actualización educativa, México no es la excepción, su primer antecedente de educación continua se dio en las Primeras Jornadas Médicas, celebradas en 1933 en la Universidad Nacional Autónoma de México, y es hasta 1959 cuando en dicha institución educativa se comienzan a llevar a cabo actividades de ésta índole, donde se toma en cuenta la gran divulgación de proyectos de educación continua durante los años sesenta, setenta y ochenta (Vega, 2006).

Evidentemente, la universidad como generadora y transformadora de conocimiento y cultura, se encarga de diversos procesos de modernización y desarrollo tecnológico que se necesitan actualmente dentro del sector laboral y social. Ésta visión nos permite ver el panorama de la educación superior que se ha transmitido en los planes y programas nacionales de educación desde el período presidencial de Salinas, seguido por la presidencia de Zedillo y que continúa en la actualidad (Vega, 2006).

La creación de las redes y asociaciones de educación continua son muy recientes, aunque en México las actividades de este tipo de educación se dieron desde los años treinta del siglo XX, lo cierto es que aparecen con mayor fuerza a partir de la generación de los años ochenta, donde la creación de asociaciones y redes vinculadas con la educación permanente comienza a surgir con mayor proliferación en los años noventa (Fernández, s/f).

En 1990 se conforma la Asociación Mexicana de Educación Continua, los programas de educación continua promovidos por COLUMBUS apenas se dan a partir de 1994 y se funda la Red Universitaria de Educación Continua de América Latina y el Caribe en 1998 (Vega, 2006) .

En México, según Tünnermann (1999), existen diversos términos y concepciones en relación a la Educación Continua, donde las características más importantes que definen a la educación continua esta su flexibilidad en cuanto a su estructura y

contenidos, así como una respuesta rápida, personalizada, novedosa y académicamente estructurada de manera que esto fomente la actualización profesional y el mayor aprovechamiento posible de nuevos conocimientos.

De acuerdo a lo anterior y con el propósito de conservar la calidad académica, profesional y ética de sus egresados; años más tarde, la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM lleva a cabo el desarrollo y promoción de programas de vanguardia para la actualización profesional, capacitación y perfeccionamiento laboral de los psicólogos, con la finalidad de impulsar la vinculación universidad-profesionista-sociedad (División de Educación Continua DEC, Facultad de Psicología, 2005-2009).

Es por ello que las nuevas tecnologías, el desarrollo de la investigación y las exigencias para competir en el mercado laboral, hacen de la actualización una necesidad indiscutible. Es así como la educación continua se ha vuelto una pieza clave para fortalecer la presencia de la disciplina psicológica a través de la actualización y el perfeccionamiento de los profesionistas (División de Educación Continua DEC, Facultad de Psicología, 2005-2009).

Hoy en día, la educación superior en México requiere de una transformación en cuanto al manejo del recurso humano, la organización y planeación de los mismos. Ante este panorama la educación continua aportaría las bases para favorecer la vinculación entre los centros de educación superior, la sociedad y el sector productivo, lo cual permitiría desarrollar el potencial personal y profesional de los miembros de la sociedad. Por lo cual, los diversos cursos de capacitación que forman parte de la Educación Continua son de diferente modalidad y duración enfocándose principalmente a las necesidades de profesionistas, especialistas y/o público en general; los cuales ofrece la UNAM, a través de sus dependencias académicas, con la intención de actualizar conocimientos y habilidades. Al respecto, podemos observar la siguiente tabla que muestra el devenir de la educación continua en el país (UNAM en Fernández, 2005).

Tabla 1. Antecedentes Históricos de la Educación Continua en México

Año	Institución	Acontecimiento
1933	UNAM	Primeras Jornadas Médicas organizadas por el Dr. Ignacio Chávez en la Escuela Nacional de Medicina.
1959	UNAM	La Facultad de Ingeniería organiza cursos de ingeniería Sanitaria en América Latina.
1965	Instituto Mexicano del Petróleo	Ofrece cursos a nivel técnico y profesional, conferencias, congresos y diplomados enfocados a la industria petrolera.
1970	Universidad Iberoamericana	Institucionaliza la educación continua con el desarrollo Decursos y talleres dirigidos a sus egresados.
1971	UNAM	La Facultad de Ingeniería crea su División de Educación Continua.
1972	UNAM	La Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia crea su División de Educación Continua.
1972	IPN	UPIICSA creó una entidad que bajo el nombre de Programa de Educación Permanente y Desarrollo Profesional ofrecía cursos, diplomados y seminarios de titulación.

Tabla 1. Antecedentes Históricos de la Educación Continua en México

1976	UNAM	La Facultad de Administración y Contaduría crea su División de Educación Continua.
1979	Instituto Tecnológico Autónomo de México	Através de su Centro de Extensión Universitaria ofrece Cursos y diplomados a sus egresados.
1981	UNAM	Se crea la Unidad de Educación Continua de la ENEP Acatlán y la SubDivisión de Educación Médica Continua en la Facultad de Medicina.
1983	UNAM	Se crean las unidades de educación continua de las siguientes dependencias: ENEP Zaragoza, Escuela Nacional de Artes Plásticas, Facultad de Psicología y Facultad de Arquitectura.
1983	Instituto Mexicano de Contadores Públicos	Desarrolla cursos de actualización para sus agremiados.
1983	Comisión Interinstitucional para Formación de Recursos Humanos para la Salud	Por decreto presidencial es creada la Comisión Interinstitucional para la Formación de Recursos Humanos para la Salud (CIFRHS), en donde se contempla un Comité de Educación Continua para desarrollar un sistema nacional de salud.

Tabla 1. Antecedentes Históricos de la Educación Continua en México

1983	UNAM	La Facultad de Psicología crea su División de Educación Continua.
1984	UNAM	Se crea el Centro de Innovación Tecnológica que Cuenta con un programa de entrenamiento y Consultorías en material de tecnología.
1985	UNAM	Se creó el Departamento de Educación Continua de la Escuela Nacional de Trabajo Social.
1986	UNAM	Se constituye la Comisión de Educación Continua de la UNAM. Se crea la unidad de Educación Continua de la Facultad de Filosofía y Letras.
1987	UNAM	Se instalan subcomisiones para estudiar y diseñar Lineamientos sobre aspectos conceptuales, normativos, Técnicos y de gestión de la educación continua. La Facultad de Economía crea su Centro de Educación Continua.

Tabla 1. Antecedentes Históricos de la Educación Continua en México

1987	IPN	La Dirección de Vinculación Académica y Tecnológica Es creada para coordinar los cursos de capacitación y Actualización de diferentes escuelas del IPN.
1988	UNAM	Se lleva a cabo el Primer Seminario de Educación Continua de la UNAM. Se funda la Educación Continua en la Facultad de Derecho.
1988	Universidad Intercontinental	Inicia actividades de educación continua.
1990	AMEC, A.C	Se funda en Jalisco la Asociación Mexicana de Educación Continua.
1990	ESCA Tepepan	Crea su Departamento de Vinculación Académica y Tecnológica.
1991	Universidad Autónoma De Yucatán	Se institucionaliza su Centro de Educación Continua.
1991	UNAM	La ENEP Aragón crea su Departamento de Educación Continua.
1991	IPN	Departamento de Actualización Profesional y Docente

Tabla 1. Antecedentes Históricos de la Educación Continua en México

1997	UNAM	Se crea la Dirección de Educación Continua adscrita a La Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia.
1998	ANUIES	Considera a la educación continua como uno de los Elementos útiles para el desarrollo de los programas de Seguimiento de egresados de las Instituciones de Educación Superior.

En la Tabla 1. Se pueden observar los antecedentes históricos de la Educación Continua en México, donde destaca en su mayoría la UNAM como Institución educativa precursora de la Educación Continua con las Primeras Jornadas Médicas organizadas por el Dr. Ignacio Chávez en la Escuela Nacional de Medicina. Asimismo, en menor cantidad, podemos encontrar diversas Instituciones como lo son el Instituto Mexicano del Petróleo, la Universidad Iberoamericana, el Instituto Politécnico Nacional (IPN), el Instituto Tecnológico Autónomo de México, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, la Comisión Interinstitucional para Formación de Recursos Humanos para la Salud, la Universidad Intercontinental, entre otras Instituciones.

**FALTAN
PAGINAS**

29, 30

IV.2 Coaching

IV.2.1 Antecedentes del Coaching

La historia del Coaching se remota a los siglos XV y XVI, cuando la ciudad húngara Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest), adquirió popularidad. Por lo cual, Kocs se convirtió en una parada obligada para todos aquellos que se tenían que trasladar entre estas dos capitales. De tal modo, esto propició el uso de un carruaje caracterizado por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsiszekér, o sea el 'carruaje de Kocs (Ravier, 2005).

Por lo tanto, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche. En serbocroata, se dice kocsikázik para designar la acción de dar un paseo en coche.

Asimismo, Ravier (2005) señala que la palabra "coach" se deriva de "coche", cumpliendo la función de transportar personas de un lugar a otro. Es así como el Coaching, de alguna manera, también tiene el objetivo de transportar a las personas de un lugar a otro, es decir, los lleva del lugar en donde están, a donde quieren llegar. Es importante señalar que el coach no es quien carga con el viaje, ni mucho menos es el responsable del rumbo que se tome, ni de las decisiones que el cliente o coachee tome durante el proceso.

De acuerdo a Ravier (2005) en el terreno de la filosofía, podemos decir que el autor que más influyó en el proceso de Coaching mediante las preguntas poderosas, es Sócrates (470-399 A de C). Por lo cual, la relación entre Sócrates y el Coaching es muy evidente, ya que el Coaching se basa en el método o arte de la Mayéutica.

El Arte de la Mayéutica, permite al cliente encontrar su verdad o la verdad con una función práctica para su vida. De tal modo que, así como lo mencionaba Sócrates, no existe el enseñar sino sólo el aprender, y esto a partir de la premisa: El conocimiento no está en el coach sino en los propios coachees (clientes). Por tal

motivo, mientras más flexible sea el coach, se tendrá un mayor campo de trabajo que permita el conocimiento propio del cliente. De lo contrario, el Coaching se vería limitado y deficiente.

Otra aportación de la filosofía Socrática de acuerdo Ravier (2005), es que la forma de ayudar a los coachees es llevarlos en determinados momentos a ser conscientes de sus incompetencias, para permitirle adoptar una mejor posición que le permita lograr sus objetivos. Partiendo de la premisa de Saber: que no sabemos nada; es un punto de partida indispensable de la buena práctica del Coaching.

En el pensamiento de Platón, mediante el análisis de sus diálogos, radica la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que fomenta las conversaciones, y éstas a su vez sirven de método para la adquisición del conocimiento en los coachees.

Del mismo modo, Ravier (2005) señala que las preguntas poderosas y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe dominar. Es así como la formación en Coaching se basa en el desarrollo y fortalecimiento de dichas habilidades profesionales. Y ahí es donde entra el trabajo del coach, siendo promotor del autoconocimiento, así como del espíritu, el cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de los coachees. El conocimiento de uno mismo es el fundamental para poder obtener un desempeño extraordinario, que va más allá del alcance técnico y formal. Siendo así el autoconocimiento pieza fundamental de todo proceso de Coaching.

Es importante entender que el Coaching no es una ideología, es un método basado en procesos de relaciones humanas que puede trabajar con las personas sin importar sus credo, religión y filosofías personales. Por lo cual el Coaching se puede aplicar de formas diferentes de acuerdo a los diferentes contextos culturales, permitiéndole lograr su transformación en muy poco tiempo, convirtiéndose así en una de las herramientas más desarrolladas del siglo XXI.

IV.2.2 Principios Psicológicos del Coaching

En la historia del Coaching, el año de 1980 resulta una fecha clave dentro del desarrollo de éste como herramienta. Existen diversos autores que han determinado que el origen del Coaching comienza por esta época. Como ya se ha mencionado anteriormente, es en los años 80 es cuando el Coaching comienza a propagarse tal como lo conocemos hoy día.

Por esas mismas fechas la Psicología Humanista sufre una caída significativa debido a que sólo algunos grupos pequeños continuaron desarrollándola y llevándola a la práctica. De tal modo, hay quienes consideran al Coaching como una extensión o continuación de la ideología que pertenece a la Psicología Humanista.

Ravier (2005) señala que el Coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista debido a que hace uso de conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial.

De este modo, existen elementos de la psicología que son indispensables para el Coaching, uno de ellos es: Valorar la diversidad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente. Por su parte, el Coaching trabaja con la conciencia, sin tomar en cuenta el inconsciente; esto debido a que es la conciencia la que otorga libertad y sobre todo libre albedrío al hombre, permitiéndole ejercer su propia voluntad.

Asimismo, el Coaching se fundamenta en el cliente y no en los objetivos, es decir, a través del cliente es como éstos se trabajan. De lo cual podemos entender que no es posible que un objetivo este por encima de la persona, (Ravier, 2005). Por lo cual, dentro de la relación humana entre el coach y el cliente, el Rapport resulta imprescindible, pues en los clientes recae la responsabilidad de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión. Donde el Rapport pretende crear un ambiente de confianza y cooperación mutua para entablar una comunicación donde sin juicios, distorsiones o malos entendidos, sino una escucha sana.

Esto implica concentrarse en lo que la otra persona trata de comunicar y a su vez comunicar sin llegar a los regaños, juicios o críticas; siendo empáticos y siempre poniéndonos el en lugar del otro para entenderlo. Donde tanto coach como coachee deciden si aceptan o no los puntos de vista del otro, donde se destaca la importancia de que cada uno escuche y entienda al otro. (Estrategias en Programación Neurolingüística, s/f).

Una de las principales herramientas de un coach son sus cualidades. Por lo cual el Coaching no enseña, el cliente aprende. El Coaching se fundamenta, normalmente, en los factores motivadores del ser humano, la autosuperación o autorrealización, así como los señala Maslow (1991) en su jerarquía de las necesidades humanas, es decir, se orienta al cliente a hacer, vivir y sentir.

De acuerdo con Maslow, es importante satisfacer cinco tipos de necesidades, en la base se encuentran las necesidades fisiológicas, aquellas que son imprescindibles para vivir, como agua y alimento; le siguen las necesidades de seguridad, es decir los peligros en el ambiente a los que se enfrenta el ser humano; en tercer lugar se encuentran las necesidades de apego, como lo son la pertenencia y el amor; le siguen las necesidades de estima, las cuales hacen referencia a la competencia, al respeto por los demás y de uno mismo; y finalmente las necesidades de autorrealización.

De acuerdo con Maslow (1991), las necesidades en la parte inferior de la jerarquía tienen que satisfacerse al grado que le permitan al individuo enfocarse en las actividades superiores; es decir, las personas que se encuentran sanas psicológicamente son las que se encuentran satisfechas en la mayoría de sus necesidades y por lo tanto les es más fácil lograr la autorrealización.

Es por ello que, resulta importante fomentar buenas relaciones sociales con aquellos que nos rodean, pues esto nos permite contar con ellos ante la búsqueda de cubrir las necesidades fisiológicas y de seguridad principalmente. Por lo anterior, resulta importante destacar que la autorrealización se encuentra en la punta de la jerarquía de dichas necesidades debido a que ésta es pieza clave para

que se puedan satisfacer favorablemente las demás necesidades que aquejan al ser humano. Es así como el término autorrealización hace referencia a la plenitud de una persona, donde se cumplen sus sueños y se desarrollan las capacidades del individuo. No existe una ruta específica para lograr la autorrealización, pues varía de persona a persona dependiendo a donde quiera llegar.

Esto le permite a los clientes plantearse qué quieren llegar a ser, partiendo del presente hacia el futuro, para construir paso a paso su realidad, y para esto es necesario que la relación Coach-coachee se establezca en un marco de confianza mutua, así como también la aceptación y la comprensión de la persona dentro de éste marco de confianza, es una regla esencial del Coaching.

Rodríguez (2009) menciona que para algunos psicólogos el Coaching es un terreno profesional apropiado para la psicología, o que sería indispensable que aquellos interesados en desempeñarse como coach tuvieran estudios en psicología.

En lo que respecta a la Psicología, es importante tomar en cuenta que la Psicología social y la Psicología de las organizaciones aportan conocimientos que resultan útiles para aquellos profesionistas que tengan la intención de convertirse en coach. Es necesario tomar en cuenta que tales conocimientos y técnicas psicológicas son de gran utilidad tanto para el Coaching como para otras habilidades sociales que se relacionan con la comunicación, el liderazgo, la experiencia empresarial y la organizacional en general (Rodríguez,2009).

En función a lo anterior, podemos decir que es innegable que el Coaching retoma aportaciones de la psicología, y que los coach deben orientar sus acciones de acuerdo a conocimientos y técnicas de la psicología, pues ésta se encarga estudiar a las personas y su comportamiento en los distintos grupos a los que pertenecen.

Otra aportación importante para el entendimiento del Coaching, es la logoterapia, fundada por Viktor Frankl, neurólogo y psiquiatra. Quién descubrió que la motivación de vivir por alguien o por algo se convierte en pieza clave para comprender a aquellos que sobrevivían o no ante situaciones adversas.

De acuerdo a lo anterior, para la Logoterapia, la motivación más fuerte que existe es la voluntad de sentido. Es decir, el hombre no busca solamente satisfacer sus instintos ni basar su conducta en el placer o en la búsqueda del poder. Es por eso, que el hombre también depende de sus instintos, de su ambiente y de sus procesos de aprendizaje, porque puede reconocer, comprender y adoptar una determinada postura de acuerdo a las condiciones en las que se encuentre. Es así como el hombre va construyendo su vida con su intencionalidad y determinación, así como la voluntad de darle sentido a su vida (Frankl, 1991).

Para Rozo (1998), la logoterapia comenzó a darse a conocer en distintos lugares del mundo; se conocía como "la tercera escuela vienesa de psicoterapia". La logoterapia de Frankl, teóricamente partió del psicoanálisis, donde se sitúa en primer plano "la búsqueda del sentido", pues para él, la necesidad fundamental del ser humano no es la satisfacción sexual ni la afirmación de sí, sino la búsqueda del sentido de la vida.

Frankl (1991), menciona que la logoterapia está inspirada en la filosofía existencial, donde la explicación y comprensión del hombre va más allá de los campos de la física, la química o la neurofisiología. La psicología existencial, en general y la logoterapia en particular, complementan (más que remplazar) estas orientaciones en psicología. El término logoterapia, proviene de la palabra "logos": sentido, significado, propósito, y permite hacer frente a la neurosis noógena, neurosis que no proviene de los conflictos entre impulsos e instintos, sino más bien de los conflictos morales, espirituales o existenciales.

La principal función de la logoterapia es ayudar al paciente a encontrar el sentido de su vida. Ésta difiere del psicoanálisis debido a que su principal objetivo consiste en cumplir un sentido y cumplir así sus principios morales, y no solamente en la gratificación y satisfacción de sus impulsos o instintos, o en una mera adaptación y ajuste a una sociedad y a su entorno (Frankl, 1991).

Cada individuo tiene su propia misión que cumplir y su razón de ser; por lo que cada uno debe llevar a cabo un propósito en específico. De modo que la

logoterapia considera que la esencia íntima de la existencia humana está en su capacidad de ser responsable (Frankl, 1991).

Para la logoterapia el objetivo principal del hombre no es encontrar placer o evitar el dolor, sino otorgarle un sentido a la vida, hecho por el cual el hombre se encuentra dispuesto a sufrir a cambio de que dicho sufrimiento persiga un sentido.

Asimismo, la logoterapia ha desarrollado técnicas para hacer frente a otro tipo de neurosis como lo son las fobias, la obsesión, etc. Pues éstas tienen un elemento común: la ansiedad anticipatoria. Por lo cual, para afrontar dichas neurosis surgió una técnica propia de la logoterapia llamada "Intención Paradójica", en la cual se le pide al paciente fóbico a llevar a cabo precisamente aquello a lo que teme, aunque sea sólo por un momento, con la intencionalidad de que pueda controlar sus niveles de ansiedad.

Un ejemplo de ello sería que si alguien teme a hablar en público y aún así debe hacerlo, se le invita a que comparta su temor con el auditorio, de esta forma la ansiedad que se genera por la simple idea de que el público se percate de su inseguridad, le permita darse cuenta que es un temor infundado, y por lo tanto éste tiende a desaparecer, lo cual puede tratarse durante el Coaching para preparar al cliente ante determinadas situaciones. Otro ejemplo podría ser cuando se trabaja con una persona que padece de insomnio y trata de dormir, mediante diversos medios, todas las noches pero sin lograrlo, a dicha persona se le incita a que la siguiente noche intente por todos los medios el no dormir, de mantenerse despierto la mayor cantidad de tiempo posible, lo cual elimina la ansiedad por dormir y le permite caer rápidamente en un sueño profundo (Roza, 1998).

Frankl (1991), señala que las personas deben ser completamente conscientes de ciertas cosas, para finalmente volverlas a sumergir en el inconsciente y que éstas así puedan formar parte natural de todos sus actos. Es decir, cuando se ha sufrido demasiado, se posee una inmensa ventaja sobre los demás, pues se tiene una forma de medir el horror, de modo que es posible evaluar en cada momento los problemas y adversidades actuales. Al llevarlo a cabo, el presente resulta, en

comparación con lo ya vivido, completamente agradable y llevadero en todos los sentidos (García, 2006).

Por su parte, Allport (1961), señala que el concepto de sí mismo comprende principalmente: la conciencia del cuerpo, la identidad personal; el autoestima; las metas ideales: la imagen del uno mismo y la capacidad personal de solucionar los problemas. Otro elemento importante es la estabilidad en uno mismo, la cual permite a uno mismo proyectarse a futuro en un ambiente que se encuentra en un cambio constante.

En resumen, la relación de la Logoterapia con el Coaching, es que comparten una visión centrada en la persona, escuchándola atentamente, para que mediante el diálogo puedan ayudarla a dejar de lado las actitudes dañinas que le impidan alcanzar un objetivo.

IV.2.3 El Coaching en México

En México el Coaching comenzó a abrirse paso hace poco tiempo, y a ser conocida por los clientes potenciales para después comenzar a ser tomada con la seriedad que merece. Por lo tanto, en nuestro país existen numerosas instituciones en las cuales imparten cursos, diplomados y talleres de Coaching, entre ellas destacan la UNAM, el Tecnológico de Monterrey (ITESM), la Universidad Iberoamericana (UIA), el ITAM, entre otras (Arana, 2007).

No obstante, de acuerdo a una investigación realizada por Arana (2007) a 100 empresas del Distrito Federal y área metropolitana, de los sectores de servicios, producción y comercialización, únicamente el 42% de estas empresas se basan en procesos de Coaching. Por lo cual, lo anterior es de suma importancia si se toma en cuenta que en el mundo empresarial; el Coaching se ha convertido en la segunda herramienta empresarial con mayor crecimiento en todo el mundo, y que de acuerdo con la revista Harvard Business Review, el Coaching Ejecutivo y de Negocios arroja una ganancia para las empresas de un billón de dólares por año (Williams, 2007).

Sin embargo, hoy en día, en México no existe un procedimiento estandarizado que permita medir de manera sistematizada los beneficios que brinda el Coaching. Aplicar procesos de Coaching sistematizados en las empresas de nuestro país puede ser un factor clave para generar el cambio dentro de éstas. Por lo que, el Coaching, no solo será beneficio para el sujeto dentro de su organización, sino también lo será para la sociedad y de la misma forma para su vida personal.

Estos hallazgos nos han permitido visualizar al Coaching como un proceso, que cuenta con una metodología y una serie de técnicas, que tienen el propósito de satisfacer las necesidades del cliente y la organización. Esto no solo se traduce a beneficios personales o individuales, sino a nivel organizacional, los cuales a su vez se convierten automáticamente en beneficios financieros para el negocio (De la Cruz, 2012).

IV.2.4 Características

Le Boterf (2001), experto en Ingeniería y Recursos Humanos, expone que la competencia implica habilidades, pero también incluye la capacidad de movilizar los recursos del entorno, permitiéndole así lograr una adaptación ante cada situación que se presente. Por lo tanto, ésta se basa en la construcción de nuevos procesos sustentados mediante un coach que se caracterice por: hacer comentarios asertivos, tener una visión trascendente, estimular el cambio y promover nuevos aprendizajes.

Según Wolk (2007), el Coaching, más que un entrenamiento, puede concebirse como una disciplina, un procedimiento y una técnica; así como también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción.

El Coaching de acuerdo con Zárate; Coll & Salazar; Molano (en Useche 2004), es un proceso técnico de formación y desarrollo que se encuentra basado en los objetivos organizacionales, enfocándose al recurso humano, incrementar así la motivación y satisfacción del personal, así como también se encarga de aumentar los niveles de eficacia, la calidad de las actividades realizadas,

servicios y productos elaborados, requeridos por el mercado con la intención de satisfacer a los clientes e incrementar los beneficios económicos.

De acuerdo a lo anterior, Lozano (2008) sugiere que para desarrollar competencias no solo es indispensable contar con un interés o motivación personal hacia el cambio, sino también con buenos orientadores o facilitadores que nos dirijan hacia nuevos rumbos que fomenten una exigencia personal y técnica que nos permita reforzar nuestras aptitudes hacia el éxito profesional.

Es así como el Coaching se considera un medio estratégico para el siglo actual debido a que el individuo hoy en día persigue la superación personal con el propósito de ser más productivo y así poder aprovechar plenamente la vida en sus diferentes contextos. Basándose en una relación donde el coach apoya en el aprendizaje de nuevas maneras de ser y de hacer, las cuales son indispensables para lograr el cambio. Por lo cual, Lozano (2008) sugiere que el concepto de coach puede emplearse como un acompañamiento, o guía.

El coach es un profesional que previamente ha adquirido formación especializada y conocimientos de técnicas de ayuda que le permiten crear un espacio de diálogo entre él y el coachee, un espacio de reflexión para mejorar. Por eso es esencial que el profesional que quiera dedicarse al Coaching o acompañamiento profesional cuente con un considerable equilibrio personal y emocional y sobre todo con la formación que se requiere de acuerdo al Estándar de Competencia del Consejo Nacional de Normalización y Certificación CONOCER (2013).

Por lo que, de acuerdo a Lozano (2008), el coach se define como un profesional con gran experiencia que inspira confianza, y está dispuesto a escuchar más que a hablar, sea capaz de brindar una retroalimentación constructiva, es comprensivo, íntegro, respetuoso y guarda absoluta confidencialidad de todo, es decir, es un facilitador hacia nuevos aprendizajes y cambios estructurales.

Los actores principales de ésta estrategia son los coachees, la fuerza laboral que se desempeña en la organización; y el coach es el gerente, supervisor o

entrenador. Donde los primeros tienen entre sus responsabilidades llevar a cabo las actividades asignadas; ya que según Cook (2000) y Zárate (2000) estas personas son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

Mientras tanto, el coach tiene entre sus actividades transmitir y generar confianza entre los participantes, como ya se mencionó antes, inculca sentido de responsabilidad y compromiso en el coachee, así como la capacidad de innovación y creatividad, siempre toma en cuenta el camino a seguir, todo esto para alcanzar los objetivos de las personas y las empresas.

Así mismo, buscan encaminar a sus equipos de trabajo hacia un liderazgo basado en el deporte, mediante direcciones, técnicas, normas y disciplina, sin olvidar los valores como lo son; la responsabilidad, el sentido de compromiso, el entrenamiento continuo. Todo esto siempre con la finalidad de hacer que el equipo sea altamente competitivo dentro del ámbito en el que se desenvuelva. Asimismo, al detectar las áreas de oportunidad del coachee, brinda a éste las herramientas para hacer su trabajo eficazmente, promoviendo la conquista de las metas establecidas y obteniendo así los niveles de productividad necesarios para conseguir los objetivos organizacionales (Lozano, 2008).

Es por esto que, en esta técnica el Coach tiene facilitar el desarrollo de habilidades en los coachee que le permitan diagnosticar, evaluar y corregir problemas de comportamiento y de desempeño, sin dejar de lado el establecimiento de una actitud y conducta proactiva y positiva, promoviendo relaciones laborales productivas y relaciones afectivas entre todos los miembros de la organización.

Con base en lo anterior, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy conocemos como: Coaching personal (LifeCoaching), Coaching ejecutivo (Executive Coaching) y Coaching empresarial (Business Coaching) de las cuales se hablará más adelante.

IV.2.5 Modelos de Coaching

Del mismo modo que existen distintas teorías dentro de la Psicología, el Coaching se basa en diversos postulados filosóficos o psicológicos. Pues se fundamenta en el psicoanálisis, humanismo y Gestalt, como modelos teóricos y como modelo de pensamiento la Programación Neurolingüística (PNL), y mayéutica como herramientas (Gómez, 2012).

La PNL estudia tres áreas, las cuales dan origen a su nombre:

- Programación: El modo en que secuenciamos nuestras acciones para alcanzar determinados objetivos.
- Neurología: La mente y el modo en que pensamos.
- Lingüística: El modo en que utilizamos el lenguaje y cómo éste nos afecta.

La PNL estudia el modo en que estructuramos nuestra experiencia subjetiva: cómo pensamos con referente a nuestras creencias y valores, cómo creamos nuestros estados emocionales, cómo construimos nuestro mundo interior y cómo le damos significado.

Existen diversas aportaciones de la PNL al Coaching, como lo es la rapidez con la que funciona ésta técnica, de modo que si lo que haces no funciona puedes hacer otra cosa, se puede adaptar a las necesidades del coachee, permite apreciar la forma en que interactúan objetivos, valores y creencias, genera sintonía y confianza entre coach y coachee (O'Connor, 2005).

El objetivo principal de todo modelo de Coaching prácticamente es el mismo; el resultado, por lo cual si un Coachee no alcanza el resultado esperado, es importante considerar distintos factores de porqué se ha llegado, no se cumplió el objetivo y para no fallar de nuevo. El Coachee debe tomar en cuenta que lo que está haciendo le aporta algún beneficio y eso sólo se consigue cuando se percata de que dentro de él algo está cambiando. Todo lo anterior, basándose en la introspección o comprensiones súbitas, es decir, hacer conciencia.

Gómez (2012), propone que, pueden emplearse diversos modelos, pues tienen un mismo objetivo, aún cuando cada problema es diferente, por lo cual es importante conocer y emplear un número considerable de técnicas dependiendo de cada caso. Por lo cual, para algunos Coaches resultará más apropiado profundizar más en el subconsciente, mientras que con otros será importante implementar estrategias de modificación de conducta. Por lo cual, dichos modelos que se presentarán a continuación:

a) Modelo Tavistock

Este modelo está basado en la escuela Tavistock, con raíces en el psicoanálisis. Pues éste se basa en sus experiencias y en el subconsciente del individuo, es así como una de sus premisas señala que dentro del ámbito laboral, no es posible ayudar al individuo de forma aislada, por lo cual; es imprescindible conocer el contexto, su pasado y su entorno (Valls, 2010 en Gómez 2012).

b) Modelo DBM

El Development Behaviour Modeling (DBM) tiene su origen en la Programación NeuroLingüística (PNL) de tal modo que es un modelo enfocado a la práctica y al desarrollo humano con tendencia conductual, donde se llevan a cabo técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de los objetivos (Valls, 2010 en Gómez 2012).

c) Coaching Ontológico

Éste tiene sus raíces en la fenomenología de Martín Heidegger, pues tiene la intención de analizar los actos mentales y cómo se dirigen a objetos reales e irreales, a los actos de conciencia y las intenciones, basándose principalmente en el diálogo y la lingüística (Valls, 2010 en Gómez 2012).

d) Modelo grow

Éste se encuentra orientado a resultados, fundamentado en tareas y retos, emplea la confrontación y el diálogo con su modelo de preguntas y análisis de las situaciones, para lo cual es necesario 1) determinar un objetivo, 2) hacer un examen profundo y objetivo de la realidad, para explorar así la situación en la que se encuentra en el presente, 3) buscar las posibles opciones y 4) establecer las acciones que emprenderá, donde se define quien tendrá que hacer qué, cuándo y finalmente se valora la probabilidad de que esas tareas puedan efectivamente realizarse, este modelo se encuentra encauzado al entorno empresarial y uno de sus mayores exponentes es John Whitmore. (Valls, 2010 en Gómez 2012).

e) Modelos basados en psicología humanista

Dentro de este modelo es importante considerar a Eric Berne y su teoría que expone que las personas interactúan entre sí mediante transacciones psicológicas con sus estados del yo (adulto, padre y niño) y expone distintas acciones que se llevan a cabo diariamente, 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 en Gómez, 2012).

f) Modelo MAT

Un metamodelo se centra en distintas disciplinas: análisis transaccional, Gestalt, cognitivismo, psicoanálisis. Se llama Metamodelo porque es un modelo de modelos que diagnostica e interrelaciona cualquier modelo que tenga que ver con el funcionamiento de los seres humanos y conductas (tipos de personalidad, organizaciones, expresiones emocionales, filosóficas, artísticas, espirituales o conductuales) en cualquier tiempo o lugar.

Este modelo se propone como un nuevo paradigma de liderazgo que posa sus raíces en el humanismo y hace surgir un modelo profundamente humano (Valls, 2010 en Gómez, 2012).

Tabla 2. Teorías y sus aportaciones al Coaching.

Teorías	Aportaciones al Coaching
PNL	Permite comprender la realidad en cuanto a la forma de pensar del coachee y utilizar el lenguaje de forma precisa para ayudarlo alcanzar sus objetivos.
Humanismo	Al igual que el Coaching, trabaja con la conciencia, la libertad, voluntad, autorrealización, y liberación de potencial del hombre, permitiéndole ejercer su propia voluntad.
Mayéutica	A través de ésta se busca la verdad mediante cuestionamientos hacia una persona para hacer que llegue al conocimiento a través de sus propias conclusiones y no a través de un conocimiento aprendido.
Pirámide de Maslow	Se destaca la necesidad de autorrealización del hombre, del mismo modo que el Coaching, se fundamenta en sus factores motivadores, donde se orientan al coachee a hacer, vivir y sentir.
Logoterapia	Su objetivo principal es darle un sentido a la vida del hombre y no sólo satisfacer sus impulsos o instintos.

En la tabla 2. Es posible observar que las teorías mencionadas convergen con los objetivos del Coaching, pues la Mayéutica pretende que el hombre de respuesta a sus preguntas de manera consciente, mientras la PNL trabaja con el pensamiento del coachee para poder alcanzar determinados objetivos, el humanismo; al igual que la pirámide de Maslow hablan de la autorrealización del hombre, mientras que la Logoterapia pretende que el hombre le de un sentido a su vida.

IV.3 Tipos de Coaching

IV.3.1 Coaching empresarial

Morgan, Harkins & Goldsmith, (en Ospina, 2010) exponen que el Coaching Empresarial u Organizacional toma a la empresa como un todo, y éste se encuentra principalmente dirigido a los altos directivos, a partir de ello pretende ayudar a los profesionistas a encauzar a la organización al siguiente nivel para lograr así las metas propuestas, donde se persigue principalmente el cambio organizacional.

De tal modo que, el Coaching empresarial, como ya se ha mencionado antes, se concibe como una herramienta que le permite a los profesionistas incrementar sus competencias con la finalidad de desempeñarse exitosamente y esto a su vez, les permita crecer dentro de la organización y así obtener nuevas y mejores oportunidades de crecimiento laboral (Ospina, 2010).

Por lo anterior, se puede afirmar que el profesional que sigue un proceso de Coaching tiene la capacidad de elegir, sin hacer de lado el motivo por el cual la organización le dio la oportunidad de ser parte de dicho proceso, el cual no sólo rinde frutos para el profesionista, sino para sus compañeros y principalmente para la empresa (Peñalver, 2009).

Es muy común que hoy en día, muchas compañías empleen el Coaching como estrategia para ser competitivas a nivel mundial. Es por eso que únicamente las empresas que se atrevan a innovar son las que podrán mantenerse competitivas dentro del mercado actual (Lozano, 2008).

Por lo cual, es importante que el Coaching permita: El perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano, la creación de estrategias de aprendizaje, la utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales (Lozano, 2008). Así como también promover la mejora de las relaciones de los empleados para optimizar el clima laboral, y emplear a los gerentes como Coach, se fomenta el

autoestima de los empleados y grupos, y finalmente se identifican las estrategias de recompensa que permitan motivar a los empleados y así mejorar su compromiso con sus compañeros y la empresa para poder lograr así los resultados esperados.

Es por ello que, de acuerdo a Lozano (2008) para que pueda existir un Coaching efectivo en las organizaciones, es importante tomar en cuenta que éste es un proceso que se encuentra orientado a resultados y de él depende el desempeño individual o grupal. De tal modo que, un coach debe tener disciplina para crear, aprender, desarrollar y así poder dirigir adecuadamente el proceso del Coaching.

Es así como el Coaching pretende mejorar las condiciones de una empresa mediante una cultura más orientada a las personas. Para ello, es importante tomar en cuenta las necesidades de los empleados, encaminándolos encontrar su rumbo por sí mismos, mientras que el coach, al mismo tiempo, va descubriendo cuáles son los deseos y esperanzas del coachee. Es por eso que, al escuchar a los empleados; el coach puede comenzar a actuar en función a lo que el empleado ha compartido con él, de éste modo se logrará la satisfacción del primero, y del mismo modo se desempeñarán mejor en su puesto, disminuyendo los índices de rotación de personal.

Por lo anterior, Whitmore (1992) señala que es elemental que las compañías no hagan de lado la ética y los valores descritos en su misión, pues esto tiene gran impacto en el personal de la organización y en los clientes de ésta. Pues de no cumplirlos, comienza a generarse una gran contradicción entre lo establecido y lo que se lleva a cabo, lo que propicia una mala actitud y una falta de compromiso en los empleados. Por lo anterior, es importante señalar que el desempeño de los empleados siempre será óptimo cuando estos últimos y todo el personal de la empresa, incluyendo a los clientes; compartan los mismos valores, asimismo se toman en cuenta los valores a nivel individual.

En función a lo anterior, el Coaching como herramienta fomenta el desarrollo personal de los empleados y, mediante la práctica del Coaching, promover

actitudes y conductas que se espera que se lleven a cabo dentro de organización. Un factor clave dentro de éste proceso, son los directivos y los, pues éstos deben servir como modelo de las actitudes y conductas deseables dentro de la empresa. De acuerdo a Whitmore (1992), si en una organización no se tiene una visión colectiva, el cambio no puede llevarse a cabo, por lo cual es importante que los gerentes y manos medias tomen la iniciativa para contagiar a todo aquel que se encuentre a su cargo, para llevar a cabo el Coaching ejecutivo de forma adecuada.

IV.3.2 Coaching personal

De acuerdo a Ospina (2010), el Coaching Personal o Life Coaching está dirigido a las personas con objetivos fuera del ámbito empresarial, organizacional o directivo. En este tipo de Coaching las personas son asistidas por un coach para descubrir qué es lo que quieren de sus vidas, y así poder reconocer y trabajar con sus metas personales. Sin embargo hay que tomar en cuenta que los diferentes tipos de Coaching se relacionan entre sí y no son excluyentes, pues un ejemplo de ello es cuando un ejecutivo pretende mejorar determinadas competencias gerenciales y para lograrlo necesita mejorar determinados aspectos de su vida personal.

El Coaching personal, conocido también como Life Coaching, se encuentra orientado a aspectos personales de cada individuo. Donde la finalidad de ésta herramienta es que el cliente sea proactivo y esto a su vez le permita alcanzar los resultados que le ayuden a su desarrollo personal (Lozano, 2008).

De acuerdo con Zeus y Skiffington (en De la cruz, 2009) este tipo de Coaching antecede al Coaching Ejecutivo y Empresarial, el cual se desarrolló en Nueva York en el transcurso de los 60's promoviendo la transformación de la vida de cada individuo mediante los valores y visiones personales, así como también del establecimiento de objetivos y nuevas acciones; para que mediante esto, el individuo pueda mejorar su calidad de vida. Por lo cual, se hace una búsqueda de equilibrio que favorezca las relaciones interpersonales, la pareja, los hijos, la familia en general, así como beneficios en la salud, la comunidad y factores existenciales y espirituales (Whitmore, 2003).

IV.3.3 Coaching Ejecutivo

Por lo anterior, se ha descubierto que el Coaching puede traer múltiples beneficios en diversos aspectos de nuestras vidas, uno de ellos es a nivel empresarial, pues resulta una herramienta altamente efectiva debido a que desarrolla capacidades en los empresarios con la intención de promover el cambio en los gerentes y a su vez en los equipos de trabajo a través de una actitud de ganadores que favorezca las condiciones de aquellas actividades a desarrollar, promoviendo así ingresos superiores en la compañía y que esto a su vez de origen a una satisfacción personal, lo cual incrementa las habilidades de cada individuo (Lozano, 2008).

El Coaching ejecutivo tiene como propósito facilitar los cambios cognitivos, emocionales y conductuales que permitan a los clientes alcanzar sus metas y mejorar su desempeño en el ámbito laboral, tendiendo impacto en su vida personal (Douglas & McCauley, en Vega, 2013).

Por su parte, Kilburg (en Méndez, 2012) concibe al Coaching ejecutivo como una relación de ayuda establecida entre cliente y experto, que tiene la finalidad de ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos que le permitan mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal e incrementar los beneficios para la organización, y fomentar el crecimiento del individuo de manera tal, brindándole las herramientas necesarias para afrontar exitosamente las demandas de su puesto.

De acuerdo a la literatura Hunt & Weintraub, Zeus & Skiffington (en De la Cruz 2009), exponen que es a finales de la década de los 80's cuando se empieza a dar a conocer el Coaching ejecutivo con diversas características, entre las cuales destaca la relación entre Coach y Coachee, la cual se encuentra orientada a descubrir las capacidades de cada individuo, y donde el objetivo principal es crear aprendizaje para mejorar competencias específicas o habilidades que le permitan progresar y optimizar el desempeño del sujeto en sus tareas laborales, lo que permite un cambio sustentado en su comportamiento y siempre en busca de una mejor calidad de vida personal y profesional.

Si se toma en cuenta que, aún cuando el Coaching Ejecutivo se enfoca en la vida laboral del individuo, es muy frecuente que en algunas sesiones se haga énfasis en el desarrollo interpersonal, el cambio personal y la transformación. Es por eso que en este tipo de Coaching; el Coachee, a través del diálogo, las preguntas y el feedback del Coach, reflexione en relación a sus acciones y decisiones en función al trabajo realizado en determinado momento y esto le brinda una mejor perspectiva de sus acciones para poder comprender las diferencias entre la situación en la cual se encuentra en el presente y la deseada, así como también de aquello que se necesita para conseguir sus objetivos (Whitmore 2003).

De la Cruz (2009), señala que es importante tomar en cuenta que los individuos tienden a funcionar como un todo ya sea dentro de un grupo, organización o sociedad. Esto debido a que no podemos separar completamente lo personal de lo profesional, pues para el Coaching es fundamental encontrar el equilibrio entre ambos aspectos dentro de la vida de cada individuo, por lo cual, todo aquel cambio dentro la vida personal tiende a verse reflejado en la situación laboral de los individuos y viceversa, por ejemplo; cuando un objetivo es alcanzado dentro del ambiente laboral suele afectar directamente la vida personal de los individuos.

El Coaching busca crear conciencia en los individuos para que a través de ello puedan encontrar el equilibrio en su vida, ya sea en el aspecto personal o profesional, y a partir de ello, establecer las pautas que le permitan no solo beneficiarse él mismo, sino también a su familia, su equipo, su organización y finalmente, pero no menos importante, a la sociedad. Es por eso que, el Coaching le permite al coachee crear un panorama sobre su futuro con base en sus propias aspiraciones (Whitmore, 2003).

De acuerdo a lo anterior, podemos afirmar que dentro del proceso del Coaching Ejecutivo, se promueve la autoconciencia y el aprendizaje constante, y tiene como propósito fomentar el cambio en los individuos a través del tiempo, lo cual tiene un gran impacto no sólo a nivel individual, sino también a nivel grupal, organizacional y social (De la Cruz, 2009).

Whitmore (2003) señala que en la actualidad, frecuentemente las empresas buscan que sus empleados sean lo más productivos posible, y es ahí donde entra en acción el Coaching, pues un coach es capaz de llevar a cabo dinámicas de grupo, toma en cuenta los procesos que se llevan dentro del equipo de trabajo, orientándolos y brindan las herramientas necesarias para que puedan desempeñar exitosamente una determinada tarea.

Es por lo anterior que el Coaching aporta grandes beneficios a empresas y organizaciones de todo tipo, pues la intervención de un Coach en grupos de trabajo o a nivel directivo, provee competitividad a quienes laboran dentro de ella, y esto a su vez los hace más competitivos en comparación con otras empresas u organizaciones, es por lo anterior que el Coaching se ha vuelto pieza clave dentro de las empresas (Gómez, 2012).

De acuerdo a lo anterior, Whitmore (2003) señala que el Coaching ejecutivo promueve el cambio en las personas para que éstas puedan adaptarse a los cambios de forma eficaz y tiene gran influencia en los valores y compromisos de cada coachee, estimula a los empleados a trabajar en orientación a los resultados, como ya se mencionó con anterioridad, fortalece la comunicación dentro de la organización, así como también ayuda a las personas a ser más proactivas, impulsa el trabajo en equipo y finalmente permite a los coachees dar lo mejor de sí mismos para conseguir aquellos objetivos que consideraban imposibles.

Las empresas siempre se encuentran orientadas hacia los resultados, pero para lograrlos es importante no olvidar al personal, pues ellos son el medio más importante para conseguirlos, y ahí es donde entra en acción el coach, promoviendo el compromiso en los coachees para poder obtener los resultados deseados dentro de la investigación (Gómez, 2012).

Finalmente, es necesario destacar la importancia del Coaching ejecutivo dentro de las empresas, pues éste no sólo está en busca de oportunidades de mejora, sino también de promover un cambio de cultura dentro de la organización y cambiar todo aquello que impide el progreso intelectual y laboral de los empleados.

IV.3.4 Proceso del Coaching

El Coaching debe contar con un proceso donde se establezca un plan en función a las necesidades de cada individuo; mediante un diagnóstico de la situación actual y destaca la importancia de que al finalizar el proceso efectivamente se cumpla con el objetivo fijado.

De tal modo que, durante el proceso del Coaching, se descubrirán aquellas competencias que necesitan desarrollarse o mejorarse en cada individuo, entre las más frecuentes en el área organizacional se encuentran: Fomentar el trabajo en equipo, propiciar un mejor clima laboral y a su vez promover el desarrollo personal. Para lograrlo, se emplean herramientas tales como la Programación Neurolingüística, la escucha activa, generación de nuevos valores en el coachee, así como una retroalimentación positiva; que permitirán gestionar eficazmente el cambio según las necesidades del cliente.

IV.3.4.1 Contrato

- Contrato escrito. De acuerdo con Weiss & Kolberg (en De la Cruz 2009), el contrato es la parte principal del Coaching, esto debido a que el Coach y el Coachee, deben basar su relación en una credibilidad y la confianza mutua, sumándole el hecho de que deben determinar juntos las expectativas, parámetros y metas del proceso. Por lo cual, es necesario que para dar comienzo a tal proceso, se establezcan las expectativas del individuo, así como la forma en que conseguirán dichos objetivos, de manera detallada y finalmente aquellas herramientas que serán necesarias durante éste mismo, como lo es la información requerida, tiempo, espacios, materiales, etcétera.

Dentro de este contrato también es importante incluir la metodología del proceso, así como la forma de evaluar si se llega o no a los objetivos previamente establecidos, así como también aquellos compromisos y responsabilidades por parte del Coach, Coachee y la organización (si es el caso) y finalmente, en caso de ser necesario, la forma en que se entregarán los resultados (De la Cruz, 2009).

- El Contrato psicológico. Se lleva a cabo entre el Coach y el Coachee, en el cual, éste último, debe comprometerse completamente, más allá del contrato escrito. De acuerdo con Cantera (en De la Cruz 2009), es necesario que el coachee esté dispuesto a llevar el cambio en su vida al siguiente nivel, y se comprometa emocionalmente donde visualiza y enfoca sus acciones a dicho cambio.

En función a lo anterior, el Coach tiene la responsabilidad de enfocar el proceso de Coaching a las necesidades emocionales y motivacionales del coachee haciéndole ver que la obtención de los resultados y alcanzar el cambio dentro de su vida laboral o personal dependen completamente de él (De la Cruz, 2009). Por lo cual, el Coach no debe de perder de vista la importancia de enfatizar que el Coachee tiene la capacidad de lograr dicho cambio, y conseguirlo depende completamente del sujeto siempre y cuando tenga la voluntad de hacerlo, haciendo uso de las herramientas necesarias dentro de dicho proceso.

IV.3.4.2 Diagnóstico

De acuerdo a la página electrónica Coaching Max (2013), dentro del proceso de Coaching es importante enlistar aquellos aspectos que describan el estado en el que se encuentra el coachee, para en un futuro poder contrastarlo con los resultados obtenidos al finalizar dicho proceso. En esta etapa se deben definir las áreas de las cuales hay que ocuparse, así como las áreas que deben gestionarse, las personas involucradas en el proceso y los recursos necesarios durante éste proceso, como personas, materiales, tiempo, espacio, por mencionar algunos.

De acuerdo a Cantera (2004), el diagnóstico se considera una etapa "Racional", donde el coachee deberá elaborar un discurso en relación a su necesidad de cambio. Es decir, en el contrato debe motivar el cambio; por su parte, el diagnóstico se encarga de proporcionar las herramientas que le permitan racionalizar y aceptar aquello que se debe cambiar para poder lograrlo.

IV.3.4.3 Objetivos

Después del diagnóstico, resulta indispensable establecer los objetivos que se pretenden conseguir al concluir el proceso de Coaching. El Coaching permite que los clientes expresen lo que quieren, lo cual da lugar a los objetivos.

Cuando una persona se encuentra insatisfecha con lo que hace o tiene, es un fuerte indicador de que se requiere hacer un cambio en nuestras vidas. Por lo cual, nuestros objetivos deben enfocarse a ello, ya que éstos determinarán a dónde queremos llegar (O'Connor y Lages, 2005).

Para lograrlos, es importante que el coach oriente al coachee, para que a partir del presente visualice su futuro. Lo cual da lugar a dos tipos de objetivos; el objetivo-resultado, que implica a dónde queremos llegar y el segundo, es el objetivo-proceso, que indica/señala cómo lo vamos a lograr.

De acuerdo a O'Connor y Lages (2005), para redactar nuestros objetivos, es importante tomar en cuenta siete reglas, la primera de ellas; es redactar los objetivos de manera positiva, describiendo lo que se quiere obtener; en vez de lo que no se desea o aquello que se quiere evitar.

La segunda regla señala que los objetivos deben ser específicos, en especial los objetivos-resultados, pues es importante señalar cuándo, dónde, cómo y con quién se van a alcanzar dichos objetivos. En cuanto a objetivos abstractos, es importante especificar lo que se quiere ver, oír y sentir. Un ejemplo de estos objetivos es cuando queremos tener más seguridad en nosotros mismos, donde la seguridad podemos categorizarla como una cualidad abstracta.

En tercer lugar es importante definir las pruebas que nos harán saber si se han alcanzado los objetivos-resultado. Durante esta etapa es importante la retroalimentación, pues ésta permitirá medir el progreso del coachee hacia el objetivo; se debe establecer un punto determinado en el cual se debe medir su rendimiento y posteriormente realizar de nuevo una medición y para ello es imprescindible definir con qué frecuencia se realizarán dichas evaluaciones.

La cuarta regla señala que es necesario enlistar y organizar aquellos recursos que serán necesarios durante el proceso, ya sean objetos tales como libros, videos, archivos de audio o computadoras, por mencionar algunos; dichos recursos también pueden ser personas, en este caso familiares, amigos, compañeros, colegas, etc., puede darse el caso de que se tenga una persona modelo que haya obtenido éxito al cumplir un determinado objetivo; y finalmente pueden haber habilidades o capacidades que el coachee tenga o deba desarrollar que a su vez le ayuden a alcanzar su objetivo.

O'Connor y Lages (2005), consideran que la quinta regla es que el cliente sea proactivo y asuma la responsabilidad en cuanto a sus objetivos y hacerle ver que fue él quien definió sus objetivos y depende de él cumplirlos o no.

Sin embargo, la sexta regla señala que es importante medir las consecuencias de las decisiones y acciones que se tomen durante este proceso, pues no sólo afectan directamente al coachee, sino también a quienes le rodean y es ahí donde se deben buscar el equilibrio en cada decisión que el coachee quiera tomar.

Y finalmente, la séptima regla contempla un plan de acción; el cual se desarrolla en cuatro pasos. En primer lugar, es importante que el objetivo del coachee corresponda a sus valores, pues ambos tienen gran impacto en el futuro del coachee, debido a que los valores refuerzan lo que somos y a dónde queremos llegar.

Posteriormente se debe establecer una línea del tiempo; donde es importante examinar junto con el coachee ¿Cómo visualiza su presente?, ¿Cómo visualiza su futuro?, ¿Cuándo quiere lograr su objetivo? Y finalmente ¿Qué tan lejos del futuro visualiza su objetivo?.

Una actividad sugerida, que conforma el cuarto y quinto paso del plan de acción; es plasmar en una hoja la línea del tiempo que se estableció con anterioridad y sobre ella poner el objetivo del cliente, con lo cual se pretende representar el momento en el que el coachee alcanza su objetivo. Y a partir de ello, el coach

debe situar al cliente en el futuro, ayudándole a visualizarse en el momento en que logra su objetivo, llevándolo a ver y sentir su logro y preguntándole si ha obtenido lo que deseaba y si fue tal cual lo había planificado (O'Connor y Lages 2005).

IV.3.4.4 Desarrollo del proceso de Coaching

En esta etapa es cuando se lleva a cabo el proceso descrito con anterioridad, este momento del Coaching es mejor conocido como Acción (C-O-A-CH), pues al ya tener los objetivos establecidos, es momento de que el coachee entre en acción para llevarlos a cabo. Éste es el punto de partida donde Coach y Coachee, de acuerdo a los objetivos y la forma de trabajo/reglas establecidas previamente, se buscan oportunidades de mejora y nuevas formas de actuar (Fleming y Taylor 2008, en De la cruz 2009).

Durante la acción se deben llevar a cabo sesiones de Coaching, esto con la finalidad de conocer el nivel de sensibilización emocional al cambio, el nivel de explicación racional del cambio, preparación, feedback, trabajo intersesiones a través de acciones (lecturas, revisión de casos, trabajo en el propio estilo del Coachee, etc.), evaluación continua de conductas, análisis de eficacia de técnicas del Coaching, revisión intercesiones de las pautas del proceso de emisión, control y verificación de conducta, estimación del nivel de extensión de las conductas a los hábitos (Cantera, 2004).

IV.3.4.5 Seguimiento, control y evaluación

En este momento, el C-O-A-CH debe llevar a cabo una revisión donde se verifique si se han obtenido los resultados deseados, haciendo una comparación del punto de partida hasta éste momento. Y es a partir de esta revisión que el cambio en el coachee se hace más evidente, si se toma en cuenta aquellos aspectos que en un principio no estaban y ahora lo están, así como también aquellas conductas que durante el proceso fueron desapareciendo, conforme a los objetivos establecidos al inicio del proceso, haciendo un análisis, se señala de manera específica la brecha

del camino que el sujeto a recorrido y el impacto que tiene en él y en su organización, si es el caso (Fleming y Taylor 2008, en De la cruz 2009).

Es importante tomar en cuenta que, el Coaching organizacional se encuentra basado en resultados orientados a los objetivos específicos de la organización, por lo cual, éste proceso puede ser aplicado a nivel individual, a nivel equipo, organización y comunidad. Para lograrlo, es imprescindible llevar a cabo todos y cada uno de los pasos del proceso descrito con anterioridad; 1) contrato, 2) diagnóstico, 3) establecer objetivos y plan de acción, 4) desarrollar el proceso, 5) llevar a cabo un seguimiento, control y evaluación, donde se toman en cuenta las mediciones iniciales del desempeño e impacto del Coachee en la organización.

Es por lo anterior, que Moscoso (2005) señala la importancia de la medición durante el Coaching, pues ésta nos da la pauta para la validación y verificación del proceso que se lleva a cabo. Durante esta etapa del Coaching, es muy común llevar a cabo una evaluación que integre a los pares, subordinados o incluso jefes. Sin embargo, la autoevaluación ha demostrado mayores beneficios, pues las calificaciones que nos asignan los demás por nuestras habilidades y cualidades forman parte de un feedback, sin olvidar que éste puede tener efectos negativos en la persona que está siendo evaluada, pues se puede perder la objetividad al expresar juicios en lugar de críticas constructivas (Moscoso, 2005).

De la Cruz (2009) sugiere otra opción de evaluación, grabar un video con la intención de capturar un momento determinado; lo cual nos permite observar una y otra vez aquellos aspectos que nos interesan, incluso tomar en cuenta aquellos que no habíamos notado y quedaron plasmados en este recurso. Esto con la intención de que el coachee conozca otra perspectiva de su desempeño e incluso pueda autocriticarse. Es por ello que la autoevaluación disminuye los efectos negativos de la crítica y fomenta el autoperfeccionamiento.

V. RESULTADOS OBTENIDOS

Propuesta

Justificación

Este curso-taller de Coaching pretende capacitar a mandos medios para adquirir herramientas, pertenecientes a dicho proceso, que les permitan aplicarlas dentro de su organización y así estimular el logro de objetivos y mejores resultados dentro de ésta.

Por lo anterior, de acuerdo con Fernández (2001), es importante hablar de la Andragogía, definida como: Poner en práctica la educación continua, la cual facilita el aprendizaje del adulto y toma en cuenta todas aquellas características elementales para que ésta se lleve a cabo, es decir, integrar sus experiencias pasadas, presentes y futuras; para una educación integral.

La definición de adulto es complicada ya que diversos autores tienden a manejarlas por rango de edades, sin embargo, la Andragogía se interesa por las características del proceso educativo, en el cual el individuo es capaz de tomar sus propias decisiones, es autónomo, ejerce distintos roles en la sociedad desde el punto cívico y económico, donde su inteligencia sustituye a su intuición. Asimismo, visto desde su rol de educando, es un adulto el cual tiene la disposición de obtener nuevos y mejores aprendizajes, retoma sus experiencias para aplicarlas como fuente de aprendizaje, muestra dinamismo en su participación, tiende a ser crítico, racional y creativo, entre otras características.

Por su parte, el educador andragógico debe tener la capacidad de percibir las necesidades de sus aprendices a través de la fuente de conocimientos y experiencias previas, sin dejar al lado la importancia de la relación que debe existir entre él y sus educandos de manera que le permita identificar positivamente las características de éstos últimos, es por ello que debe ser flexible para adaptarse a

la dinámica del grupo, expresarse con un lenguaje claro el cual no cree confusiones hacia su grupo, se plantean metas y objetivos de una manera que se entiendan y se logre un aprendizaje satisfactorio, procurar un ambiente el cual no sea hostil y llegue a percibirse como autoritario, si no que este debe dar confianza a los adultos para expresar de manera libre sus ideas y compartir sus experiencias, finalmente se llega a un acuerdo en el que se planteen los objetivos y responsabilidades orientadas al favorecimiento del aprendizaje (Fernández, 2001).

Por lo anterior, si se toma en cuenta la situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global es imprescindible la actualización permanente a través de la educación continua y el crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para lograrlo, las empresas deben tomar en cuenta que incrementar el desarrollo de competencias de supervisores y gerentes debe ser impulsado. Por lo tanto, para maximizar el desempeño de la fuerza de trabajo dentro de una organización, más que jefes se necesitan Coaches (Villavicencio, 2013).

Es por ello, que el rol de los mandos medios es sumamente importante, pues este nivel es el vínculo entre los niveles jerárquicos altos, donde se llevan a cabo las estrategias organizacionales y donde se toman las decisiones más trascendentes; y los niveles jerárquicos bajos, donde se lleva a cabo la operación y ejecución de dichas estrategias (Amozorrutia, 2013).

Por esta razón, al ser los mandos medios quienes se relacionan con diversos niveles y grupos, lo cual genera amplias redes, estos son pieza clave dentro de la comunicación organizacional. Su acción es determinante para favorecer una correcta interpretación, implementación y adaptación de las diversas estrategias organizacionales, así como también la transmisión de ideas, necesidades, o de información necesaria que surja desde los niveles operativos que influyen en el proceso de toma de decisiones. Además, no sólo en este nivel se crean y se

mantienen relaciones con el personal interno, sino que también se tiene contacto directo con proveedores y clientes externos (Amozorrutia, 2013).

Por otra parte es a este nivel donde se coordina al personal, así como los diversos proyectos; con la intención de asegurar que se implementen y ejecuten correctamente los procesos, políticas y prácticas organizacionales, ya que son el nexo entre la estrategia y la operación, y tienen la capacidad de influir en diferentes grupos o personal clave. Es por ello que su desempeño es clave para que se lleven a cabo con éxito los cambios organizacionales (Amozorrutia, 2013).

Constantemente, la función de los mandos medios es hacerse cargo de la operación diaria de la organización así como también, resolver las necesidades del personal a su cargo, estar al pendiente de las constantes demandas de resultados por parte de los altos mandos, manejar resistencias al cambio, atender conflictos, trabajar en condiciones adversas como la falta de capacitación, la carencia de recursos, entre otras circunstancias (Amozorrutia, 2013).

Poco existe con relación a la capacitación de mandos medios. Esto se debe a que existe una tendencia a capacitarlos en aspectos técnicos, de acuerdo a una función específica. Es por ello los propósitos de dicha capacitación poseen poca diversidad en cuanto a las temáticas de ésta, en comparación con la que reciben los altos niveles directivos (González, 2008).

Para diseñar un programa de capacitación dirigido a mandos medios, es necesario tomar en cuenta éstos están a cargo de aspectos vitales para el funcionamiento de cada organización. Por lo cual, es importante analizar cuales son sus funciones específicas, con quienes se relacionan, qué decisiones deben tomar.

Frecuentemente nos encontramos con el hecho de que un gerente o mando medio está a cargo de una empresa que forma parte de una empresa global, y por lo tanto su capacitación no necesariamente debe brindarle herramientas y técnicas similares a las de los altos medios. Por lo anterior, es necesario destacar la

importancia de estimularlos, capacitarlos, formarlos, escucharlos y participar en su desarrollo no es un deber, es una necesidad (González, 2008).

Sin embargo, de acuerdo al Estándar de Competencia (EC) de un Coach (CONOCER, 2013), éste debe contar con cierto perfil debido a que no hay una profesión en específico para desempeñarse como Coach. De acuerdo a éste EC, un Coach debe saber cómo actuar ante situaciones de crisis generadas durante las sesiones de Coaching, así como también, debe ser una persona tolerante, amable, ordenada, responsable, perseverante, debe ser capaz de: Facilitar las sesiones, establecer una relación de confianza, emplear la escucha activa, plantear preguntas que generen reflexión, descubrimiento y toma de conciencia, lo que genera alternativas de acción y propician la retroalimentación. También debe saber evaluar sesiones de Coaching conduciendo al cierre de la sesión y mediante la recopilación y documentación de los avances del proceso conforme al estado inicial y los objetivos establecidos para el proceso, por lo tanto, es necesario realizar una entrevista filtro antes de dar capacitación en Coaching a un profesionista, para evaluar sus competencias y pueda desempeñarse exitosamente como Coach.

Objetivo general

Desarrollar e implementar un curso-taller de Coaching dirigido a mandos medios.

Objetivo de la propuesta.

Al término del curso-taller los participantes deberán aplicar las herramientas adquiridas, correspondientes al proceso del Coaching, de acuerdo a lo revisado.

Participantes

El curso-taller de capacitación en Coaching está dirigido a mandos medios, sin embargo, como ya se mencionó en la justificación, es importante realizar una entrevista filtro, que permita seleccionar a aquellos candidatos que cumplan con el perfil que debe tener un coach. Este curso-taller se dará a conocer mediante los diferentes medios de difusión de la Institución Educativa.

Material

Hojas de colores, lápices, plumas plumones, colores, cinta adhesiva, pizarrón, Laptop, cañón, videos de sesiones de Coaching y pintarrón.

Escenario

El curso-taller está diseñado para llevarse a cabo en una aula dentro de una Institución de Educación Superior, como lo es la División de Educación Continua de Psicología, sin embargo con las modificaciones pertinentes, es posible implementarlo dentro de una organización.

Objetivo General: Al término del curso-taller los participantes deberán aplicar las herramientas adquiridas, correspondientes al proceso del Coaching, de acuerdo a lo revisado.

Objetivo Específico: El participante conocerá las características del Coaching y sus diferentes tipos de aplicación.

No. Sesión	Temas	Objetivo Terminal	Técnicas	Materiales	Descripción de Actividades	Evidencias y Evaluación	Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
1	Presentación	Los participantes aprenderán el nombre de sus compañeros de trabajo al finalizar la actividad.	De presentación: "Me pica"	Ninguno	En círculo el primer participante dice su nombre y señala una parte del cuerpo donde "le pica", el que está a su lado dirá su nombre y donde "le picaba" al primero y a él /ella, la tercera dice su nombre, "el picor" del primero, la segunda y el suyo, así sucesivamente con todos los participantes.	-	30 min	30 min
	¿Qué es el Coaching?	El participante conocerá las características del Coaching	Lluvia de ideas	Hojas de colores, lápices, plumones, colores, cinta adhesiva, pizarrón.	Mediante la técnica "Lluvia de ideas" se explorarán los conocimientos de los participantes en cuanto al Coaching, para posteriormente dar lugar a la exposición formal.	Formativa	120 min	150 min
	R	E	C	E	S	O	30 min	180 min
	Tipos de Coaching	Al finalizar la exposición, el participante distinguirá los diferentes tipos de Coaching.	Expositiva	Laptop, cañón y presentación.	Se expondrá el proceso del Coaching y sus diferentes etapas.	Formativa	120 min	300 min

Objetivo Específico: El participante identificará y aplicará las etapas del proceso del Coaching.

No. Sesión	Temas	Objetivo Terminal	Técnicas	Materiales	Descripción de Actividades	Evidencias y Evaluación	Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
2	Proceso del Coaching	El participante distinguirá las diferentes etapas del proceso del Coaching.	Expositiva	Laptop, cañón y presentación.	Se expondrá el proceso del Coaching y sus diferentes etapas.	-	180 min	180 min
	R	E	C	E	S	O	30 min	210 min
	Preguntas poderosas	El participante empleará las preguntas poderosas	Expositiva – Simulación	Laptop, cañón y videos de sesiones de Coaching.	Se presentarán videos de sesiones de Coaching y posteriormente los participantes harán una simulación con lo aprendido durante la sesión.	Cognitiva - Ejecutiva	90 min	300 min

Objetivo Especifico: El participante aplicará el proceso del Coaching y ejemplificará las características del coach y coachee correctamente.

No. Sesión	Temas	Objetivo Terminal	Técnicas	Materiales	Descripción de Actividades	Evidencias y Evaluación	Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
3	Sesión de Coaching	El participante aprenderá cómo se establecen los objetivos y cómo dirigir las conversaciones durante el Coaching.	Expositiva	Hojas con problemas a solucionar, lápices y plumas.	Se expondrán los pasos a seguir durante una sesión de Coaching y posteriormente se harán grupos de 5 personas y se les entregará una hoja con diversas problemáticas que deberán resolver.	Cognitiva	180 min	180 min
	R	E	C	E	S	O	30 min	210 min
	Coach y Coachee	Al finalizar la exposición, el participante ejecutará correctamente su rol de coach o coachee, según sea el caso.	Juego de roles	Pintarrón, Plumones.	Posterior a la exposición, el participante hará un juego de roles, ejemplificando las características que deben poseer un coach y coachee respectivamente.	Cognitiva - Ejecutiva	90 min	300 min

Objetivo Específico: El participante ejemplificará una etapa del proceso del Coaching y recibirá retroalimentación de su desempeño conforme a lo presentado.

No. Sesión	Temas	Objetivo Terminal	Técnicas	Materiales	Descripción de Actividades	Evidencias y Evaluación	Tiempo Parcial	Tiempo Acumulado
4	Aplicación del Coaching	El participante aplicará los conocimientos aprendidos durante el curso.	Ejecución	Hojas, lápices, plumas.	El participante llevará a cabo una etapa del Coaching desde la posición de coach.	Cognitiva - Ejecutiva	5 min por participante (300 min aprox)	100 min
	R	E	C	E	S	O	20 min	120 min
	Evaluación-Retroalimentación	El participante recibirá una retroalimentación con base a su desempeño, al finalizar el curso.	-	Ninguno	Se retroalimentará a los participantes en función a su desempeño durante el curso	-	180 min	300 min

VI. RECOMENDACIONES Y/O SUGERENCIAS

Antes de exponer las limitaciones del Coaching es importante mencionar primero los principales beneficios del Coaching como lo son: Desarrollar habilidades en los individuos, 2) mejorar el desempeño y 3) puede ayudar a diagnosticar y corregir un comportamiento insatisfactorio y 4) fomentar relaciones laborales productivas (Cook, 2000).

Según Villalonga, en Gómez (2012) aquellas organizaciones que implementan Coaching consiguen óptimos resultados en diversas áreas clave como lo son: un mejor rendimiento, mejorar el ambiente de trabajo, favorecer la comunicación interna y externa y la retención y captación de mejores talentos para la organización.

De acuerdo a Mañero (2009), para tomar conciencia de nuestro presente y futuro, es necesario modificar hábitos, conductas, creencias, valores y actitudes; pues esto, a través del Coaching, nos permitirá alcanzar nuestros objetivos; potenciar nuestra autoestima y relaciones personales y profesionales. Es por ello que el Coaching, al ser un instrumento de gestión del cambio, mejora las relaciones interpersonales y beneficia a su vez a la organización. Por lo tanto, el Coaching permite desarrollar la toma de decisiones en los equipos de trabajo, desarrollar habilidades para comunicar visión, misión y valores, aumentar la confianza y el compromiso en el equipo, promueve el alto rendimiento y finalmente, generar un espíritu de equipo.

Sin embargo, una de las ventajas más significativas del Coaching es el hecho de que el proceso es uno a uno, es decir, el proceso del Coaching es ejecutivo – Coach, por lo que no se siente en evidencia o expuesto a otros, como ocurre en los entrenamientos grupales, lo cual propicia un clima de absoluta confianza y confidencialidad (Cardona, 2004).

Por otra parte, cabe resaltar que los beneficios y ventajas varían de organización a organización, pues estos dependen de su estructura, misión y valores, así como los objetivos en función a las necesidades de cada empresa o de cada individuo (Ponce, 2004).

Autores como Cardona (2004) y Whitmore (2003), señalan que mediante la herramienta del Coaching se observan beneficios tanto en la organización como de forma individual, principalmente; el individuo se desarrolla tanto profesional como personalmente para lograr un óptimo desempeño y dicho desarrollo a su vez tiene un impacto en los diferentes niveles de la empresa, mejora los resultados tanto individuales como organizacionales, esto permite aumentar la motivación hacia el trabajo, facilita la comunicación, refuerza aquellos aspectos positivos de cada persona y ayuda a modificar aquellos que no lo son. Es así como éstos beneficios generados por el Coaching permiten que la empresa se mantenga en la cumbre del éxito, convirtiéndola en una organización altamente competitiva, esto gracias a que es un proceso bien definido que tiene puntos de partida y de llegada.

Otra ventaja del Coaching es que tiene una duración determinada y trata cuestiones específicas, cuyos resultados son medibles en cada tramo del camino. Un proceso de Coaching puede durar de seis a ocho meses, según lo que quiera lograr la persona asistida por el Coach. Durante el período se invertirán por lo menos de 45 minutos a 1 hora por semana, ese es el tiempo empleado para verificar si alguien realizó la tarea solicitada, y para pensar en los próximos pasos que el Coachee debe dar. Por lo cual el Coaching puede hacer un impacto positivo en la organización, pero no a corto plazo (Morales, 2006).

De acuerdo a Mareño (2009), el Coaching permite principalmente una comunicación efectiva, confianza y compromiso hacia los iguales y hacia la empresa, promueve la escucha activa, y fomenta la asertividad principalmente en los grupos de trabajo.

Ésta propuesta está diseñada para llevarse a cabo en una institución de Educación Superior, con las modificaciones pertinentes es posible adecuar el curso para que sea impartido en una empresa y se dirija directamente a los mandos medios.

En resumen, de acuerdo a lo revisado la implementación del Coaching permite fortalecer al ejecutivo en sus áreas de oportunidad, sin embargo, así como tiene diversos beneficios, también existen diversas limitaciones en cuanto al Coaching, las cuales revisarán a continuación.

Limitaciones

La elaboración de material impreso como un manual que complemente lo visto durante el curso habría sido de gran apoyo durante la impartición de éste, sin embargo no se elaboró, ya que no era el objetivo de la propuesta.

Otra limitante de ésta propuesta es que al tomar este curso-taller no pueden ejercer como Coach debido a que no se certifican como tal, el propósito de este curso es brindar herramientas correspondientes al proceso de Coaching y esto a su vez les beneficie en todos los ámbitos de su vida, no sólo a nivel laboral.

Es importante mencionar limitantes en general con respecto al Coaching, una de ellas es la resistencia al cambio, ya que la mayoría de personas se resisten al cambio en sus rutinas y formas de pensar, dependiendo de cada situación en particular (Cook, 2000).

Debido a que el Coaching promueve una relación muy cercana donde la confianza y la confidencialidad son aspectos clave en la interacción Coach - coachee, es por ello que una limitante de ésta herramienta es no cruzar la línea que divide lo laboral de lo personal, pues se puede perder el objetivo del Coaching al buscar soluciones a problemas personales, donde las sesiones pueden adquirir tintes de terapia y por lo tanto, alejándose de los objetivos del Coaching (Cardona, 2004).



Es muy común que muchos ejecutivos se pregunten de qué forma el Coaching impacta en las cifras de una empresa, esto se debe a que piensan que ésta herramienta se limita a escuchar. Sin embargo, lo cierto es que el Coaching produce resultados más duraderos que muchos otros enfoques de gestión. Pues principalmente desarrolla la creatividad de la gente, la alienta a ser más flexible, le permite adaptarse a situaciones nuevas, así como a afrontar exitosamente situaciones adversas; lo cual a su vez tiene un gran impacto en la organización (Morales, 2006).

Ahora bien, las críticas comunes acerca del Coaching señalan que un punto débil de ésta herramienta es que no utiliza una metodología claramente definida; por otra parte, si bien es cierto que la herramienta del Coaching no pertenece a una carrera profesional específica, existen muchos profesionistas, incluso otros que no lo son, que se desempeñan como Coach cuando en realidad no cuentan con una formación adecuada para desarrollarse como tal. Recordemos que el Coaching trabaja directamente con los individuos, sus procesos mentales y emocionales; es por esto que un Coach tiene una gran responsabilidad sobre el coachee y en caso de que éste proceso no se encuentre bien guiado, las consecuencias pueden tener un impacto negativo en el coachee. Es por ello que la ética, responsabilidad y formación del coach son piezas fundamentales que influirán en el éxito del proceso del Coaching (Laurer en Gómez, 2012).

Del mismo modo, la falta de ética de algunos profesionistas, al ejercer como Coach sin contar con una certificación que los avale como tal, perjudica seriamente a quienes sí cuentan con ella, pues no hay forma de garantizar que cuenten con las competencias necesarias para llevar a cabo el proceso de Coaching dentro del marco ético y legal que se requiere. Si bien, no todos los que facilitan un proceso de Coaching cuentan con dicha certificación, es importante

En este apartado se revisaron las limitantes que tiene el Coaching, como toda herramienta tiene áreas en las que trabajar, como la duración de las sesiones, la ética

por parte del Coach y del Coachee, así como también que éste último no se preste para cambiar y finalmente una limitación de ésta herramienta es el tiempo a largo plazo en el que se ven resultados tangibles.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2001). Introspección socrática y logoterapia una propuesta. *Psicología desde el Caribe* enero-julio, número 7. Universidad del Norte Barranquilla, Colombia pp.85-102
- Allport, G. (1961). *La personalidad: Su configuración y desarrollo*. Edición Revolucionaria.
- Amozorrutia, J. (2013). La importancia de los mandos medios en las organizaciones. *Great Place to Work® Institute México* Recuperado de: <http://ganar-ganar.mx/pdf/r60/8.pdf>
- Arana, M. (2007). *El Coaching en la Psicología Laboral*. Tesis de licenciatura para obtener el título de Licenciada en Psicología en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- Arredondo, G. V. (1992). El Papel de la Educación Continua en la Competitividad Internacional. *Revista de educación superior* No. 81. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). México
- Barca, A., Peralbo, M., Porto, A., Brenlla, J. (2008). Contextos Multiculturales, Enfoques De Aprendizaje Y Rendimiento Académico En El Alumnado De Educación Secundaria. *Revista Iberoamericana De Educación*. N.O46, Pp.193-226
- Cantera, J. (2004). *Coaching. Mitos y realidades*. España: Pearson Educación.
- Cardona, A. (2004). *Coaching ¿Qué es y cómo se hace?* Recuperado de Gestipolis <http://www.gestipolis.com/canales2/gerencia/1/CoachingCL.htm>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Coaching max (2013). Recuperado de: <http://Coachingmax.org/index.php/articulos/124-Coachingycomportamiento.html>
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación CONOCER (2013). *Estándar de competencia*. Disponible en : <http://www.conocer.gob.mx/seccionesExtras/comites/pdf/Coaching.pdf>
- Cook, M. (2000). *Coaching efectivo*. Colombia. Editorial McGraw Hill.
- De la Cruz, D. (2009). *Coaching Ejecutivo: Sus Fundamentos Teórico-Psicológicos, Análisis del Impacto Organizacional y las Competencias del Coach*. Tesis de licenciatura para obtener el título de Licenciada en Psicología en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.

- División de Educación Continua DEC, Facultad de Psicología UNAM (2005-2009). Plan de trabajo. Disponible en División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM.
- División de Educación Continua DEC, Facultad de Psicología UNAM (2013a). Manual de Calidad. Disponible en División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM
- División de Educación Continua DEC, Facultad de Psicología UNAM (2013b). Manual de la Organización. Disponible en División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM
- División de Educación Continua DEC, Facultad de Psicología UNAM (2013c). Manual de Procedimientos. Disponible en División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM
- División de Educación Continua DEC, Facultad de Psicología UNAM (2013d). Manual de Políticas Disponible en División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM.
- Estrategias en Programación Neurolingüística. (s/f). Recuperado de: <http://www.estrategiaspnl.com/5.145.0.0.1.0.phtml>
- Facultad de Psicología, UNAM. (2013). Perfil de egreso del psicólogo organizacional. Disponible en: <http://www.psicologia.unam.mx/pagina/es/109/plan-2008-psic-organizacional-perfil-de-egreso>
- Fernández, N. (s/f) Estilos de aprendizaje entre jóvenes y adultos. Consideraciones andragógicas para la educación continua y a distancia. Revista Cognición 17. Recuperado de: http://www.cognicion.net/index.php?option=com_content&view=article&id=216:estilos-de-aprendizaje-entre-jvenes-y-adultos-&catid=66:investigacin&Itemid=173
- Fernández, N. (2001). Andragogía. Su Ubicación en la Educación Continua. Universidad Nacional Autónoma de México Dirección de Educación Continua.
- Fernández, N. (2005). Personalidad y estrategias de enseñanza. Factores de influencia en el aprovechamiento académico de actos académicos de educación continua por Internet, para educadores a distancia. Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, documento en revisión, para publicación.
- Fonseca, R., Lemus, B., Ortiz, E. y De Jesús, A. (2006). Educación continua y para toda la vida. Ponencias presentada en Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades. Área académica de ciencias de la educación de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

- Frankl, V. (1991). El hombre en busca de sentido. Barcelona: Herder.
- García, E. (2006). Logoterapia para nuestra época. Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas, Vol. 11, Núm. 2, mayo-agosto, 2006, pp. 21-23 Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado México.
- García, G., Gamboa, M. y Fernández, S. (2004). Gestión de la educación continua y la Capacitación. México: El Manual Moderno.
- Gómez, S. (2012). Coaching Ejecutivo Como Modelo de Desarrollo Gerencial en las Organizaciones. Tesina de licenciatura para obtener el título de Licenciada en Psicología en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- González I. (2008). Mandos Medios: El Musculo y Los Talentos. Su Formación Imprescindible. Recuperado De [Http://Responsabilidad-Social.Educacionparapoder.Com.Ar/Mandos_Medios.Htm](http://Responsabilidad-Social.Educacionparapoder.Com.Ar/Mandos_Medios.Htm)
- Gray, P. (2008). Psicología. Una nueva perspectiva. México: McGraw-Hill.
- Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las Competencias. Barcelona Ediciones Gestión 2000.
- Llanos, R. (2005). Integración de Recursos Humanos. México: Trillas pp. 197-203; 217-218
- Lozano, L. (2008). El Coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. Revista-Escuela de Administración de Negocios, Núm. 63, mayo-agosto, 2008, pp. 127
- Maslow, A. (1990). La amplitud potencial de la naturaleza humana. México: Trillas.
- Maslow, A. (1991). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de santos.
- Mañero, J. (2009). El Coaching: estrategia necesaria para el desarrollo empresarial. Recuperado de: <http://aprendeCoaching.com/el-Coaching-estrategia-necesaria-para-el-desarrollo-empresarial/>
- Méndez, V. (2012). Coaching Ejecutivo Orientado al Cambio Positivo en las Personas y en Las Organizaciones. Upel-Ipmar.
- Moguel, M. (2000). La educación continua entre el personal académico de la Facultad de Contaduría y Administración campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas. Tesis de maestría. Universidad Virtual del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

- Mora, H. (s.f.). Aristóteles: Un enfoque previo para la comprensión de la psicología como actividad teórica. Recuperado de:
<http://www.incocr.org/biblioteca/0026.PDF>
- Morales, P. (2006). Los 10 mitos del Coaching, El Universal. Recuperado de
<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/33196.html>
- Morgan, H., Harkins, P., &Goldsmith, M. (2005). The Art and Practice of Leadership Coaching. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Moscoso, R. (2005). Manual de técnicas y herramientas de la Psicología aplicadas al Coaching Ejecutivo. Tesis Licenciatura para obtener el grado de licenciado en Psicología, en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México.
- O'Connor, J., Lages, A. (2005). Coaching con PNL. España: Urano.
- Ospina, H. (2010). Nuevos Paradigmas En Gestión Humana. Revista Ciencias Estratégicas, vol. 18, núm. 23, enero-junio, 2010, pp. 79-97 Universidad Pontificia Bolivariana
- Peñalver, A. (2009). Coaching empresarial. ¿Una herramienta de desarrollo para los tiempos actuales?. Recuperado de:
<http://ccaacc.upla.edu.pe/jacef2011/Coaching/Coaching1.pdf>
- Ponce, R. (2004). ¿Qué más se te ocurre? Liderazgo y Coaching. Recuperado de
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/Coachingjennifer.htm>
- Ravier, L. (2005). Historia del Coaching, Coaching Magazine N° 1. España: Nov-Dic 2005. [electrónico]. Recuperado de:
<http://leoravier.wordpress.com/2005/11/01/historia-del-Coaching/>
- Ribes-Iñesta, E. (2007). Lenguaje, aprendizaje y conocimiento. Revista Mexicana de Psicología, 24(1) 7-14. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243020635002>
- Rodríguez, V. (2007). Los manuales de procedimientos, el caso de la División de Educación Continua y vinculación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. Tesina de Licenciatura para obtener el grado de licenciada en Ciencias Políticas y Administración Pública, en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México, México.

- Rodríguez, J. (2009). Coaching y psicología. (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos). Recuperado de <http://aecop.net/2009/01/Coaching-y-psicologia>
- Rozo, J. (1998). Viktor Frankl (1905-1997) o El Sentido de la Existencia. Revista Latinoamericana de Psicología, año/vol. 30, número 002, Fundación Universitaria Konrad Lorenz Bogotá, Colombia. pp. 355-361
- Tünnermann, B. (1999). La educación superior en el Siglo XXI: Visión y acción. Universidad de Sonora. [Recuperado el 2 de enero de 2013 de: <http://educadis.uson.mx/Educ-bibliovirt-doc/Articulos%20Educacion/Art-Educacion-varios/ES-siglo-XXI-Tunermann-Peon-Anaya-99.doc>]
- Useche, M. (2004). EL COACHING DESDE UNA PERSPECTIVA EPISTEMOLÓGICA. Revista de Ciencias Sociales (Cr), año/vol. III, número 105 Universidad de Costa Rica. San José, Costa Rica. pp. 125-132
- Valls, C. (2010). Modelos de Coaching. De AECOP (Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos). Recuperado de <http://aecop.net>.
- Vega, R. (2006). La educación continua en México: hacia la transición a la captación a distancia. Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa Núm. 20. Recuperado de <http://edutec.rediris.es/Revelec2/revelec20/vega20.pdf>
- Vega, J. (2013). Coach Ejecutivo. Disponible en División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM.
- Villavicencio, E. (2012). Capacitación de personal. Disponible en División de Educación Continua, Facultad de Psicología, UNAM.
- Whitmore, J. (1992). Entrenando para el desempeño empresarial. Editorial Paidós Empresa. P.137-143
- Whitmore, J. (2003). Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós.
- Williams, R. (2007). The second-fastest growing profession. National Post, April 4. Recuperado de <http://www.Coachfederation.org/ICF/>
- Wolk. L. (2007). Coaching. El arte de soplar las brasas. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Zárate, J. (2000). "Coaching" en Revista Estudios Empresariales. Nro.103. Venezuela.