



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Iztacala

“Aprendiendo a volar: Una propuesta para la construcción de un líder empresarial mediante un programa de Coaching ejecutivo basado en el modelo de competencias”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A

Luis Christian Aguilar González

Directora: Lic. María de los Ángeles Campos Huichán

Dictaminadores: Lic. María del Rosario Guzmán Rodríguez

Lic. María Salomé Angeles Escamilla





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.

Agradecimientos

A mi madre:

“Aquella mujer maravillosa que desde que tengo memoria, ha entregado su cuerpo y alma a sus hijos, aún a costa del sacrificio y el dolor.”

A mi padre

“Sin cuyo apoyo no estaría aquí, ni tendría las herramientas para enfrentar mi futuro.”

A mi tía Laura:

“Que siempre ha velado y guiado como un ángel protector mi camino y el de mis hermanos, aportándonos de su ser más de lo que muchas veces merecemos.”

A mi familia paterna y materna:

“Siempre dispuestos a apoyarme en cualquier circunstancia, sin los cuales no sería lo que soy ahora, ni tampoco estaría en dónde estoy ahora.”

A mis amigos:

“Compañeros de vida que me brindan su cariño y amistad, permitiéndome ver más allá de mis creencias y prejuicios, nunca dejándome solo ante cualquier eventualidad.”

A mis profesores:

“Aquellos seres que con esfuerzo y paciencia, se esfuerzan día y día para formar grandes psicólogos para el país.”

A la UNAM:

“Que desde que me abrió sus alas, me permitió conocer un mundo lleno de emociones y conocimiento, de esperanza y armonía, de amistad sincera y en crecimiento, ayudándome a formarme y convertirme en la persona y su vez en el psicólogo que soy, gracias a la cual, aprendí a volar...”

“¿Qué será el volar?, qué más que extender tus alas a la vida aceptando y transformando lo que el viento traiga, superando las nubes ásperas y contaminadas, y disfrutando los exquisitos sabores que sólo el cielo y la tierra ofrecen a quienes exploran sin limitarse lo existente; que más puede ser que dejar que las alas se expandan y crezcan, sientan y conozcan; dejándolas fluir en el aire y dar paso al desafío, misterio y gozó, de convertirte en alguien más, pues hay plumas que se adhieren día con día, que poco a poco, fortalecen.”

INDICE

Resumen	1
Introducción	2
1 La psicología dentro de las organizaciones	5
1.1- Tareas de intervención de los psicólogos en las organizaciones.	7
1.1.1- Aplicación de técnicas y dinámicas de grupo.....	7
1.1.2- Reclutamiento y selección.	8
1.1.3- Capacitación y Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).....	9
1.1.4- La inducción empresarial.....	10
1.1.5- Problemas relacionados con la motivación.....	11
1.1.6- Aspectos relacionados con el clima organizacional.....	12
1.1.7- Consultoría.....	13
1.2- Estrategias de evaluación de los psicólogos organizacionales.....	14
1.2.1- Tests e inventarios psicológicos.....	14
1.2.1.1 Escala de Lickert.....	16
1.2.2- Entrevistas.....	16
1.2.3- Centros de evaluación.....	17
1.2.4- Muestras de trabajo.....	18
1.2.5- Ejercicios situacionales.....	18
1.2.6- Información biográfica.....	18
1.2.7- Carta de recomendación.....	19

2 Antecedentes y justificación del Coaching	20
2.1 Inicios del Coaching.....	20
2.2 Justificación.....	21
3 Coaching: Una práctica con finalidad	25
3.1-Conceptos básicos del Coaching.....	25
3.1.1- Coach.....	25
3.1.2 –Coacheé.....	26
3.1.3- Patrocinador.....	26
3.2- Tipos de Coaching.....	26
3.2.1 Coaching de vida.....	26
3.2.2 Coaching de equipos.....	27
3.2.3 Coaching ejecutivo.....	27
3.3 Algunos elementos dentro del proceso de Coaching.....	27
3.3.1 Observador.....	27
3.3.2 Cambios.....	28
3.3.3 Conversaciones.....	28
3.3.4 Lenguaje.....	28
3.3.5 Juicios.....	29
3.3.6 Creencias.....	29
3.3.7 La escucha.....	30
3.3.8 El silencio.....	31
3.4 Coaching ejecutivo.....	31

3.5 Técnicas y acciones aplicadas dentro del proceso de Coaching.....	34
3.5.1 Preguntas poderosas o efectivas.....	34
3.5.2 Tono de voz.....	36
3.5.3 Conciencia de sí mismo.....	36
3.5.4 Formulación de objetivos por ventajas e inconvenientes.....	36
3.5.5 Continuar escucha e indagación.....	37
3.5.6 Comunicación no verbal.....	37
3.5.7 Mostrar distinciones nuevas.....	39
3.5.8 Dar retroinformación.....	41
3.5.9 Ejemplificación de casos reales.....	43
3.5.10 Uso de metáforas.....	43
3.5.11 Cambios corporales.....	45
3.5.12 Línea del tiempo.....	50
3.6- Metodología del Coaching: Aspectos iniciales.....	51
3.6.1 Conocer el objetivo.....	51
3.6.2 Planeación.....	52
3.7 Metodología del Coaching: Etapas del proceso.....	53
3.7.1 Primera etapa: Focalización.....	54
3.7.2 Segunda etapa: Generar contexto.....	54
3.7.3 Tercera etapa: Planteamiento del quiebre.....	54
3.7.4 Cuarta etapa: Exploración e indagación/ escucha e indagación.....	56
3.7.5 Quinta etapa: Esclarecimiento del quiebre.....	59
3.7.6 Sexta etapa: Validación del quiebre.....	59

3.7.7 Séptima etapa: intervención.....	59
3.7.8 Octava etapa: Plan de acción.....	60
3.7.9 Novena etapa: Cierre.....	60
3.8 Evaluación del proceso.....	61
4 El liderazgo y su función dentro de las organizaciones.....	62
4.1- Líder, liderazgo y personalidad.....	62
4.1.1 Líder.....	62
4.1.2 Liderazgo.....	62
4.1.3 Personalidad.....	63
4.2 ¿El líder nace o se hace?.....	64
4.3 Diferencias entre director y líder.....	65
4.4 Liderazgo dentro de las organizaciones.....	66
4.5 Tipos de liderazgo.....	67
4.5.1 Liderazgo transaccional.....	67
4.5.2 Liderazgo transformacional.....	68
5 La competencias de un líder.....	71
5.1 El modelo de competencias.....	71
5.2 Características de las competencias.....	72
5.2.1 Carácter holístico.....	72
5.2.2 Carácter contextual.....	73
5.2.3 Carácter transferible.....	73

5.2.4	Carácter reflexivo y creativo.....	74
5.2.5	Carácter multifuncional.....	74
5.3	Las competencias dentro de las organizaciones.....	74
5.4	¿Cuáles son las competencias de un líder?.....	76
6	La construcción de un líder.....	80
6.1	Objetivo general.....	80
6.2	Procedimiento.....	80
6.2.1	Precedente.....	80
6.2.2	Número de sesiones y duración.....	81
6.2.3	Acerca del instrumento “A”.....	82
6.2.4	Primera etapa: Preevaluación.....	83
6.2.5	Segunda etapa: Generando un buen contexto.....	83
6.2.6	Tercera etapa: Planteamiento del quiebre, las competencias a trabajar.....	84
6.2.7	Cuarta etapa: Explorando e indagando, el Coacheé descubre sus áreas de oportunidad.....	86
6.2.8	Quinta etapa: Esclarecimiento del quiebre.....	89
6.2.9	Sexta etapa: Aceptación del quiebre.....	90
6.2.10	Séptima etapa: Diseñando el plan.....	90
6.2.11	Octava etapa: Plan en acción.....	94
6.2.12	Novena etapa: El cierre.....	96
7	Conclusiones.....	98
	Bibliografía.....	102

Anexos

Anexo 1. Instrumento “A”. Para la evaluación del grado de liderazgo transformacional.

Anexo 2. Metáfora sobre el trabajo para lograr el éxito.

Anexo 3. Metáfora sobre la competencia del pensamiento estratégico.

Anexo 4. Metáfora sobre la competencia de habilidades sociales.

Anexo 5. Metáfora sobre la competencia de adaptabilidad.

Anexo 6. Metáfora sobre la competencia de entendimiento interpersonal.

Anexo 7. Metáfora sobre la competencia de eficacia de equipo.

Anexo 8. Metáfora sobre la competencia de movilidad.

Anexo 9. Metáfora sobre la competencia de influencia idealizada.

Anexo 10. Metáfora sobre la competencia de promoción de la autorrealización.

Anexo 11. Metáfora sobre la competencia de estimulación intelectual.

Anexo 12. Metáfora sobre la competencia de consideración individualizada.

Anexo 13. Definición de líder transformacional y de sus diez competencias básicas.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue diseñar una propuesta de un programa de Coaching que hiciera referencia a un proceso de cambio a través del cual un empleado se logre construir como un líder transformacional dentro de una organización, en base al desarrollo de competencias de liderazgo; se retoma la psicología de las organizaciones, su función y sus estrategias de intervención; posteriormente se refirió a los orígenes del proceso de Coaching y la importancia de este programa, así como evidencia cuantitativa de este, después se explicó qué es el Coaching, tipología, elementos presentes en el proceso, estrategias de intervención y metodología; en seguida se abordó lo que es el líder, liderazgo, personalidad, diferencias entre director y líder, el liderazgo dentro de las organizaciones, tipos de liderazgo, modelo de competencias y las competencias propias de un líder, así como sus características y función dentro de las organizaciones. Para finalmente abordar la propuesta, en la cual, se mostró la importancia de correlacionar el modelo de competencias en la construcción de un líder transformacional en base al programa de Coaching, ya que, de modo objetivo, permite identificar el estado actual de liderazgo del aprendiz, así como dar cuenta de su crecimiento y su estado final. Finalmente, en las conclusiones, se resalta la importancia de que el psicólogo funja como Coach, pues por su formación, cuenta con las competencias requeridas para serlo; y se habló del impacto y alcances que puede tener este programa en las organizaciones al convertir sus empleados en líderes transformacionales.

Palabras clave: Coaching, Coach, Coacheé, competencia, líder y líder transformacional.

INTRODUCCIÓN

Durante su vida, las personas pasan por una serie de obstáculos, presentes en su casa, el transporte público, la calle, o las organizaciones en las que trabajan. (Duhne, Garza & Quintanilla, 2010). Los cuales les provocan problemas.

Al no saber muchas veces cómo solucionar tal problemática, y en ocasiones hasta ser incapaces de identificarla, los miembros de una organización acuden a soluciones estereotipadas y rápidas, en vez de detenerse a reflexionar sobre los problemas, o en caso de ser necesario, pedir ayuda o asesoría a alguien más, para poder descubrir y generar solución a los problemas presentes (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2010). Esta problemática, se ve presente en todos los empleados de una organización, incluyendo claro está, a los directores y jefes ejecutivos pero, a diferencia de sus subordinados, estos tienen mucho menos gente a quién recurrir en demanda de ayuda, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Esto es porque tanto la confianza como la confidencialidad, así como la naturaleza resbaladiza de la escala jerárquica, hacen difícil que los directivos se dirijan a sus compañeros para hablar de cuestiones que se relacionen con su desempeño u ocupación (Whitmore, 2003). Aspectos que les impiden ser líderes efectivos para las empresas para las cuales laboran, lo cual evidentemente es una necesidad, debido a las tareas que tienen a cargo y las consecuencias de no desarrollarlas eficazmente.

Por su parte, las organizaciones tienen una latente necesidad de sobrevivencia dentro del mercado competitivo, por lo que es importante centrar sus esfuerzos en poseer personal con talento, y competencias adecuadas que faciliten el compromiso de los individuos para con la empresa, así como que se encuentren adecuados a los compromisos de la institución (Chávez, 2012).

Ante esta necesidad presente, tanto a nivel organizacional como directivo, surge el Coaching, no para dar una solución predeterminada, sino para llevar al Coachee a repensar, y reinterpretar su problemática de una forma distinta, a tomar sentido de la realidad de una forma más poderosa, que contribuya a eliminar la frustración por la forma en que se ve y se interpreta la realidad (Duhne, Garza & Quintanilla, 2010)

El Coaching,-que es al mismo tiempo, una práctica, un arte, una disciplina y una metodología- se apoya en un conjunto de herramientas lingüísticas, emocionales y corporales para destacar un esquema de congruencia de vida en una persona con el objetivo de ayudarlo a ver más allá de lo que ese esquema le permite; es decir, el coaching orienta al saber ser y saber hacer, mas no aporta soluciones: Las construye junto con el Coacheé (Duhne, Garza & Quintanilla, 2010).

Es importante lograr que los altos mando se conviertan el lideres tranformacionales, es decir, el tipo de líder que ayuda al seguidor a identificar lo que necesita para alcanzar los resultados que le son demandados, en este caso por la organización.

Ahora bien, el desarrollo de competencias implica la modificación de hábitos, por lo que se espera incorporar nuevos comportamientos en el líder o futuro líder, erradicando a su vez comportamientos negativos. Como sabemos, cuando en determinada gran prolongación de tiempo se han venido haciendo las cosas de una determinada manera, cambiar ese modo de actuar no es sencillo, y mucho menos en cuestión de unos pocos días. Esta peculiaridad de los altos mandos en las organizaciones, hace del Coaching una ayuda eficaz y eficiente en ese momento (Cardona y Garcia, 2005).

Basarse en el modelo de competencias, permite identificar aquellos aspectos que se quieren modificar en el líder, así como evaluarlos y obtener resultados claros que evidencian el avance del programa. Es por ello que en el presente trabajo se propone llevar a cabo un ejercicio de Coaching para la construcción de un líder transaccional basado en este modelo, por los beneficios que ambos procesos implican; o de manera más específica, se guía paso a paso en la construcción de un líder transformacional, a través de las competencias propias de este, las cuales son: pensamiento estratégico, manejo de relaciones, adaptabilidad, entendimiento interpersonal, eficacia de equipo, movilidad, influencia idealizada, promoción de autorrealización, estimulación intelectual y consideración individualizada. Más adelante se describen más a detalle estas competencias.

A continuación se expondrá de manera general de lo que se habló en cada uno de los capítulos, esto para que el lector sepa de modo general, qué aspectos se abordaron en el trabajo desde un punto de vista más objetivo.

En el primer capítulo se habla, de modo específico, de lo que es la psicología de las organizaciones, así como de su función, sus estrategias de intervención y su modo de evaluación, esto para que el lector, se dé una idea general de lo que hacen los psicólogos dentro de las organizaciones.

El segundo apartado hace referencia a los orígenes del proceso de Coaching y la importancia de este programa, así como evidencia con datos estadísticos los resultados que hasta ahora han arrojado este tipo de programas, los cuales cabe considerar, han brindado resultados positivos.

En el tercer capítulo, se explicó de modo más detallado, lo que es el Coaching, sus agentes, tipos, elementos presentes en el proceso, estrategias de intervención y metodología, esto con la finalidad de que el lector sepa de qué trata el programa que aquí se propone.

En el cuarto capítulo se hace referencia a lo que es el liderazgo, pues es la condición que el Coachee aprenderá en base a la propuesta, por lo que es relevante su entendimiento. Para ello, se hace referencia a lo que es un líder, liderazgo, y personalidad. También se abordó la interrogante de si ¿El líder nace o se hace?, diferencias entre director y líder, el liderazgo dentro de las organizaciones y tipos de liderazgo.

En el quinto capítulo se habló de lo que es el modelo de competencias y las competencias propias de un líder, ya que este es el que da objetividad y claridad al programa, y es importante saber qué es. En este capítulo, escribo acerca del modelo de competencias, las características de las competencias, las competencias dentro de las organizaciones y las competencias de un líder.

En el sexto capítulo se describió la propuesta, en la cual se mostró la importancia de utilizar el modelo de competencias en la construcción de un líder transformacional, pues permite de modo objetivo, identificar el estado actual de liderazgo del aprendiz, así como dar cuenta de su crecimiento y su estado final.

Finalmente, se describen las conclusiones, en las que, entre otras cosas, denoto la importancia de que el psicólogo funja como Coach, pues por su formación, cuenta con las competencias requeridas para dicha tarea.

LA PSICOLOGÍA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

La función básica del trabajo de una persona, es producir resultados sin importar cuál sea su posición o puesto. Siempre interesa, en el caso de las empresas, que un empleado deje algún tipo de utilidad. Para que estos resultados se concreten, se le debe dar a conocer al empleado qué se espera de él, y a su vez, se le debe proporcionar retroalimentación a dicho empleado, es decir, que alguien le diga qué es lo que ésta haciendo, y recompensarlo por hacerlo (Elizade, Flores, y Mollo, 2010).

En este sentido, al desarrollarse en la vida profesional y laboral, los individuos van tomando atención a determinados aspectos o circunstancias, que les hacen cuestionarse el por qué, cuándo y cómo de algunas características que los afectan a nivel personal, ya sea directa o indirectamente. Características tales como el ambiente de trabajo, el estrés, la desmotivación, el compromiso, la desidia, el máximo rendimiento, el reconocimiento, la empatía con la institución y todos aquellos factores que constituyen, de una u otra manera, su relación con la organización. Dichas características, poco a poco han ido requiriendo una explicación e intervención, en caso de ser necesario; tareas que son actualmente abordadas por la disciplina conocida como psicología organizacional (Elizade, Flores, y Mollo, 2010). Pero, ¿Qué es la psicología organizacional?, Aamotd (2010), argumenta que la psicología organizacional es “Una rama de la psicología que aplica los principios de ésta en el lugar de trabajo” (p. 2) y que el propósito que tiene es aumentar la dignidad y desempeño de las organizaciones, así como de los empleados de estas; esto en base a avances científicos, como pueden ser, aspectos relacionados con el comportamiento humano.

Actualmente, la psicología organizacional ha adquirido gran relevancia dentro de nuestra sociedad, ya que los dirigente de las empresas u organizaciones, constantemente requieren que algo ocurra con las personas que colaboran con ellos: Mejorar la productividad, que sus empleados tengan una actitud más positiva, evitar chismes, etc. (Zepeda, 1999). Es decir, les interesa cambiar aspectos de índole comportamental o psicológico.

Según Zepeda (1999), la psicología organizacional, puede ser de utilidad para organizaciones de todo tipo: empresariales, gubernamentales, sociales, de beneficencia, políticas, religiosas, etc. En estas organizaciones, la psicología organizacional frecuentemente ayuda a:

1) Lograr que sus integrantes reconozcan y adopten su filosofía, así como que participen activamente en las consecuencias de sus fines organizacionales; además, que sean aún más productivos de lo que ya son (en caso de no tener problemas de esta índole) o ayuden a captar nuevos y más prometedores segmentos de mercado, o bien se conviertan en mejores servidores del público que acude a realizar algún trámite o a obtener algún servicio prestado por la organización.

2) Que los trabajadores sigan con entusiasmo a sus líderes formales y permanentemente estén motivados.

3) Que los empleados se orienten al trabajo en plena integración con los demás miembros, solucionando de mejor manera los conflictos que surjan entre ellos.

4) Que los trabajadores promuevan y adopten los cambios y las transformaciones requeridas institucionalmente.

5) Que los empleados usen lo mejor de su creatividad y de su habilidad para tomar decisiones, con el propósito de solucionar los problemas a los que se enfrentan estas organizaciones.

A veces, sin identificarlos con una disciplina en particular, estos aspectos se convierten en demandas que se plantean a los encargados de atender al personal de las organizaciones, por ello, la psicología de las organizaciones ha resultado de súbita importancia para todos aquellos que requieren administrar el quehacer de los seres humanos en las mismas (Zepeda, 1999), es decir, la psicología organizacional sirve para resolver cualquier problemática o requerimiento que se tenga con respecto a los trabajadores dentro de las organizaciones. A modo de ejemplificar lo previamente dicho, se mencionaran las tareas en las cuales interviene esta área de la psicología de manera más específica.

1.1 Tareas de intervención de los psicólogos en las organizaciones

Dentro de las organizaciones, los psicólogos laboran realizando las siguientes tareas:

1.1.1 Aplicación de técnicas y dinámicas de grupo

La técnica es la capacidad para hacer algo, que nos faculta para hacer algo en el sentido de producir o fabricar algo, en este caso, dentro de los grupos en las organizaciones (Flores, 2013).

Las dinámicas de grupo se ven como la propia vida de este: Siempre que se trabaja con diversos conjuntos de personas, se desarrolla una dinámica distinta. Es necesario conocer bien la dinámica para trabajar con cada grupo según sus características, y para cada circunstancia, ya que no todas las técnicas son idóneas para todos los grupos en cada momento.

Las técnicas de grupo, dependen del coordinador, de los miembros del grupo y de la organización donde tienen lugar. La naturaleza del propio grupo va a determinar unos contenidos y algunos objetivos que se utilizan en las técnicas a utilizar. Asimismo, el contexto del grupo tiene un papel importante en el procedimiento. Pues el tamaño del grupo, el nivel de estrés, las preocupaciones, las aspiraciones y las problemáticas a tratar, influirán en el proceso (Flores, 2013).

Para elegir una técnica de grupo adecuada, hay que tomar en cuenta los aspectos que se muestran a continuación:

1.- Objetivo a seguir: Estos varían, pues abordan aspectos como la promoción de ideas y opiniones, toma de decisiones, facilitar la participación, promover actitudes positivas y fomentar la capacidad de análisis.

2.- Madurez y entrenamiento del grupo: Para los grupos que recién inician

determinadas tareas, hay que utilizar técnicas más simples y, a medida que el grupo vaya evolucionando, se utilizan técnicas cada vez más complejas.

3.- Tamaño del grupo: Este es un factor importante, ya que en los grupos más pequeños, hay más cohesión y seguridad, por lo que se llega fácilmente a un consenso, y se pueden utilizar debates de solución, grupos de discusión, etc.

4.- Ambiente físico: Es de suma importancia tomar en cuenta la posibilidad local y el tiempo, pues algunas técnicas requieren un espacio amplio, otras requieren un mayor tiempo que otras, o necesitan elementos auxiliares: Pizarrón, grabadora, escenario, etc.

5.- Según las características de los miembros: Los grupos varían según sus edades, niveles de instrucción, intereses, experiencias, etc. Por ejemplo, la técnica de riesgo es más válida para grupos de mayor edad, el debate dirigido es más para jóvenes, y así según sea el caso.

6.- Capacidad del instructor: Este debe elegir las técnicas según sus capacidades y actitudes.

Como se puede notar, existen varios tipos de grupos y cada uno posee sus propias características, por lo que es necesario encontrar la técnica idónea para lograr el fin determinado (Flores, 2013).

1.1.2 Reclutamiento y selección

La segunda tarea de los psicólogos dentro de las organizaciones, son el reclutamiento y la selección, considerados como dos fases de un mismo proceso: la consecución de los recursos humanos para la empresa. El reclutamiento, es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Este, identifica y se interesa por aquellos candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento, se inicia con la búsqueda y termina, cuando se reciben las solicitudes de empleo. Es importante

mencionar que, una de las fases más importantes del reclutamiento, lo constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización (Chiavenato, 1989).

Por su parte la selección, es un proceso que se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y, los empleados eligen entre varias empresas. La selección, se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o, con la petición de una solicitud de empleo. El proceso de selección, está regido por políticas; es decir, por reglas establecidas para dirigir funciones y asegurar que estas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Las políticas de selección, son guías para la acción y sirven para dar respuesta a las cuestiones o a los problemas, que pueden presentarse con frecuencia dentro de la organización (Chiavenato, 1989).

1.1.3 Capacitación y Detección de Necesidades de Capacitación (DNC)

Este es otro de los procesos más importantes que está a cargo del área de recursos humanos de una organización, área a la cual se insertan los psicólogos organizacionales. Capacitar a las personas, es una habilidad que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso en la mayoría de las organizaciones; por lo tanto, se puede decir que, la capacitación es un proceso continuo.

La capacitación, es un proceso que se planea, con el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades, las aptitudes y las actitudes necesarias para que las personas que ocupan un puesto en las organizaciones, puedan desarrollar sus funciones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva (García, s/a: 3).

De esta manera, podemos dar cuenta que la capacitación no se da únicamente por capricho; sino porque es necesaria para el desarrollo profesional y personal del empleado y, consecuentemente, de la empresa.

El proceso de capacitación, comienza con la detección de necesidades de la organización. En esta fase, se toman en cuenta tanto las deficiencias reales como actuales

de la organización. La Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), se puede llevar a cabo mediante entrevistas, cuestionarios o incluso por observación directa. Esta, tiene como finalidad descubrir, integrar y priorizar necesidades de capacitación que le son requeridas a las personas para desempeñar adecuadamente las distintas actividades y roles laborales de su trabajo (Carrión, 2005).

La Detección de Necesidades de Capacitación, es un proceso continuo que tiene como objetivo, la identificación de las principales tareas que realizan los funcionarios detectando las principales debilidades que impiden o afectan a la calidad de su cumplimiento. Dentro de este proceso, se determinan en primer lugar las actividades, los puestos o las temáticas en las que estará basado el diagnóstico. Posteriormente, se selecciona la(s) técnica(s) a utilizar y, finalmente se elaboran los instrumentos necesarios para recabar la información (Aguilar, 2010).

El proceso de Detección de Necesidades de Capacitación, se realiza cuando existe una desviación en la productividad de los trabajadores, cuando hay cambios culturales en la empresa (políticas y métodos) y, cuando hay una baja o alta de personal. Sin embargo, las circunstancias principales por las cuales se realiza una DNC son causas pasadas, presentes y futuras. Las causas pasadas, hacen referencia a las experiencias que han demostrado ser problemáticas y que hacen evidente el desarrollo del proceso de capacitación. Las causas presentes en cambio, son aquellas que se reflejan en el momento de hacer la DNC y, finalmente las causas futuras son la prevención que la organización identifica dentro de los procesos de transformación y que implica cambios a corto, mediano y largo plazo (Aguilar, 2010).

La DNC se puede llevar a cabo a través del análisis de tareas (lista de cotejo), por medio de un análisis documental (manuales de puesto, reportes) o por análisis grupales. Asimismo, esta tarea se puede realizar a través de encuestas, de entrevistas o incluso, por cuestionarios de evaluación de conocimientos.

1.1.4 La inducción empresarial

La inducción empresarial, es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse a su nuevo medio de trabajo y que éstos,

puedan tener un comienzo productivo dentro de la organización (Corral, Gil, Serrano y Velazco, 2011).

De manera más específica, la inducción empresarial, hace referencia al conjunto de actividades que se realizan dentro de la empresa con el objetivo de guiar, orientar e integrar a los empleados en su nuevo ambiente de trabajo y en su puesto.

El proceso de inducción del personal de nuevo ingreso, tiene dos finalidades importantes:

1. Que las personas, una vez que terminan siendo contratadas, conozcan la empresa en su totalidad, para que así éstas, no solamente perciban a la organización a partir de lo vivenciado durante su proceso de reclutamiento y selección.

2. Para que los nuevos empleados conozcan la forma de pensar de sus directivos principales; así como lo que se espera de ellos dentro de la empresa.

Esta actividad, es llevada a cabo por psicólogos desde el área de Recursos Humanos de la organización, y es una etapa que inicia en el momento en que un empleado es contratado y se lo busca adaptar, en el menor tiempo posible, a su labor dentro de la institución, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, etc.

En este sentido, un programa técnico dentro del área de Recursos Humanos, dejará inconcluso su reclutamiento y selección de personal si descuida la importancia y trascendencia que implican la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su proceso en el trabajo: es necesario implementar un programa de inducción en el nuevo trabajador (Corral, Gil, Serrano y Velazco, 2011).

1.1.5 Problemas relacionados con la motivación

Cuando hablamos de motivación, hablamos de un proceso psicológico básico compuesto por tres elementos: Necesidades, impulsos e incentivos, que dependen del curso, intensidad y persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar un objetivo

individual u organizacional.

Las necesidades son las carencias o deficiencias que la persona experimenta en un período determinado. Estas, pueden ser: Fisiológicas (alimento), psicológicas (autoestima) o incluso sociológicas, es decir, relacionadas con la interacción social.

Los impulsos, hacen referencia a los medios que sirven para aliviar esas necesidades; mientras que los incentivos, son aquellos que reducen al impulso; por ejemplo, el alimento, el agua e inclusive, los propios amigos (Chiavenato, 2009)

En este sentido, los psicólogos hacemos uso tanto de métodos de evaluación como de distintos programas de contingencias, con la finalidad de lograr que los empleados estén lo suficientemente motivados para realizar las tareas correspondientes a sus puestos de trabajo.

1.1.6 Aspectos relacionados con el clima organizacional

El clima organizacional, es un conjunto de factores psicológicos, físicos, sociales y comunicacionales que dan cuenta del ambiente interno de una empresa; los cuales, repercuten en la ejecución y en el comportamiento de los empleados. El clima organizacional, es aquel que distingue a una organización de otra. Este, permite tener una visión de la organización o de una parte de la misma, desde una perspectiva más global (Contreras y Vivas, 2006).

Dentro de los factores psicológicos que aborda el clima organizacional, encontramos la motivación y el nivel de satisfacción de los empleados. En los factores físicos en cambio, encontramos aquellas variables que dan cuenta del medio en el cual se desarrollan las actividades, por ejemplo, la disposición del espacio así como el tamaño, la iluminación, el ruido y la temperatura de este. Los factores sociales por su parte, son aquellos que dan cuenta de las formas de comportamiento que puede tomar el individuo en un momento dado, como: liderazgo (habilidad de una persona para influir en un grupo y lograr la realización de metas), las relaciones interpersonales y la toma y el tipo de decisiones. Finalmente, los factores comunicacionales, son aquellos que hacen referencia a la transferencia de información y a la comprensión entre personas (Contreras y Vivas,

2006).

A partir de lo anterior, podemos dar cuenta de que el clima organizacional es esencial cuando se labora dentro de una institución particular; debido a que con él, podemos conocer de manera más amplia aquello que sucede en la organización y las posibles soluciones que podemos dar a problemáticas relacionadas con este aspecto.

1.1.7 Consultoría

Los procesos de Consultoría y Coaching en las organizaciones, son esenciales para generar cambios benéficos orientados al personal que labora en la empresa.

Esta, es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

El servicio de consultoría en las organizaciones, se caracteriza por tres aspectos básicos; los cuales son:

1. La consultoría es un servicio independiente: Referida a que el consultor, no tiene autoridad directa para tomar decisiones dentro de la organización y ejecutarlas.

2. La consultoría es esencialmente un servicio consultivo: Hace referencia al papel que toma el consultor dentro de la empresa; es decir éste, como un asesor responsable de la calidad e integridad de su consejo.

3. La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos: El consultor, a partir del conocimiento que tiene sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas, cuenta con la capacidad necesaria para identificar a estos últimos, hallar la información pertinente respecto a los mismos e incluso, elegir entre posibles alternativas con las que cuenta para darles una solución.

En ese sentido podemos decir que, la consultoría es un trabajo difícil que está basado tanto en el análisis de hechos concretos, como en la búsqueda de soluciones originales pero factibles a los problemas con los que cuenta una organización (Alvarado, 2000).

Ahora bien, los psicólogos del área organizacional, como de cualquier otra área, hacen uso de algunas herramientas para evaluar dentro de las organizaciones, ya sea a la hora de verificar qué tan viable es su método de intervención o para conocer determinados aspectos del personal con el que trabaja o quiere trabajar dentro de la organización; siendo esta tarea de evaluar, otra de las actividades fundamentales del psicólogo dentro de las organizaciones. Es por ello que se dedicará un apartado a este factor dentro del presente trabajo.

1.2 Estrategias de evaluación de los psicólogos organizacionales

Para hablar de evaluación en el campo de las organizaciones, antes hay que definir lo que es un predictor, es decir, cualquier variable empleada para predecir determinado criterio. En psicología organizacional se buscan predictores de criterios tales como ausentismo, desempeño, volumen de ventas, etc. No hay límite para las variables que se pueden utilizar con este propósito (Muchinsky, 2002).

Existen distintos predictores de los que los psicólogos hacemos uso para llevar a cabo nuestro trabajo dentro de las organizaciones, de los cuales hablaré a continuación.

1.2.1 Tests e inventarios psicológicos

Los tests e inventarios psicológicos han sido los predictores utilizados con mayor frecuencia en la psicología organizacional. La diferencia entre ambos es que en un test las respuestas son acertadas o equivocadas; en un inventario no hay respuestas acertadas o equivocadas, sin embargo, es normal que los términos de tests e inventarios refieran a la familia de tests y pruebas psicológicas (Muchinsky, 2002).

Los tests pueden clasificarse por su administración o contenido, en el siguiente orden:

Test de rapidez y capacidad:

Tests de rapidez: Tienen un gran número de preguntas fáciles con la finalidad de que el receptor de la prueba responda siempre de forma correcta. El test tiene un límite de tiempo para ser contestado, y más elementos de los que se pueden responder en determinado tiempo. El puntaje final de dicho test es el número de elementos contestados y refleja la velocidad de trabajo del receptor del test.

Test de capacidad: Tiene preguntas difíciles, es decir, que el receptor del test no podrá responder bien a todas, normalmente no hay límite de tiempo y el resultado final de dicho test es el número de elementos contestados de forma correcta.

Test individuales y de grupo:

Test individuales: Se hacen a una sola persona. Este tipo de test no es común debido a la cantidad del tiempo demanda para aplicarlo a cada solicitante.

Test de grupo: Se hacen a varias personas de forma simultánea y son el tipo de test más común. No implica la participación activa de un evaluador.

Test a lápiz y papel y test de ejecución:

Test de lápiz y papel: Son los más utilizados en las organizaciones educativas e industriales. No implican la manipulación física de piezas u equipamiento. Las preguntas pueden requerir respuestas de tipo de opción múltiple u ensayo.

Tests de ejecución: El individuo tiene que manipular un objeto o pieza de equipamiento; y el resultado es la medida de la capacidad de la persona para realizar la manipulación. En ocasiones, estos test y los de lapiza y papel se utilizan de manera conjunta.

Ahora bien, los tests también pueden clasificarse de acuerdo a su contenido, como lo son: test de inteligencia, que evalúan la capacidad cognitiva o intelectual; test de aptitud mecánica, que busca que las personas reconozcan qué principio mecánico sugiere un elemento del test; tests de capacidad sensorio-motriz, que refiere a la capacidad sensorial

que valora la agudeza, visión de los colores y sensibilidad auditiva, este tipo de pruebas están relacionadas con el éxito de cierto tipo de puestos.

También existen otro tipo de test, que hacen referencia a los inventarios de personalidad previamente descritos, como son los test de integridad u honestidad, que están diseñados para identificar aquellos candidatos de un puesto que no cometerán robos a su empresario ni adoptarán una conducta contraproducente en el puesto; por su parte, las pruebas de capacidad física evalúan precisamente estas y su relación con algunos puestos de trabajo (Muchinsky, 2002).

Estos tests, muchas veces están basados en escalas de medición científica para su recolección de datos, como es el caso de la escala tipo Lickert, de la que se hablará a continuación por su relevancia para el presente trabajo.

1.2.1.1 Escala de Lickert

En el desarrollo de una investigación, uno de los momentos más importantes es el desarrollo o construcción del instrumento o tests de medición que recolecta datos primarios o secundarios, que son la base del análisis que permitirá alcanzar los objetivos propuestos. Existen varias escalas en las que se basan estos instrumentos, como la escala dicotómica o escala de Lickert (Alvarado, M. & Blanco, 2005).

Esta escala es un método que fue desarrollado por Rensis Lickert en 1932, que no sólo está actualmente vigente, sino que es muy popular. Se basa en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, dándoles a elegir entre uno de los cinco puntos o categorías de la escala, en donde a cada punto se le asigna un valor numérico: el participante obtiene una puntuación en base a cada puntuación y al final se suman las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones, para obtener así su puntuación final (Baptista, Fernández & Hernández, 2010).

1.2.2 Entrevistas

Son el método más popular utilizado en selección de personal, la popularidad de la entrevista de trabajo es realmente alta, hasta el grado de que este método, está inserto como forma de evaluación para empleados dentro de las organizaciones gubernamentales.

Según Muchinsky (2002), existen distintos tipos de entrevistas dentro del ámbito organizacional que nos sirven para evaluar distintos aspectos, entrevistas tales como:

Entrevistas estructuradas: Tienen procedimientos determinados para obtener, observar y evaluar respuestas. Las preguntas que se plantean se han determinado con antelación y a todos los candidatos se les hacen las mismas preguntas, siendo evaluados así, con una escala estándar.

Entrevistas situacionales: Estas plantean al candidato un suceso y piden una descripción de las acciones que emprendería en esa situación. Algunas entrevistas situacionales se centran en contextos hipotéticos y orientados al futuro en los que se pregunta a los solicitantes cómo responderían si se enfrentaran a esos problemas. Otras se centran en el pasado y cómo han resuelto determinadas problemáticas.

1.2.3 Centros de evaluación

Los “centros de evaluación” incluyen la evaluación de los solicitantes al puesto, principalmente de puestos directivos, mediante el uso de varios métodos y evaluadores. Estos centros se definen como un grupo de orientación que realizan una serie de actividades estandarizadas, que proporcionan una base para los juicios o predicciones de las conductas humanas que se creen o se sabe que son apropiadas para el trabajo desarrollado en un contexto organizacional (Muchinsky, 2002).

Según Muchinsky (2002), se han considerado cuatro aspectos por los que los centros de evaluación son válidos:

1.- *Contaminación real del criterio:* Las empresas utilizan las evaluaciones para tomar decisiones relativas a ascensos, incremento de sueldo y la evaluación del desempeño en el puesto (Muchinsky, 2002).

2.- *Predicción del rendimiento:* Las empresas eligen a sus empleados prometedores para que asistan a los centros de evaluación y, después de la evaluación, estas mismas personas son quienes avanzan en la empresa.

3.- *Consistencia del desempeño:* Los empleados que tienen éxito en las actividades del puesto que realizan, regularmente también lo tienen en muchas áreas: Centro de

evaluación, en el trabajo, etc. Son personas que regularmente rinden bien, por lo que el éxito de la evaluación se relaciona con el éxito en el puesto (Muchinsky, 2002).

4.- *Inteligencia administrativa*: Las habilidades y aptitudes necesarias para tener éxito en los centros de evaluación y en el puesto, tienen mucho en común. Aspectos como la capacidad verbal, el razonamiento analítico y los planes de acción bien desarrollados se adquieren y desarrollan por personas con mayores capacidades intelectuales.

1.2.4 Muestras de trabajo

Son simulaciones de alta fidelidad, en las que la fidelidad se refiere al nivel de realismo en la evaluación. Las muestras de trabajo ofrecen a los candidatos ejemplos de situaciones laborales reales con un problema característico de las mismas, y requieren que dichos candidatos solucionen estos problemas como si estuvieran insertos en la situación, pero sin ponerles realmente en el puesto; es decir, se simulan las actividades que desempeñarán en su puesto o en el puesto al que aspiran.

1.2.5 Ejercicios situacionales

Los ejercicios situacionales son la contrapartida de las muestras de trabajo en los trabajos administrativos, es decir, se utilizan para seleccionar personal de puestos profesionales y dirección. A diferencia de las muestras de trabajo, estas muestran sólo parte de un problema, es decir, son de baja fidelidad.

Los ejercicios situacionales incluyen una familia de pruebas, que de una u otra forma evalúan la capacidad de solución de problemas.

1.2.6 Información biográfica

Este se basa en el desarrollo de las personas como individuos, ya que sus vidas representan una serie de experiencias, acontecimientos y decisiones que definen su desarrollo: Acontecimientos pasados y actuales forman parte de nuestros patrones de conducta, actitudes y valores, con los cuales, se puede pronosticar el futuro desempeño del puesto. Estas pruebas pueden realizarse de modo abierto o con preguntas.

1.2.7 Carta de recomendación

Es uno de los predictores más utilizados y menos valorado de todos, puesto que sólo se utilizan como un requisito para la contratación, en vez de un método para evaluar. Este método tiene muy poca fiabilidad, pues no se sabe cómo es la persona que lo escribió, o si tiene alguna relación amistosa o de algún otro tipo que afecte la veracidad de lo redactado (Muchinsky, 2002).

Como se puede ver, los métodos de evaluación son variados, y su uso es de gran importancia para las organizaciones, lo cual denota la importancia de la inserción de los psicólogos dentro de las mismas.

Aunque la evaluación psicológica es de suma relevancia para sacar a flote a las organizaciones, no lo es todo, ya que día con día, estas demandan solución a nuevas necesidades que se le presentan; algunas de las cuales, por su naturaleza, recaen en los psicólogos trayéndoles responsabilidades, y con ellas, nuevas prácticas. Un ejemplo de ello se puede denotar con una práctica relativamente nueva, conocida como Coaching, la cual se abordará en los siguientes dos capítulos por su relevancia para el presente trabajo.

2

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DEL COACHING

2.1 Inicios del Coaching

Los inicios del Coaching se remontan a la prehistoria, cuando el hombre comenzó a comunicarse, y con este sistema de comunicación, comenzó a tener la necesidad de formar líderes dentro de los clanes que iban surgiendo, es decir, adiestraban a sus hijos y futuros líderes para enfrentar los retos que aquella época demandaba (Guerrero, 2011).

Más adelante, durante la Grecia antigua, se muestra otra evidencia del Coaching, con el filósofo Sócrates quien, en base sus diálogos, buscaba referenciar en las personas el sentido de sus vidas, lo que hoy a través del Coaching se ve expresado en un diálogo evocador de reflexiones para que el Coacheé sienta que su vida “merece ser vivida” (Hoyos & Zorrila, 2009). También durante esta época, los filósofos empiezan a dar tutorías a los hijos de los reyes con la finalidad de potencializar al máximo sus capacidades, formándolos poco a poco por medio de la actividad de acompañamiento (Guerrero, 2011).

Asimismo, se vio la influencia de grandes pensadores como Platón y su método de preguntas y respuestas, y Aristóteles con su ideología de que todos los seres humanos son dirigidos hacia una autorrealización (Hoyos & Zorrila, 2009).

Otra evidencia de la actividad de Coaching en el pasado, la encontramos en la cultura oriental budista, con el surgimiento de los denominados “maestros Zen”, quienes buscaban un entendimiento mayor de las capacidades de los seres humanos: querían alcanzar la iluminación a través de la interiorización de sus pensamientos (Guerrero, 2011).

En años más recientes, desde una perspectiva del deporte, se vio la influencia de Timothy Gallwey, quien en 1977 desarrolló una metodología de entrenamiento denominada “The Inner game” (el juego interior). Este autor creía en la existencia de un juego interior siempre presente en la mente, sin importar lo que sucediera en el juego exterior; y que

mientras más se concientice este juego, más se podría marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. En dicho juego interior, Timothy se convirtió en un entrenador de la mente (Hoyos & Zorrila, 2009). Asimismo, el Coaching toma más fuerza gracias a la nueva tendencia de la psicología del deporte, esto bajo la idea también extraída de “The Inner Game”, de que los Coach no deben enfocarse tanto en los resultados de juego, sino en el atleta, ya que el peor enemigo de este, es su propia mente, y por consiguiente, trabajando sobre la mente se logran resultados con un mayor rendimiento.

A finales del S. XX, John Whitmore, se convierte en precursor del Coaching en el ámbito empresarial, en donde ha tenido gran incidencia y aceptación. También durante esta misma época, Thomas Leonard inventa el Coaching moderno, fundando en ese entonces, la primera escuela del Coaching, estableciendo a su vez una metodología para el proceso de atención personal (Guerrero, 2011).

Justificación

A lo largo de su vida, el ser humano presenta una serie de obstáculos, presentes en su casa, el transporte público, la calle, o las organizaciones en las que trabaja. Estos obstáculos, interrumpen el proceso normal del devenir personal (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2010).

Al no saber muchas veces cómo solucionar el problema, y en ocasiones hasta ser incapaz de identificarlo, los miembros de una organización acuden a soluciones estereotipadas y rápidas, en vez de detenerse a reflexionar sobre el problema, o en caso de ser necesario, pedir ayuda o asesoría a alguien más para poder descubrir y generar solución a los problemas presentes (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2010). Esta problemática, se presenta en todos los empleados de una organización, incluyendo claro está, a los directores y jefes ejecutivos, pero, a diferencia de sus subordinados, estos tienen mucho menos gente a quien recurrir en demanda de ayuda, tanto dentro de la organización como fuera de ella. Esto es porque, tanto la confianza como la confidencialidad, así como la naturaleza resbaladiza de la escala jerárquica, hacen difícil que estos se dirijan a sus compañeros para hablar de cuestiones que se relacionen con su desempeño u ocupación

(Whitmote, 2003). Aspectos que les impiden ser uno líderes efectivos para las empresas para las cuales laboran, lo cual evidentemente es una necesidad, esto debido a las tareas que tienen a cargo, y las consecuencias de no desarrollarlas eficazmente.

Por su parte, las organizaciones tienen una latente necesidad de sobrevivencia dentro del mercado competitivo, por lo que es importante centrar sus esfuerzos en poseer personal con talento, y competencias adecuadas que faciliten el compromiso de los individuos para con la empresa, así como que se encuentren adecuados a los compromisos de la institución (Chávez, 2012).

Ante esta necesidad presente, tanto a nivel organizacional como desde la postura de los jefes, surge el Coaching, no para dar una solución predeterminada, sino para llevar al Coachee a repensar, y reinterpretar su problemática de una forma distinta, es decir, de tomar sentido de la realidad de una forma más poderosa que contribuya a eliminar la frustración por la forma en que se ve y se interpreta su realidad (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2010).

Otro factor que ha llevado a la necesidad del Coaching dentro de las organizaciones, surge de la transformación que sufrieron las organizaciones durante la década de los noventas; pues se busca que el Coaching facilite el cambio personal ante las nuevas condiciones, así como facilite el desarrollo directivo (Arqueros, 2009).

El Coaching, es al mismo tiempo, una práctica, un arte, una disciplina y una metodología que se apoya en un conjunto de herramientas lingüísticas, emocionales y corporales para destacar un esquema de congruencia de vida en una persona, con el objetivo de ayudarlo a ver más allá de lo que ese esquema le permite; es decir, el Coaching orienta al saber ser y saber hacer, mas no aporta soluciones, las construye junto con el Coachee (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2010).

El objetivo del Coaching en la empresa, es también lograr alinear de manera coordinada las capacidades del personal con los objetivos de la organización, a través de un mediador que funja como guía y orientador (Chávez, 2012). Una característica que obviamente tienen que poseer los altos mandos en las organizaciones.

Es importante lograr que los altos mando se conviertan en líderes transformacionales, es decir, el tipo de líder que ayuda al seguidor a identificar lo que necesita para alcanzar los resultados que le son demandados, en este caso por la organización. Para realizar esta tarea, él líder considera las necesidades de estima y el autoconcepto de la persona (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006). Esto considerando la tarea de actuar sobre las tres importantes variables propias de su puesto, las cuales son: a) las personas a las que va dirigir, b) la tarea que efectúan dichas personas y c) el ambiente en el que se encuentran ellas y su labor.

Es evidente la necesidad del Coaching dentro de las organizaciones, principalmente para los jefes y directivo, pues estos llevan “las riendas de la organización”, y deben liderar la misma, desarrollando las competencias necesarias para así hacerlo, competencias tales como pensamiento estratégico, dirección al cambio, manejo de relaciones, adaptabilidad, entendimiento interpersonal, eficacia del equipo, movilidad (Chávez, 2012), entre otras, que de acuerdo a las necesidades de la organización, surjan en el momento. (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

Es decir, el Coaching sirve para incrementar el desempeño del ejecutivo. Al respecto, el Instituto de Psicología del Trabajo de la Universidad de Sheffield, en Inglaterra, realizó una investigación sobre la efectividad organizacional, en la cual demostró que la aplicación de algunas técnicas de Coaching producían un 18% de incremento en la productividad y un 19% de incremento en rentabilidad.

Por su parte, Manchester Inc. Publicó un estudio del impacto del Coaching ejecutivo sobre una muestra de 100 directivos en 2001. Los resultados indicaron que los estudios proveyeron de Coaching a sus ejecutivos con mejora en la productividad en un 53%, calidad en un 48%, fortaleza organizacional en un 48%, servicio al cliente en un 39%, nivel mínimo de rentabilidad en un 22% y tuvieron un aporte de valor accionista en el cual redujeron los costos un 23%.

Además de los beneficios previamente descritos directos en la empresa, los ejecutivos que participaron en el proceso de Coaching mejoraron en comunicación directiva en las relaciones de trabajo un 77%, relación con los supervisores inmediatos un 71%, trabajo en equipo un 67%, relación con sus iguales un 63%, satisfacción laboral un 61%,

reducción de conflictos un 52%, compromiso organizacional un 44% y relación con los clientes un 37%. Asimismo, el 100% de las empresas encuetadas mencionaron la posibilidad de contratar servicios de Coaching (Castro, & Ocampo, 2010).

Ahora bien, ya que el desarrollo de competencias implica la modificación de hábitos, por lo que se espera incorporar nuevos comportamientos al líder o futuro líder, erradicando a su vez comportamientos negativos. Como sabemos, cuando en determinada gran prolongación de tiempo se han venido haciendo las cosas de una determinada manera, cambiar ese modo de actuar no es sencillo, y mucho menos en cuestión de unos pocos días. Esta peculiaridad de los altos mandos en las organizaciones, hacen del Coaching una ayuda eficaz en ese momento (Cardona y García, 2005).

Acompañar el proceso de Coaching con el modelo de competencias, permite identificar aquellos aspectos que se quieren modificar en el líder de manera clara y concisa, así como evaluar y obtener resultados también claros, que evidencian el avance del programa. Es por ello que en el presente trabajo, se propone llevar a cabo un ejercicio de Coaching para la construcción de un líder transaccional basado en este modelo, por los beneficios que ambos procesos implican.

Para entender más a detalle el contenido del trabajo, se hablará de modo más específico de lo que es el liderazgo, el modelo de competencias y el proceso de Coaching, empezando a continuación por este último.

COACHING: UNA PRACTICA CON FINALIDAD

Para definir el término “Coaching”, se retoma a Useche (2004), quien dice que la palabra Coaching proviene del idioma inglés y del término “Coach”, que en español significa entrenador, es decir, la palabra Coaching se puede traducir al español como entrenamiento.

Este término, ha sido trasladado del ámbito deportivo al ámbito organizacional, esto porque, en cierto sentido, las empresas buscan lo mismo que las empresas deportivas: ser los mejores y liderar el área que les compete. En este sentido, el Coaching es un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, que busca que el Departamento de recursos humanos incremente la motivación y satisfacción personal de los trabajadores, así como incrementar niveles de eficacia y calidad de las actividades que se realizan, de los servicios y productos elaborados que son requeridos por los clientes y obtener beneficios, obviamente económicos.

3.1 Conceptos básicos del Coaching

Existen una serie de conceptos que nos ayudan a referir la actividad de Coaching y sus componentes, los cuales por la temática manejada, se centran más al Coaching dentro de las organizaciones.

3.1.1. Coach

Se hablará primero de la palabra Coach, que es el personaje que puede ser visto como el maestro, ya que coordina, modela, encauza y analiza; así como, mantiene una escucha activa y promueve la reflexión, siempre demostrando interés y respeto por el aprendiz. El Coach comparte responsabilidad, define estrategias, negocia e involucra, ya que también puede ser visto como socio del Coacheé (del que se hablara más adelante), a quien le debe confidencialidad y transparencia, siempre guiándolo, orientándolo, animándolo, sugiriéndole y encaminándolo; permitiendo siempre que este tenga la libertad suficiente para tomar decisiones.

El Coach también tiene el compromiso de reflejar una imagen veraz del aprendiz, siempre siendo honesto, directo y procurando hacer ver al pupilo sus fortalezas y potencias.

Este agente también tiene una función normativa, ya que comprueba los avances producidos, establece acuerdos, resuelve dudas, realiza seguimientos y ayuda al aprendiz a reevaluar su progreso (Boronat, y Sánchez, 2014).

3.1.2 Coacheé

El Coacheé o aprendiz, que es el empleado con el que trabaja el Coach, tiene durante el proceso de Coaching la tarea de repensar, y reinterpretar su problemática de una forma distinta, de tomar sentido de la realidad de una forma más poderosa que contribuya a eliminar la frustración por la forma en que se ve y se interpreta la realidad (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2010). Asimismo, este tiene el compromiso de colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ella un plan en acción. Por su parte, Chávez (2012) señala que el Coacheé dentro de la organización, debe también alinearse con los objetivos propios de la organización, es decir, adaptarse a la misma, con todo lo que esta implica.

3.1.3 Patrocinador

Este es un agente que pocas veces es tomado en cuenta, pero que de una u otra manera, está presente en el proceso de Coaching, el cual, según la “International Coach Federation”, puede definirse como la entidad que paga u organiza los servicios de Coaching (International Coach Federation, 2014). Desde los puntos de vista del autor, este puede ser desde el mismo Coacheé, hasta la organización que requiere el servicio.

3.2 Tipos de Coaching

Existen tres tipos de Coaching: Coaching de vida, Coaching ejecutivo y Coaching de equipos (Castro, & Ocampo, 2010), de los cuales se hablará a continuación:

3.2.1 Coaching de vida

En este, se revisa la matriz interpretativa a través de la cual se le da significado al mundo: el Coach acompaña al Coacheé, a través del diseño de una matriz más poderosa, esto con la finalidad de que pueda alcanzar una vida más plena y satisfactoria. Asimismo,

se busca que el Coacheé incremente su desempeño, promueva su autoconfianza, clarifique sus valores y se abra el camino de la posibilidad para el logro de metas.

3.2.2 Coaching de equipos

Se centra en descubrir los hechos relacionales y de aprendizaje del “sistema equipo”. Busca promover la correcta coordinación de acciones, así como mejorar la calidad y productividad de las conversaciones.

3.2.3 Coaching ejecutivo

En este tipo se da una relación individualizada y colaborativa entre un ejecutivo y un Coach con el objetivo de conseguir un cambio sostenido en su comportamiento y transformar su calidad de vida personal y profesional. Entre sus beneficios se encuentra una correcta coordinación de acciones, disminución de los conflictos personales e inversión de largo plazo para la mejora de desempeño (Castro, M & Ocampo, S, 2010). Se ahondará en este tipo más adelante, al ser el abordado en el presente trabajo.

3.3 Algunos elementos dentro del proceso de Coaching

3.3.1 Observador

Dentro del proceso de coaching, es muy importante el acto de observar. El concepto observar hace referencia a la forma individual en la que cada persona interpreta una situación. Todas las personas “observan” los hechos de modo distinto, por eso debemos enfatizar en que una tarea del Coach es ayudar al Coacheé a diferenciar los hechos de las historias, es decir, separar su interpretación personal del fenómeno, lo cual es algo que le permite realizar acciones más efectivas (Castro, & Ocampo, 2010).

De manera general, la razón por la que un observador es distinto a otro, es porque su conformación biológica, estructura social, cultural, historia personal, emocional y lenguaje (entre otros factores), son distintos de una persona a otra. A este conjunto de caracteres nos referiremos como *matriz interpretativa* o *modelo mental*.

Los modelos mentales son supuestos que se encuentran profundamente arraigados, son generalizaciones e imágenes que influyen en nuestra percepción de la realidad, y por ende, en la manera de actuar sobre ella.

3.3.2 Cambios

Para realizar cambios significativos, el Coacheé junto con el Coach, tiene que transformar la matriz de la cual nacen sus interpretaciones, ya que esta determina las acciones que lleva a cabo. Para ello, deben cuestionar los juicios, los supuestos, la emocionalidad y hasta la corporalidad.

Para que el Coacheé logre convertirse en la persona en la que se desea convertir, es necesario que este sepa quién es, teniendo que autodistanciarse para ello, es decir, el Coacheé debe observar al observador que ha sido hasta ahora, poner en juicio las certezas, realizar acciones concretas de mejora y ser capaz de incorporarlas a una nueva estructura personal (Castro, & Ocampo, 2010).

El trabajo del Coach es promover y facilitar dicho aprendizaje en el Coacheé, con herramientas de precisión tales como preguntas poderosas, indagación profunda, reencuadre de significados, entre otras, que muestran al Coacheé una perspectiva diferente.

3.3.3 Conversaciones

Conversar significa ponerse en contacto o relación con otra persona. En el coaching, se usan las conversaciones estratégicamente, ya que tienen un proceso claro. El Coach sabe cuándo hablar, cuándo escuchar y cuándo respetar el silencio.

3.3.4 Lenguaje

El lenguaje es el medio a través del cual se describen las percepciones, sin embargo, partiendo desde su postura activa, es el medio por el cual se crea la realidad. Al hablar, independientemente del idioma que se hable, se utilizan un número restringido y específico de actos del habla: Declaraciones y afirmaciones.

Las afirmaciones, describen hechos considerados existentes para una comunidad denominada como biolingüística, la cual comparte una estructura biológica y social así como un espacio común de distinciones consensuadas por los miembros de la comunidad. Estas

acciones se utilizan cuando se especifican las características y funciones concretas de un fenómeno observado. Por su parte, las declaraciones producen acciones que cambian la realidad preexistente. Muestran las opiniones y valoraciones de una persona ante un determinado acontecimiento.

3.3.5 Juicios

Enjuiciar forma parte de la naturaleza humana. A través de juicios se valoran los actos, se toman decisiones, se crean o destruyen posibilidades y, hasta cierto punto, se determina la identidad.

Los juicios son una toma de posición ante lo que se observa, asimismo, algunos de nuestros juicios adquieren categoría absoluta, determinan al otro y le niegan la posibilidad de cambiar.

3.3.6 Creencias

Se caracterizan por estar conformadas por una idea y un sentimiento de certeza que las acompaña. Y se reconocen porque:

a) Son generalizaciones acerca del mundo, los demás y de uno mismo: Afirmaciones contundentes sobre un aspecto de la realidad. Las creencias influyen de manera considerable en relación con todas nuestras acciones y en el éxito o fracaso de actividades, así como en la manera en que lo interpretamos.

b) Pueden ser irracionales: Se sustentan en el afecto y no en la razón, es decir, su componente central es el afecto que tienen asociado.

c) Influyen poderosamente en las capacidades y conductas.

d) Influyen en el comportamiento de los demás: las creencias que una persona tiene respecto al funcionamiento de otra persona, pueden influir en el comportamiento de esta última.

e) En base a ellas se le da significado a la realidad: Las creencias no están determinadas por la realidad, son las creencias las que determinan la realidad que percibimos.

3.3.7 La escucha

Aunque evidentemente el sistema nervioso de los seres humanos nace con la facultad de oír, de percibir sonidos, cuenta con una capacidad más que determina la forma en que interactúa con el mundo, es decir, la capacidad de escuchar.

Al escuchar, se decodifican sonidos con la finalidad de atribuirles determinado significado, lo cual se da en base a la experiencia, pues es ésta la que permite asociar sonidos con acciones e interpretar los acontecimientos. En las conversaciones, lo que se dice tiene tantas interpretaciones como personas haya presentes, pues cada persona escucha desde su modelo mental.

La escucha es importante, ya que cuando una persona se siente escuchada, se siente atendida, pues su sentido de autovalía es alto y es probable que muestre apertura y receptividad al mensaje que le da otra persona. Por otro lado, si se declara no escuchado, expresa un reclamo profundo por el trato hacia su persona y evidencia una relación empobrecida.

La práctica del coaching se sustenta en la escucha, ya que sólo escuchando se puede visualizar la realidad del Coacheé, y se obtienen pistas para una intervención, facultándolo para obtener información que permita descubrir algo nuevo: mirar lo mismo con ojos distintos.

Un Coach, como escucha, debe realizar acciones como:

Mostrar disposición: El Coach debe comenzar adoptando una postura que refleje al Coacheé una disposición de estar con él, estableciendo contacto visual. Asimismo, se evitan comportamientos distractores como desviar la mirada o continuos movimientos: se trata de comprender lo que comunica, y no de evaluar si es correcto o incorrecto.

Escuchar la inquietud: Se focaliza la escucha con el propósito de la sesión: el quiebre que el Coacheé narra y los diferentes aspectos del caso. Se trata de escuchar algo que muchas veces no se encuentra en el habla.

Indagar: Se busca información en el Coacheé que permita clarificar la forma en que él entienda el problema, lo que éste ha hecho para resolverlo y la forma en que cree puede ser resuelto.

Reflejar: Este acto consiste en que el Coach expresa lo que cree que el Coacheé dijo a través de su narrativa y corporalidad.

Escuchar evidencias silenciosas: Se trata del distanciamiento del discurso, se escuchan todos los dobles sentidos, relación entre palabra y emoción, palabras clave, tono de voz, repeticiones. También se escucha la corporalidad, es decir, los gestos, ademanes y patrones de respiración.

Respetar el silencio: En el silencio, el Coacheé puede encontrar un espacio para reflexionar sobre su experiencia, ordenar ideas, y emociones. Se evita que la impaciencia interrumpa el momento: la respuesta corporal indica cuándo callar y cuándo interrumpir el silencio.

3.3.8 El silencio

La escucha del Coach, debe diferenciar otros silencios (además del reflexivo) que evidencien incompetencias y necesidades, como son, temas de los que les cuesta trabajo hablar, exclusión de algún familiar al hablar de la familia, etc. (Castro, M & Ocampo, S, 2010).

Algunos tipos de silencio son: El silencio de indiferencia, el silencio de intimidad, el silencio de espera, el silencio de ausencia, el silencio del secreto, el silencio de reverencia, el silencio que acompaña, el silencio de la negativa, el silencio de aceptación, el silencio de temor, el silencio del amor, el silencio de enojo, el silencio de la angustia, el silencio de la tristeza y el silencio de la paz (Castro, & Ocampo, 2010).

3.4 Coaching ejecutivo

A razón de la transformación que han tenido las organizaciones durante las décadas de los 90, el Coaching ha surgido como una necesidad que día con día es más demandada

por los líderes y demás elementos que conforman las organizaciones, buscando el cambio personal y el desarrollo del directivo (Arqueros, M. 2009).

Esta nueva época, también ha traído con ella la necesidad de formar líderes, que deben ser individuos capaces de crear y transformar contextos organizativos retadores y atractivos.

Los líderes de hoy deben ser capaces de crear en sus organizaciones un ventaja en sentido competitivo y ser conscientes de los cambios, se han de adaptar lo mejor posible modificando su funcionamiento para así modificar su efectividad, productividad y competitividad.

La principal razón para llevar a cabo un programa de Coaching dentro de las organizaciones, es mejorar los resultados de las mismas. El Coach trabaja con los individuos que las conforman, así como en la interacción de estos con sus equipos de trabajo.

El Coach, como agente de cambio, posee competencias conversacionales, herramientas de intervención específicas, capacidad de observación aguda, comprensión del fenómeno humano y una visión sistemática, que pone al servicio del Coacheé para que este amplíe su nivel de conciencia, y así pueda diseñar y lograr metas que rebasen sus expectativas.

Dentro de este proceso, se deben tomar en cuenta algunas consideraciones, tales como que el Coaching para ejecutivos tiene que ser estratégico y personalizado; centra su atención en el logro de los resultados empresariales, buscando siempre equilibrio entre la organización y la persona. Además de la tarea individual y las actividades de coordinación, el Coach debe promover en el ejecutivo o Coacheé la inclusión de una tercera dimensión en su labor: el trabajo reflexivo de aprendizaje, pues es la única opción que garantiza la efectividad en el futuro, tanto en su vida personal, como dentro de la organización (Castro, M & Ocampo, S, 2010).

Los programas de Coaching traen consigo muchos beneficios; tales como el centrar su atención en el logro de objetivos empresariales y, a su vez, no dejar de lado la situación personal, pues se forman individuos accesibles y amables. Estos programas, buscan a su

vez fortalecer las organizaciones desarrollando líderes capaces de retener a las personas de alto impacto y provee admiración del cambio.

De manera más específica, algunas tareas llevadas a cabo por el Coach, son:

a) Priorizar en la mejora de los resultados del negocio, sin limitarse al cumplimiento de las metas, ya que estas marcan solamente los niveles mínimos de desempeño y resultados a los que se debe aspirar.

b) Interesarse por la persona integral, y no sólo por sus problemas en el desempeño: le importa lo que la persona es y no solo lo que la persona hace.

c) Mostrar lo que ve y ayudar al Coacheé a que encuentre su propia interpretación de las cosas.

d) Observar y analizar las conversaciones públicas y privadas que las personas sostienen y, con base a ello, presentar su diagnóstico.

e) Trabajar en tres dimensiones que constituyen al ser humano: lenguaje, emocionalidad y corporalidad (Castro, M & Ocampo, S, 2010).

El Coaching, ha sido revelado como la herramienta adecuada demandada por los directivos para abordar situaciones de incertidumbre, miedos, falta de compromiso, riesgos, etc. Y supone concientizar este desequilibrio, al tratar de ayudar a gestionar la incertidumbre y el cambio, y de encontrar una manera de seguir avanzando, como se ha venido explicando anteriormente, de fortalecer el desarrollo de la vida personal y profesional de Coacheé (Arqueros, M. 2009).

Los conocimientos y técnicas utilizados en el proceso, son una base importante al suponer herramientas, en las que se apoya el Coach para liberar el máximo potencial de Coacheé y obtener los resultados deseados. Pues es en base a estas técnicas, que el Coach le da sentido a la función del Coacheé, para crear la realidad y las metas que desea conseguir (Arqueros, M. 2009). Técnicas de las que se hablará a continuación.

3.5 Técnicas y acciones aplicadas dentro del proceso de Coaching

3.5.1 Preguntas poderos o efectivas

Las preguntas se llevan a cabo con la finalidad de obtener una respuesta con información de cualquier tipo. En el caso del Coach, las respuestas son de importancia secundaria, la información no es para uso personal e incluso puede no ser completa: Sólo se necesita saber que el Coacheé tiene la información que necesita. Las respuestas comúnmente indican al Coach la línea a seguir con las preguntas siguientes, mientras al mismo tiempo le permiten saber si el Coacheé está persiguiendo una meta productiva, o en consonancia con el propósito u objetivos de la empresa (Whitmore, 2003).

Las preguntas también permiten explorar lo que realmente importa al otro y le ayudan a resolver las interrogantes. Las preguntas poderosas o efectivas permiten conocer mejor, profundizar creencias, limitaciones, potencialidades e impulsan la toma de decisiones. El arte de preguntar implica que entren en duda aspectos tales como la participación, la opinión, la duda, el intercambio y la multiplicidad de alternativas (Boronat & Sanchez, 2014).

Dentro del proceso de Coaching, se hace uso de preguntas “efectivas” para lograr el objetivo deseado. Estas se diferencian de otras preguntas, en que crean el efecto de conciencia y responsabilidad.

Las preguntas abiertas que requieren respuesta descriptiva, propician el desarrollo de la conciencia, mientras que las preguntas cerradas son demasiado limitadas y las respuestas muchas veces cierran la puerta a la información más detallada (no son capaces ni de obligar a alguien a comprometer su pensamiento); las preguntas abiertas son más eficaces para generar conciencia y responsabilidad en el proceso de Coaching.

Las preguntas más eficaces para producir conciencia y responsabilidad, comienzan con palabras que procuran cuantificar o deducir hechos, tales como Qué, Cuándo, Quién, Cuánto, Cuántos. Preguntar por qué no es aconsejable, implica una crítica y pone al interrogado a la defensiva: Por qué y Cómo, sin matices, suscitan un pensamiento analítico que puede ser contraproducente.

Las preguntas que se llevan a cabo deben comenzar de una manera amplia y luego concentrarse cada vez más en los detalles; la necesidad de un mayor detalle mantiene la concentración e interés del interlocutor. El Coach necesita indagar con más profundidad o detalle para mantener al empleado atento y consciente de aquellos detalles parcialmente indefinidos que pueden ser relevantes.

Para que el Coach determine cuáles son los aspectos importantes de un asunto, las preguntas deben tener consonancia con el interés y secuencia de pensamiento del Coacheé, si el Coach establece la dirección de las preguntas, disminuirá la responsabilidad del Coacheé. Paradójicamente, ante esto, se deben abordar los aspectos que resaltan como evasivos del Coacheé (Whitmore, 2003).

Ejemplo de algunas preguntas útiles durante el proceso de Coaching son:

a) ¿Y qué más? Esta pregunta, utilizada al final de la mayoría de las respuestas, invita a hablar más al Coacheé. El silencio absoluto invita también a hablar más, mientras le da tiempo al Coach para pensar.

b) Si usted conociera la respuesta, ¿Cómo sería?, esta pregunta permite al Coacheé superar el bloqueo presente.

c) ¿Cuáles serían las consecuencias de eso para usted y para los otros?

d) ¿Qué criterios está usted aplicando?

e) ¿Cuál cree que es el aspecto más difícil o mayor reto de esto?

f) ¿Qué consejo le daría usted a un amigo en su situación?

g) Imagínese que tiene un diálogo con una persona más inteligente que usted, ¿Qué consejo cree que le daría?

h) No se me ocurre alguna otra idea al respecto, ¿Y a usted?

i) ¿Qué puede usted ganar/ perder al hacer/decir eso?

j) Sí alguien más le dijera/hiciera eso, ¿Qué sentiría, pensaría o haría usted?

3.5.2 Tono de voz

Es importante poner atención al tono de voz del Coacheé, ya que revela las emociones que está experimentando. Un discurso monótono reproduce una vieja línea del pensamiento, mientras que una voz más animada, quizá sea un signo de despertar de nuevas ideas. Las palabras también pueden evidenciar predominio de expresiones negativas; la adopción de un tono formal o lenguaje infantil tiene un significado oculto, y por lo tanto, puede facilitar el proceso de Coaching.

3.5.3 Conciencia de sí mismo

El Coach debe aplicar la conciencia de sí mismo para controlar cuidadosamente sus propias reacciones, emociones o juicios, ante cualquiera de las respuestas del Coacheé, incluso aquellas que implican al propio Coach (Whitmore, 2003).

Asimismo, el Coach efectivo, al ser consciente de sí mismo, también lo es de sus habilidades, es capaz de observarse y criticarse, aceptar que posee defectos, limitaciones, teorías, reglas, juicios preestablecidos que le influirán en la práctica y así lograr un mapa distinto de su cliente. Aspectos que tiene que conocer para poder controlarlos durante su actividad.

Un ejemplo de una desviación en la práctica de Coaching, es querer realizar los propios deseos en el Coacheé, buscando así el Coach, su propia autorrealización en el Coacheé. Este es uno de los aspectos que se busca evitar durante el proceso de Coaching, en base a la conciencia de sí mismo del Coach.

3.5.4 Formulación de objetivos por ventajas e inconvenientes

Esta es una técnica que se usa comúnmente al inicio del proceso de Coaching, en la que se trata de validar y precisar los objetivos, suprimiendo a su vez los obstáculos para la puesta en marcha de dichos objetivos (Gautier & Vervich, 2001).

Para realizar esta técnica, se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- 1.- Analizar la situación que plantea los problemas, es decir, presentarla desde el ángulo de sus ventajas e inconvenientes para la persona y, formalizarla en un cuadro con dos columnas: una con las ventajas y la otra con los inconvenientes.

2.- Analizar la situación deseada, es decir, analizar cómo se verá cuando ya haya sido resuelta. El análisis se debe llevar a cabo del mismo modo en que se analizó la situación problema, con la finalidad de ver si esto es realmente lo que se necesita.

3.- Se le pide al Coacheé que vuelva a leer los cuadros que se han construido, para que así el trabajo adquiera una visión global. Naturalmente, tendrá tendencia a denotar únicamente los inconvenientes de la situación presente, y las ventajas de la situación deseada. Después de este trabajo, obtendrá una visión más realista de la situación.

4.- Se redefinen los objetivos, ya que de esta manera estarán realmente ligados a las dificultades del funcionamiento del colaborador. Este paso permite la posibilidad de evaluar las consecuencias que engendrará el éxito del objetivo.

3.5.5 Continuar escucha e indagación

Ya definido el quiebre, continuar con conversaciones en donde el Coach sigue escuchando al Coacheé, es suficiente para que este expanda el observador que es, defina alternativas de acción, tome decisiones y logre visualizar formas de hacerse cargo de su situación (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2014).

Incluso, a través de las preguntas, el Coach le ayuda al Coacheé a relacionar dos ideas en apariencia aisladas, e incluso, puede dar una visión del quiebre completamente distinta a la que se tenía inicialmente. Si tiene sentido para el Coacheé, puede seguir indagando hasta lograr compromisos.

3.5.6 Comunicación no verbal

Es necesario que el Coach observe el lenguaje corporal del Coacheé, con la finalidad de ayudarlo a hacer la pregunta adecuada (Whitmore, J., 2003). Para esto, el Coach debe tener conocimiento de aspectos básicos del lenguaje no verbal.

La comunicación no verbal incluye todo lo que las personas transmiten sin palabras, como los movimientos del cuerpo, la respiración, la distancia o la postura (Guas, 2011).

El carácter se manifiesta a nivel corporal, nos habla de la historia personal por la que ha pasado la persona. Los conflictos personales limitan la movilidad de la comunicación hacia el exterior. Hay dos tipos de movimientos, el voluntario o

esencialmente mecánico, y el involuntario, no sujeto al control consiente y que da una calidad viva y expresiva a la motilidad.

La supresión del sentimiento, produce un estado de expresión crónica en los músculos destinados a expresarlo. Estas tensiones constituyen patrones de contención: Se contiene la ira, la tristeza y la afectividad. Se contienen por miedo a dejarse llevar, miedo a ser, miedo a vivir. La tensión muscular crónica no es consiente: La persona no siente la presión en el músculo, por lo que no controla sus movimientos.

Se dice que “respirar profundamente es sentir profundamente”: Si respiramos hasta la cavidad abdominal, esta zona se activa. Cuando no respiramos profundamente, suprimimos ciertos sentimientos asociados, como la tristeza, ya que este interviene en el llanto profundo. La respiración profunda y libre tiene posibilidad de liberar sentimientos.

La interacción con los demás se realiza a través de microexpresiones faciales, que determinan lo que la persona siente en ese momento. La calidad de la mirada y su dirección denotan el interés, así como el contacto visual, una buena comunicación.

Los movimientos de las manos deben ir de la mano de la comunicación verbal, también es importante dónde las colocamos, si intentan proteger alguna parte del cuerpo.

En la postura que adoptamos, hay información que hace referencia a nuestra personalidad, como se tiene de pie, como se está conectado a la realidad. Si la persona se considera firme y segura, asumirá una postura naturalmente erguida. Si la persona es temerosa, tenderá a encorvarse. Si es triste o deprimido, su cuerpo se postrará. Si está tratando de negar o compensar sentimientos internos de inseguridad, se pondrá firme como un soldado y su postura será rígida y poco natural (Guas, 2011).

Hablar de lenguaje o comunicación no verbal es algo amplio que no compete al presente trabajo, por lo que me limito a recomendar que, quien practica, o quiera practicar la actividad del Coaching, debe prestar atención a este elemento de suma importancia, identificando de sus Coacheés aquellos aspectos relevantes que su cuerpo expresa y los que aparentemente no expresa, apoyado de la literatura, si le resulta posible.

3.5.7 Mostrar distinciones nuevas

Cuando hablamos de hacer distinciones, hacemos referencia al ser competente al observar algo, distinguir qué es y qué no es, y poder relacionarlo con la situación que interesa (Duhne, Garza, R. & Quintanilla, 2014).

En este sentido, podemos decir que observamos el mundo desde lo que nuestras distinciones nos permiten. Un ejemplo de ello es cuando escuchamos un ruido extraño en el automóvil, y pensamos qué algo anda mal, pero no sabemos qué es; sin embargo, si lo llevamos al mecánico, él, con sólo escuchar el sonido del motor puede diagnosticar qué tiene y hacer lo que se requiere para repararlo. En otras palabras, no tenemos distinciones que el mecánico tiene: oímos el mismo ruido pero uno puede percibir cosas que el otro no (Duhne, C., Garza, & Quintanilla, 2014).

En este sentido, en algunas ocasiones, él Coach se da cuenta de que él Coacheé no tiene ciertas distinciones que él Coacheé necesita para hacerse cargo de su quiebre. Al mostrar estas distinciones. Es importante:

- a) Entender el punto de vista del Coacheé.
- b) Definir nuevas distinciones que le podrían ayudar para expandir el observador que es de la situación.
- c) Evidenciar las distinciones.
- d) Relacionar las distinciones nuevas con las que el Coacheé ya posee.
- e) Utilizar algunas metáforas, ejercicios o explicaciones.
- f) Hacer énfasis en para qué pueden servir, procurando que esto sea expresado por el Coacheé.

Como se puede ver, dependiendo del área de análisis que refiera el quiebre, el Coach propone una nueva distinción; esto en base al área de análisis que se ve en escucha e indagación.

Si la problemática es proveniente del ambiente exterior o de la falta de recursos, el Coach ayuda al Coacheé, si está en sus manos hacer algo al respecto. Si es así, identificarán

qué necesitan hacer; un ejemplo sería: qué pretensiones, ofertas o negociaciones se requirieran para conseguir lo propuesto.

Si por el contrario, no está al alcance del Coacheé hacer algo para resolver el problema, es tarea del Coach ayudarlo a despegarse del problema, para así, soltar la responsabilidad que siente suya pero no lo es, y aceptar la situación. Al liberarse de esto, dejará de preocuparse y frustrarse y podrá dedicar su tiempo y energía a aquello que si ésta a su alcance (Duhne, C., Garza, R. & Quintanilla, A., 2014).

Si el reto o problema se encuentra dentro del proceso de trabajo, el Coach ayuda a identificar en qué parte del proceso el Coacheé está mayormente bloqueado, y lo ayuda a que lo supere, en base a alguna otra mostrada en el presente apartado.

Si, por otro lado, se trata de un quiebre en el proceso humano, el Coach ayuda al Coacheé a mejorar el observador que es de sí mismo, en los cuatro cuadrantes del ser humano. En este sentido, para expandir el observador que es de sí mismo, desde el Coaching se atienden aspectos como los que se mencionan a continuación (Duhne, Garza & Quintanilla, 2014).

1- Con respecto al lenguaje:

- *Juicios propios y ajenos.
- * Interpretaciones y creencias.
- * Compromisos efectivos.
- * Declaraciones.

2.- En el ámbito de las emociones:

- *Estado de ánimo básico.
- *Necesidades emocionales.
- *Respeto y confianza.
- *Miedos.

3.- En el ámbito de trascendencia.

*Sentido de la vida y del trabajo.

*Valores.

Una vez que el Coacheé ya se ha dado cuenta del observador que es de la situación, el Coach le ofrece distinciones, interpretaciones y alternativas nuevas para que el Coacheé pueda situarse en una situación distinta, de modo que le sea factible cambiar el observador que es y hacerse cargo del problema o reto.

El Coacheé también puede ser ayudado por ejercicios y prácticas que promuevan incorporar lo aprendido.

Si la solución del problema requiere distinciones propias de la organización a la que el Coacheé pertenece, cabe destacar lo siguiente. Es probable que a un individuo le falten distinciones acerca de las reglas o condiciones de satisfacción propias del grupo u organización. En este caso, si el Coach las sabe, puede compartirlas, o bien, a través de preguntas efectivas hacerle ver qué le hace falta y cómo conseguirlo.

3.5.8 Dar retroinformación

La retroinformación puede ser dada dentro del proceso de Coaching en dos momentos: Si él Coacheé no se da cuenta de alguna ceguera ante su actuar, la retroinformación puede producirle un quiebre y por ello se decida a iniciar un proceso de Coaching. Y otro momento es ya en la fase de intervención, donde el Coach ofrece su punto de vista, para que pueda observarse a sí mismo desde un enfoque distinto.

Cabe destacar que dar retroinformación no es mostrar, no es desechar la mentira para ver la verdad, sino ofrecer otra alternativa para interpretar la realidad.

Dentro de la retroinformación, el Coach ayuda al Coacheé a observar sus acciones y la efectividad de los resultados, comparándolos con el objetivo que se busca obtener (Duhne, Garza & Quintanilla, 2014).

Así, antes de llevar a cabo la retroinformación, el Coach:

*Observa los quiebres del Coacheé, en general los recurrentes.

*Observa las incompetencias y competencias relacionadas con los resultados de su acción.

*Define los estándares.

*Evalúa qué tanta necesidad hay de dar retroinformación: Qué se pierde y qué se gana.

*Crea un contexto adecuado para la retroinformación.

En este sentido, al llevar a cabo la retroinformación, el Coach declara el quiebre específico, ayudándolo a ver las acciones del Coacheé, los objetivos de estas, los resultados, ya sean directos o indirectos, y la congruencia que tienen entre ellos.

Así, al ofrecer el Coach su punto de vista cuida de:

* Hablar de dominios específicos.

*Refiere haciendo hincapié en que no se habla de las cosas como son, sino como las ve él Coach.

* Pregunta si tiene sentido.

*Escucha la posición del Coacheé.

*Ayuda en la definición de aprendizajes y compromisos.

En base a lo anterior, se puede decir que la situación o quiebre puede ser vista desde tres posiciones: la primera es la que él Coacheé posee en el momento, la segunda es el punto de vista de alguien que lo conoce y participa en la situación del Coacheé, y la tercera es la percepción del ser externo a la problemática o situación. El Coach ofrece retroinformación al Coacheé desde la segunda y tercera posición.

Por otro lado, el Coach, desde la segunda posición da retroinformación al Coacheé desde lo que él observa o siente, acerca de las acciones del Coacheé. Esta forma de retroinformación ayuda cuando el Coach tiene una interacción cercana con él Coacheé, por ejemplo, cuando es su colaborador, jefe o amigo.

Con respecto a la tercera posición, tras haber observado el Coach una interacción entre el Coacheé y otras personas, comunica que observó desde afuera, es decir, sin haber intervenido directamente en la situación.

Cabe destacar que este tipo de retroinformación es específicamente buena cuando él Coacheé se ésta entrenado como Coach, para hacerse cargo del crecimiento de su gente, o al desarrollar habilidades de observación acerca del impacto que tiene en los demás.

3.5. 9 Ejemplificación de casos reales

Son situaciones en el ámbito profesional que ofrecen determinadas soluciones ante un determinado hecho, cercano a la realidad; favorecen la retención, disparan la conciencia, posibilitan plantear alternativas diversas, fomentan la creatividad ante determinados eventos o situaciones.

3.5.10 Uso de metáforas

La función de la metáfora es llevar el conocimiento más allá de su contexto inicial, hacia un nuevo contexto. Una metáfora es una relación entre dos objetos, es una situación determinada que se repite en otro contexto: el valor del aprendizaje se encuentra en el valor que tiene dicha relación.

Hay quien cree que las personas ya poseen las aptitudes o el “saber cómo hacer” necesarios para resolver los problemas que les perturban, ya que han desarrollado y dominado esas aptitudes en otros contextos, pero casi no las aplican en las situaciones en las que aplica el problema; es por ello que, la tarea del Coacheé mediante la metáfora consiste en transferir ese “saber cómo hacer” desde el contexto en el que él lo posee hacia el contexto en el que le hace falta: El mensaje es más aceptado si se encuentra en relatos cuyo contenido tiene un vínculo muy remoto con la inquietud del Coacheé.

De modo general, se puede decir que la metáfora es utilizada en el Coaching con dos propósitos:

- 1.- El primero es para observar y reflexionar desde un punto de vista distinto, en donde los artificios narrativos, humorísticos y de informaciones interesantes (científicos, históricos, médicos, psicológicos o antropológicos) son poco conocidos.

2.- El segundo refiere al hecho de experimentar algo nuevo, como puede ser, contando una historia de éxito, en dónde el Coacheé se identifica con el personaje del relato, a través del cual puede vivir su experiencia. Con esto agregará a sus recuerdos sentimientos de éxito y por ende, sentirá que es capaz de realizarlo nuevamente y con mayor confianza en sí mismo.

La finalidad de estas historias se centra en la capacidad para actuar en lo privado (lo que no se dice), al incorporar sutilmente la comparación de lo aprendido en base a la metáfora con la vida del Coacheé y permitirle extraer la parte con la que se encuentre más identificado (Boronat, & Sánchez, 2014).

Asimismo, dentro de este tipo de historias, es útil incluir algunas frases específicas que engloben una creencia. En ocasiones basta recordar esas frases para que el Coacheé modifique la percepción sobre toda una situación (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2014).

De manera más específica, las metáforas ayudan en el Coaching a:

- a) Captar el interés del Coacheé.
- b) Evadir la resistencia al cambio.
- c) Ofrecen un modelo con flexibilidad.
- d) No implican amenaza, al no hablar directamente del Coacheé.
- e) Imprimen su huella en la memoria del Coacheé, haciendo que la idea expuesta sea más recordada.
- f) Incitan la independencia del Coacheé quien, al tener que darle sentido al mensaje, extrae sus propias conclusiones o emprende acciones por iniciativa propia.
- g) Ayuda a apartar el pensamiento lógico y analítico, para estar abierto a distintas percepciones y significados que pueden coexistir.
- h) Orienta la mente hacia un estado de libertad y novedad.

Con relación a lo anterior, cabe destacar que al usar metáforas debe tomarse en cuenta la relación de la historia con la situación del Coacheé, así como el no traducir o interpretar la metáfora al Coacheé, ya que se limitarían los alcances del aprendizaje; y, se

deben observar los cambios de voz, los silencios y la posición corporal al momento de relatarla (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2014).

3.5.11 Cambios corporales

Con esta técnica se logra modificar el marco referencial o punto de vista, e incorporar una conceptualización, emotividad y corporalidad tal, que permite un cambio en la manera de observar la realidad, así como aumentar los recursos para hacerse cargo de todo lo que ella demanda.

En esta técnica, se ejercitan las diferentes posiciones del observador, experimentando con los cinco sentidos y en los cuatro cuadrantes del ser humano (lenguaje, emotividad, corporalidad y sentido de trascendencia), aunque el trabajo se centre en la corporalidad.

Esta técnica, también se centra en la situación específica y el quiebre que esté viviendo el Coacheé. Para llevarla a cabo, se necesita centrar en las tres posiciones de observador: El Coacheé, otra persona y alguien que observa desde fuera la situación (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2014). Existen distintos modos de aplicar esta técnica, los cuales se describirán a continuación:

1.- Intervención ocupando el lugar de tres observadores

a) Ante una persona que tuvo un conflicto con alguien más.

En estos casos, la técnica se aplica del siguiente modo:

*Se le pide al Coacheé que viva nuevamente el momento en que tuvo el conflicto (mirando hacia abajo o cerrando los ojos para que se concentre). Se le pide que recuerde qué vio, qué sintió y qué escuchó con la finalidad de que utilice los tres canales de pensamiento.

*Una vez que termine este proceso, lo cual podemos identificar por medio de la calibración al observar pequeños movimientos corporales, es decir, la habilidad de reconocer cuando la gente está en estados diferentes a su estado común por medio de la observación de su persona, identificando así con suma delicadeza las conductas propias y ajenas. Se le pide que dé dos pasos al frente, dé media vuelta y, volviendo a cerrar los ojos,

imagine que es la persona 2, con quien tuvo el conflicto. Se le pide que vea, sienta y escuche como si fuera la persona 2.

* Cuando termine la actividad anterior, se le pide que identifique qué diferencias observa entre su punto de vista y el de la otra persona: No se debe hablar del conflicto, sino de los distintos puntos de vista.

*Posteriormente el Coach, mostrando un cambio de posiciones, trasladando al Coacheé a otro punto físico, lo invita a tomar la posición de una tercera persona, la cual, no habiendo participado en el conflicto, fue testigo del mismo.

*Al terminar, se le pregunta qué percibió desde esa posición, acerca de lo que pasa entre las otras dos personas, así como qué recursos le hacen falta a la primera persona para hacerse cargo de mejor manera de conflictos como el presente.

En general, es todo lo que necesita para seguir adelante en su vida.

b) Ante una persona que tiene claros los cambios que debe realizar:

*El Coacheé declara su insatisfacción presente, describiendo cómo se encuentra y de qué quiere ser capaz.

* El Coach, basado en preguntas, ayuda al Coacheé a visualizarse a sí mismo, una vez que haya incorporado los cambios que desee: Aspectos como su corporalidad, en qué emociones vive, qué juicios tiene de sí mismo y de los demás, con qué resultados.

* Le ayuda a visualizar ese futuro en un espacio distinto a aquel en el que se encuentra, algún sitio distinto en el salón.

* El Coach lo lleva a otra posición, algún punto en el que se observan las diferencias entre la posición 1 y la posición 2, es decir, la posición 3.

* El Coach pregunta al Coacheé si en realidad está decidido a ser esa segunda persona. En ese momento, si se observa que duda, se le ayuda a definir qué le falta o sobra a esa persona para ser la ideal.

* Una vez que se define la persona que desea ser, el Coach le ayuda a imaginarse una línea de división entre la persona 1 y la persona 2, es decir, entre el presente y el futuro.

* El Coach invita al Coacheé a desplazarse físicamente, de tal modo que al pasar la línea, tomará la corporalidad, la emocionalidad y la manera de ser de la posición 2.

* El Coacheé pasa de la posición 1 a la posición 2: algunas veces, el Coach debe de ir al lado del Coacheé dado lo difícil que es para él.

* El Coach le pregunta al Coacheé cómo se siente, qué observa diferente, de qué es capaz ahora. El Coach observa los cambios corporales y su relación con la emocionalidad, lenguaje y trascendencia. Si los cambios llegaran a no ser suficientes, lo regresa las veces que sea necesario a esos últimos pasos. Lo importante es que el Coacheé experimente al grado máximo, principalmente a nivel corporal, lo que se siente ser la persona 2. Esto quedará grabado en su cuerpo.

* Ante la declaración de permanecer en la persona 2, el Coach invita al Coacheé a ejercitar esta manera de ser.

* Se da por terminada la sesión. En general el Coacheé se encuentra muy motivado y los cambios, son permanentes y duraderos.

c) Ante un Coacheé que tiene una conversación pendiente con alguien y le cuesta trabajo ponerse en la posición 2: Rol playing, el Coach toma la posición de cierta persona.

Algunas veces, al Coacheé le cuesta trabajo ponerse en la posición de otra persona, casi siempre por algún bloqueo de creencias o emociones. Un ejemplo de ello es cuando el Coacheé le tiene mucho rencor a su jefe por una decisión que tomó, o sólo necesita decir lo que tantas veces ha querido decirle a alguien y este no lo escucha o cree que no puede escucharlo, como cuando alguien está muerto o desaparecido, o ante cualquier otro tipo de conversaciones pendientes. El Coach puede ayudarlo a tener un diálogo con la otra persona, tomando el lugar de ésta:

* El Coacheé identifica un dialogo que tenga pendiente con alguien y declara su imposibilidad de terminarlo.

* El Coach solicita una caracterización de la persona ausente y generalidades de la situación y el quiebre.

* El Coach pregunta al Coacheé si quiere hacer un ejercicio al respecto.

*Ante la respuesta afirmativa, el Coach toma dos sillas o lugares físicos, pidiéndole al Coacheé que se siente o se coloque en uno de ellos, y el Coach se sienta en el otro. Le pide que le hable como si fuera la persona ausente.

*Ambos dialogan, tomando el Coach el lugar de la persona ausente, de modo que el Coacheé pueda expresar (pedir, perdonar, ofrecer, etc.). El Coach facilita que cierre todas las conversaciones que tiene pendientes.

Cabe destacar que en este ejercicio el Coacheé vive la conversación como si fuera real, encuentra respuestas a su situación y llega a la paz.

2.- Ponerse en el lugar de uno o varios segundos observadores.

A veces, el Coacheé necesita observarse a sí mismo desde el lugar de otras diferentes personas. Puede pedir retroinformación o, con la ayuda del Coach, “ponerse en diferentes zapatos” y desde ahí observa aspectos de su persona que no tenía claros. Para esta intervención:

* El Coacheé declara su insatisfacción presente, diciendo en dónde se encuentra y de qué quiere ser más capaz.

*El Coacheé define qué personas, significativas para él, pueden ayudar en las situaciones presentes: cuántas y cuáles.

* Desde una tercera posición, coloca a cada una de esas personas imaginarias en diferente lugar físico dentro del lugar, cada uno observando al Coacheé en un lugar determinado.

* El Coach invita al Coacheé a desplazarse a cada uno de esos espacios o sillas, señalándole que al llegar a cada lugar, hará un esfuerzo por ser y sentirse con si fuera la persona X. Se le puede pedir que vea, escuche y sienta como el otro, o defina qué necesita pedir u ofrecer a esa persona. Se hace hincapié en que tome el tiempo que necesite.

* Cuando termine, se le invita a que, desde la primera y tercera persona, comente qué observó diferente o de qué le sirvió el ejercicio.

Este tipo de intervención es de gran utilidad cuando el Coacheé quiere tomar decisiones mayores, ya que toma en cuenta diferentes puntos de vista respecto a la situación: Con este ejercicio el Coach toma en cuenta el punto de vista de su jefe, cliente, colaboradores o competencia.

c) Ponerse a sí mismo en varias primeras posiciones, atendiendo el diálogo interno.

Algunos quiebres del Coacheé dentro de la organización tiene que ver con representar varios roles, reportar a varios jefes, tener diferentes responsabilidades o enfrentarse a decidir entre alternativas que se valoran de manera significativa y son mutuamente excluyentes. Esto provoca en el Coacheé confusión, dudas al tomar decisiones y diálogo interno que sólo preocupa, causa estrés y no permite ocuparse tranquilamente de la vida.

Estos son los pasos a seguir en ésta modalidad de intervención:

* El Coach pregunta al Coacheé si percibe algún diálogo interno, es decir, como si hubieran muchas personas dentro de él hablando a veces todas al mismo tiempo y con un sinfín de conversaciones, sin llegar a ninguna parte.

*Si el Coacheé dice que sí, se le pregunta cuántas personas identifica conversando.

* El Coach invita al Coacheé a la tercera posición, en donde identifica tantos lugares físicos o sillas como personas haya identificado. Después, el Coach le ayuda a identificar que cada uno tiene su propio punto de vista de la situación, así como intenciones en su hablar o propuestas de acción.

*El Coach le propone al Coacheé tomar el lugar de cada personaje, desde donde el Coacheé hablará, explicando a los demás de qué se quiere hacer cargo y su punto de vista.

*El Coacheé elige por dónde comenzar, toma el lugar y habla lo que requiera. Se siente escuchado por los otros personajes.

*Pasa a la tercera posición, reflexiona y decide por cuál seguir.

* Se continúa pasando de segunda a tercera posición, hasta que todos hayan hablado.

*El Coach pregunta al Coacheé si, con hablar con tranquilidad con cada observador, sin interrupciones y sentirse escuchado, es suficiente o si requiere negociar un plan de acción. Si así lo decide, llevará al Coacheé a tomar la silla que así decida.

* Desde la tercera posición, el Coacheé decide terminar y pasar a la primera posición.

3.5.12 Línea del tiempo

El concepto de línea de tiempo refiere a una concepción entre el tiempo y el espacio, el hablar de ello corresponde a una codificación espacial del tiempo en el cerebro, es decir, situamos las imágenes mentales de nuestros recuerdos en un determinado orden, que corresponde a una cronología de los acontecimientos de la persona (Brizuela, 2015).

De esta imagen se originan tres parámetros: El pasado, el presente y el futuro; siempre estamos en el presente. Sin embargo, haciendo uso de la imaginación, podemos retroceder al pasado o ir hacia el futuro.

Al ver estos tiempos como un todo, podemos vernos dentro de “la jugada” y para hacerlo, se tiene que dibujar una línea del tiempo en una hoja en la que se ve a la izquierda el pasado, en medio el presente y a la derecha el futuro (Ariza, 2014).

Asimismo, en diferentes partes de la línea se anotan palabras clave, frases o imágenes que parezcan claves para definir una biografía personal, desde el pasado hasta el futuro.

Disociarse temporalmente del tiempo en base a esta actividad, permite “verse desde fuera” y así, adquirir una nueva perspectiva que ayuda a ver el todo en conjunto y la situación actual, tanto los éxitos como fracasos, y así identificar nuevas oportunidades, tener ideas creativas fuera de la primera persona, e incluso adquirir sabiduría y sentido.

Es una herramienta muy útil cuando ya se ha dado cuenta de la necesidad de cambio. Fomenta la planificación, promueve la priorización de la acción y la satisfacción de ir avanzando, aspectos que demandan una profunda retroalimentación (Boronat & Sánchez, 2014).

3.6 Metodología del Coaching: Aspectos iniciales

El proceso de Coaching cuenta con una serie de pasos que nos ayuda a alcanzar el objetivo deseado, los cuales varían de autor a autor; a continuación, muestro una recapitulación de varios de ellos, para hacer más productivo el presente trabajo, de lo cual quiero destacar, que es posible que el lector no lo encuentre tal cual en ningún otro texto. En éste sentido, los pasos dentro de proceso de Coaching son:

3.6.1 Conocer el objetivo

La primera entrevista se da con la persona que controla, generalmente perteneciente al área de Recursos Humanos. En ésta el Coach se centra en conocer si la intervención es parte de una estrategia de desarrollo o promoción, si se busca mejorar la cultura o el clima organizacional, o integrar un plan de carrera (Castro & Ocampo, 2010). En éste caso, se pueden aplicar una serie de preguntas efectivas, tales como:

- a) ¿Cuáles son los desafíos clave que el negocio enfrenta en la actualidad?
- b) ¿Existe un perfil con respecto a las características que el ejecutivo debe tener?
- c) ¿Usted tiene definidas las competencias?
- d) ¿Cómo determina la empresa cuando alguien tiene las bases para...?
- e) ¿Cuándo se llevó a cabo la última evaluación del desempeño?
- f) Específicamente, ¿Qué busca lograr en el proceso?
- g) De manera específica, ¿Qué tendría que ocurrir para considerar que el proceso fue exitoso?

Se deben tener reuniones previas con Recursos Humanos y líder, esto con la finalidad de obtener información relevante respecto al desarrollo de Coacheé (fortalezas, áreas de oportunidad, resultados esperados). Asimismo, junto con Recursos Humanos, el líder y el coacheé, se revisa la información sobre algún instrumento de medición que se tenga con una vigencia igual o menor a un año, se alinean expectativas y resultados deseados para cada una de las partes; se clarifican dudas sobre el proceso y se establece el acuerdo de confidencialidad (Castro & Ocampo, 2010).

3.6.2 Planeación

En esta etapa se define la duración y la frecuencia del proceso de Coaching, así como el número de sesiones individuales, y, si se requiere, con el equipo de trabajo. Se define también la metodología del seguimiento.

Con respecto al número de sesiones, estas varían en cada proceso, pero regularmente van de 8 a 12.

Considerando que los seres humanos somos seres integrales, podemos deducir que cualquier movimiento en el entorno empresarial, afectará la vida personal y viceversa. Es por ello que se dice que el Coaching es un proceso que afecta a la persona en todos los ámbitos correspondientes a la misma. Aspectos, según Castro y Ocampo (2010), tales como:

Aspectos empresariales:

- a) Visión de negocios.
- b) Orientación estratégica.
- c) Gestión de negocios.
- d) Gestión de recursos.
- e) Red de relaciones efectivas.
- f) Pensamiento sistemático.
- g) Responsabilidad social.
- h) Gestión de cambio.
- i) Competencias conversacionales.
- j) Desarrollo de otros.
- k) Coordinación de acciones.
- l) Estilos de liderazgo.
- m) Manejo de la autoridad.

- n) Cultura organizacional.
- ñ) Planeación de vida y carrera.

Aspectos personales:

- a) Alineación de objetivos personales y empresariales.
- b) Sentido de vida.
- c) Manejo de pérdidas.
- d) Sistemas familiares.
- e) Juicios maestros.
- f) Creencias limitadas.
- g) Estados emocionales.
- h) Creatividad.
- i) Autonomía personal.
- j) Autocontrol.
- K) Gestión de riesgo.
- l) Autocracia.

3.7 Metodología del Coaching: Etapas del proceso

La primera sesión es utilizada para establecer contexto, es decir, el Coach genera un espacio de confianza donde el Coacheé se sienta seguro, aceptado y validado en su particular manera de estar siendo (Castro & Ocampo, 2010). Las sesiones y actividades del Coach se estructural a través de las siguientes etapas:

3.7.1 Primera etapa: Focalización.

Consiste en darse unos minutos para revisar el estado físico y emocional, y utilizar estrategias de relajación y anclaje.

3.7.2 Segunda etapa: Generar contexto.

En esta se crea un ambiente de confianza e intimidad, donde el Coacheé sienta la libertad de expresar sus problemas y preocupaciones. Se crea en forma corporal y lingüística de manera breve, no acartonada.

3.7.3 Tercera etapa: Planteamiento del quiebre.

Aquí se establece con precisión la inquietud del Coacheé y el principio sobre el cual, debe efectuarse el Coaching.

El quiebre es el punto de partida del proceso de Coaching, ya que a partir de este, se tiene una conversación cuya finalidad es determinar, ya sea la solución del problema o la detección de un quiebre más profundo que es la raíz u origen de lo que se declara. Se puede profundizar en él por medio de preguntas efectivas.

Pero... ¿Qué es un quiebre? Un quiebre es la interpretación de una situación, en donde se juzga lo que puede afectar. Durante el quiebre, están presentes las emociones de miedo, angustia, incertidumbre, y otras que predisponen a defensa, ataque o huida. Durante el quiebre, se necesita apoyo o ayuda de otros.

Los quiebres significativos tienen muchos efectos, que van desde lo corporal, hasta lo mental y lo biológico. Además, los quiebres tienen una postura sistémica, es decir, no solamente quedan inscritos en el área que afectan, sino que influyen en muchos otros ámbitos, incluyendo obviamente a otras personas.

En éste sentido, el Coacheé reconoce que hay algo que no está funcionando ya sea en su trabajo o en su vida cotidiana, y que no sabe qué hacer o cómo hacerse cargo de ello. Es posible que previamente haya intentado solucionar la situación, sin tener éxito (Duhne, C., Garza, R. & Quintanilla, A., 2014).

Es por lo previamente dicho, que el Coacheé pide ayuda al Coach, y define en qué ámbito. Al pedir ayuda, el Coacheé concede autoridad al Coach al acudir a él, tanto en conocimientos como en su facultad de resolver problemas en ese ámbito. El Coach, por su parte, ofrece confidencialidad.

Es importante que el Coacheé esté de acuerdo con la intervención (aunque no haya sido su idea inicialmente) y acepte pedir ayuda: La persona cambia cuando quiere hacerlo y en las competencias que desea, no porque otro quiera que sea distinto. En éste sentido, cabe la posibilidad de que algún Coach perciba que alguna persona requiere determinados aprendizajes de los que aún no es consciente, en caso de ello, la labor del Coach también radica en provocar el interés para que la persona sienta la necesidad de cambiar y/o pedir ayuda.

De manera más específica, la labor del Coach en esta fase es:

- *Facilitar que el Coacheé perciba con claridad su necesidad de cambio y pida ayuda.

- *Mostrar en todo momento disponibilidad para atender al Coacheé.

- *Ofrecerle al Coacheé confidencialidad y respeto.

- *Provocar que el Coacheé le otorgue la autoridad requerida.

- *Propiciar rapport o empatía.

Para desarrollar respeto, confianza y empatía, el Coach escucha de manera activa, interesado en el Coacheé y la situación que vive, asimismo, asemeja su corporalidad a la del Coacheé (ya que esto facilita y muestra identificación), tomando posiciones y movimientos similares, alineándose lo más posible al aspecto físico del Coacheé, poniéndose junto a él y, si es posible, viendo hacia el mismo lugar para que pueda observar la situación desde el mismo punto de vista (metafóricamente hablando). Asimismo, este habla de lo que tienen en común, cómo terminología conocida y empleada por él ya mencionado Coacheé, con un tono y ritmo de voz parecidos (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2014).

Según Castro & Ocampo (2010), algunas preguntas efectivas que sirven durante esta fase de quiebre son:

- 1.- ¿Cuáles son los principales quiebres que yo enfrento en mi vida?
- 2.- ¿Cuáles quiebres me han afectado más?
- 3.- ¿Cuáles me han dejado una huella más profunda?
- 4.- ¿Cuáles han sido más difíciles de resolver?

Los quiebres también tienen riesgos, en este sentido, uno de los riesgos más evidentes del quiebre es no darle la importancia debida, ya sea por las consecuencias que puede tener en nosotros a corto o mediano plazo, o por los efectos que puede tener en otros y en sus vidas.

3.7.4 Cuarta etapa: Exploración e indagación/escucha e indagación

En esta etapa, el Coach, a través de su indagación, facilita el análisis de la situación vivida por él Coacheé y ayuda a determinar qué ésta bloqueando para que él Coacheé resuelva por sí mismo el quiebre (Castro, M & Ocampo, S, 2010).

Se obtiene información valiosa y pertinente respecto al quiebre o meta a tratar, esto con la finalidad de ayudar al Coacheé a darse cuenta de cosas que antes no había visto. Aquí, más que sobre la historia, se investiga sobre la persona, se indaga a partir de hipótesis sobre emociones y expresiones corporales. Se utilizan preguntas poderosas.

El Coach debe enfocarse en descubrir las distinciones o recursos que le hacen falta al Coacheé para resolver por sí mismo el quiebre. Asimismo, este también debe tener la habilidad para detener al Coacheé cuando este habla, así como de guiarlo para que cuente la historia una y otra vez con lujo de detalle, es decir, permitir que él Coacheé pueda desprenderse de su vivencia y frustración, observar la situación “como si estuviera fuera de ella” y comprender qué necesita desarrollar para dar la atención debida a su problemática.

Un punto importante a señalar es que, para no involucrarse en la historia de lo que pasó, es importante evitar preguntar por qué se encuentra la persona en el quiebre. Ésta pregunta, que pareciera aclarar la situación, sólo enreda el entendimiento y lleva a una culpa sin fin (Castro & Ocampo, 2010).

Algo que cabe rescatar, que ya fue previamente mencionado, es que al utilizar en nuestras preguntas “por qué podemos obtener efectos que no son recomendables para este tipo de intervención. En este sentido, en vez de utilizar ésta pregunta, es recomendable indagar “qué”, es decir, qué es de aquí y ahora (no el origen y pasado que incita él por qué) qué sirve para perpetuar el problema y qué se puede hacer aquí y ahora para efectuar el cambio. En éste sentido, la pregunta qué, nos evidencia qué detiene al Coacheé de hacerse cargo de la situación, o mejo aun, ¿Para qué actúa como lo hace? (Duhne, Garza & Quintanilla, 2014).

Asimismo, durante esta fase es recomendable preguntar ¿Cómo está ayudando al Coacheé entender su quiebre?, ya que frecuentemente no tiene clara la situación que vive y qué ésta pasando con él. Pasan por el Coacheé un sinfín de sentimientos, juicios y percepciones que, revueltos, parecen un conjunto de cuerdas hechas nudo.

Por lo previamente mencionado, se puede decir que la escucha e indagación ayudan durante el proceso de Coaching en dos aspectos importantes: el primero es que, al hablar de su quiebre, la persona tiene que describir en forma coherente, relacionando los factores involucrados de manera que pueda observar con una mayor claridad. El segundo es qué, con las preguntas qué el Coach lleva a cabo, él Coacheé puede definir mejor qué es lo que le pasa y cuál es el bloqueo que le impide hacerse cargo de la situación que vive (Duhne, Garza & Quintanilla, 2014).

Durante la fase de escucha e indagación se realizan las siguientes acciones:

Descripción breve de la situación

El Coach propicia que el Coacheé lleve a cabo una descripción específica de los hechos, quiénes están involucrados y las consecuencias que se derivan. En este momento el Coach debe tener cuidado de no quedarse de una manera bastante prematura con la definición del quiebre, ya que puede ser posible que sólo se vea la punta del iceberg y que el centro esté en otro lado.

Algo igualmente relevante, es que el Coach, por ningún motivo se debe identificar con el otro por medio de su historia, evitando comentarios tales como “a mí también me paso” o, “lo que pasa es que”.

Indagación sobre la posición del Coacheé

En esta fase él Coach ayuda a que la persona defina cuál es su postura ante la situación, por qué lo que está viviendo es un problema o reto para él. Es importante que el Coach muestre comprensión, sea empático, aunque no se comparta su manera de ver las cosas. Al mismo tiempo, permitir que el Coacheé indague por sí mismo y, también permitir la posibilidad de confusión por un momento, sin tener todo claro desde el principio.

El Coach debe entender al Coacheé como un misterio y, que tiene toda la razón de ser como actualmente es, alguien a quien nunca se le puede comprender entero y, desde ahí, respetarlo como una persona valiosa y autentica: nunca se debe imponer el punto de vista personal.

Por consiguiente, el Coach escucha e indaga, pero también pone atención a los silencios e, identifica que de algo no se habla, debe hacerle preguntas tales como: ¿Oculta algo?, ¿tiene miedo?, o ¿De qué está ciego? Esto le permite al Coach intervenir para así, poder mostrarle distinciones nuevas.

Determinación del área de análisis en donde se encuentra principalmente el quiebre

Para poder especificar el quiebre, es conveniente determinar en qué domino general se encuentra: Ya sea en el proceso humano, proceso de trabajo, recurso, ambiente y competencias en tareas. Aquí cabe destacar que aunque muchos quiebres abarcan dos o más de estos ámbitos, por lo general el centro de preocupación se centra más en uno (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2014).

En este sentido, ubicar el área donde se encuentra el quiebre no sólo nos ayuda a definirlo, sino a intervenir de un modo más eficiente.

Definición de lo que quiere lograrse

Algunas veces, puede que el Coacheé se encuentre bastante abrumado con la situación que vive y no tenga claro qué es lo que quiere lograr. El Coach debe ayudarlo a visualizar a dónde quiere llegar, cómo quiere ser, además de cómo y dónde impactará.

No es siempre fácil elaborar una clara definición del cambio que hay que realizar, a veces es necesario preguntar ¿De qué está harto?

3.7.5 Quinta etapa: Esclarecimiento del quiebre.

El Coach ofrece al Coacheé una visión más amplia del quiebre planteado, esto con la finalidad de encontrar caminos de acción distintos y poderosos para su solución definitiva. Este es el principal aporte del programa de Coaching (Castro & Ocampo, 2010).

Para esclarecer el quiebre, se abordan en el proceso aspectos o temáticas tales como: relaciones entre eventos aparentemente aislados, pensamiento contrariado, articulación de elementos entregados por el Coacheé de manera distinta, relación juicio – emoción – acción – resultado, evidenciar lo que no se dice, identificar el estado de ánimo, articular su estructura coherente: su forma de ser. Para ello, el Coach se debe de preguntar, ¿Cuál es el gran dilema de la persona?, ¿Cuáles son sus principales incompetencias para enfrentar el quiebre?, ¿Cuál es el gran tema a trabajar con esta persona?

Se parte de que el quiebre debe centrarse en la persona, es decir, qué necesita desarrollar esta para hacerse cargo de la situación, y no en la situación que viven o les pasa a los demás: el quiebre no reside en la situación que vive la persona, sino en su incapacidad para hacerle frente: tras definir el problema como suyo, pasar a facilitar su desarrollo, ya que el Coaching va encaminado a la gente, no a las situaciones. El Coaching no atiende los problemas de la organización como tal, sino que facilita el desarrollo del individuo para que este se haga cargo de ellos (Duhne, Garza & Quintanilla, A., 2014).

3.7.6 Sexta etapa: Validación del quiebre.

En ésta etapa el Coacheé valida la etapa anterior, o regresa a la etapa “validación e indagación” las veces que sea necesario (Castro & Ocampo, 2010).

3.7.7 Séptima etapa: Intervención.

Intervenir significa facilitar que el Coacheé logre un cambio, de modo que permita la posibilidad de acción con mejores resultados y por ende, que sea capaz de hacerse cargo de sus quiebres. La intervención en el programa de Coaching inicia desde el momento en que el Coacheé pide ayuda, ya que al tener la actitud de querer cambiar y generar su quiebre, empieza a generar posibilidades (Duhne, Garza & Quintanilla, 2014).

De modo general, el cambio se facilita en base a:

- * El ensanchamiento de las posibilidades de observación del Coacheé, acerca de sí mismo, de los otros y la situación en la que está inmerso.
- * Al tener mejores distinciones desarrollar competencias, habilidades, manejo de emociones y distinciones (Duhne, C., Garza, R. & Quintanilla, A., 2014).

Cabe señalar que no existen recetas que nos muestren que hacer en cada caso. Al elegir el tipo de intervención, deben ser tomados el Coacheé y la situación que está viviendo, así como las habilidades del Coach.

Desde un punto de vista general, en esta etapa se identifican las incompetencias que le impiden al Coacheé hacerse cargo del quiebre o problema planteado y se realiza un ejercicio para mostrar el camino para desarrollarlas (Castro & Ocampo, 2010). Se puede hacer uso de las técnicas previamente descritas.

3.7.8 Octava etapa: Plan de acción.

En ésta etapa, el Coach establece tareas específicas que el Coacheé deberá realizar entre una sesión y la otra. Deberá especificar el qué, el cómo y el cuándo.

3.7.9 Novena etapa: Cierre.

En ésta se da por terminada la intervención de Coaching, dejando la sensación de experiencia y provocando un proceso de análisis y reflexión en el Coacheé que va más allá del proceso realizado, pues es lingüístico y emocional, realiza una reflexión sobre el aprendizaje e incluye un plan de acción en sus actividades (Castro & Ocampo, 2010).

Cabe mencionar que el Coacheé es el dueño del proceso de Coaching, por lo que es este el que decide si se da por terminado el proceso de Coaching o necesita que se le invierta más tiempo, ya sea durante la sesión presente o en otras ocasiones. También es quien manifiesta si el proceso de Coaching ha tenido éxito o no (Duhne, Garza, & Quintanilla, 2014).

Algunas veces, el Coach nota en el Coacheé cierta inquietud, y que quiere dar por terminada la sesión, entonces es preciso preguntar si ya observó algo nuevo, si tiene sentido la conversación y si está satisfecho con la sesión de Coaching.

Con la declaración de satisfacción por parte del Coacheé, termina la intervención de Coaching (Duhne, Garza & Quintanilla, 2014).

3.8 Evaluación del proceso.

Esta es continua y se sustenta en los indicadores que se establecieron al inicio del proceso.

Se deben realizar reuniones durante el proceso con el líder del Coach y con El Departamento de Recursos Humanos, para solicitar informes sobre observaciones que ellos pueden tener durante el proceso de Coaching, lo cual permitirá continuar o modificar las estrategias del trabajo.

Asimismo, al final del proceso se presenta un reporte resumen sobre fortalezas y áreas de oportunidad presentadas durante el proceso, también se enumeran las acciones realizadas y logros obtenidos (Castro & Ocampo, 2010).

4

EL LIDERAZGO Y SU FUNCIÓN DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

4.1 Líder, liderazgo y personalidad

Muchas veces, las organizaciones solicitan el servicio de Coaching para empleados para los cuales tienen altas expectativas, tales como ocupar puestos de coordinadores, gerente, subdirectores o incluso directores. Lo hacen con la finalidad de que cumplan con las tareas que la labor demanda o incluso que las sobrepasen de tal modo que sea productivo para la empresa, sin que su comportamiento y/o cuestiones personales interfieran en el proceso; sino que al contrario, se conviertan en un potencializador del mismo.

Las organizaciones también esperan de estos empleados que sepan guiar a sus colaboradores hacia la eficacia y eficiencia, y que entre ellos no surja ningún conflicto, es decir, buscan convertirlos en líderes en base al programa de Coaching. Pero. ¿Qué es un líder? A continuación ahondaré en este concepto para tener mayor claridad del mismo.

4.1.1 Líder

ES una persona con gran capacidad para guiar, dirigir, coordinar, formar equipos, consolidar proyectos, e incluso capaz de persuadir (Madrigal, 2005).

En este sentido, el líder puede ser visto como un foco para la conducta de los miembros de un grupo, o como el miembro que ejerce influencia sobre otros, principalmente en la eficacia en la realización total del grupo; asimismo, puede ser visto como miembro que practica conducta de liderazgo (Palomo, 2011).

4.1.2 Liderazgo

A lo largo del tiempo, se ha hablado mucho de lo que es el liderazgo, hay quien, como Andrew. J. Dubrin, (citado en Madrigal, 2005), afirma que el liderazgo es la

influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanzan por medio de la comunicación. También hay quien dice, como Casares (1994), que liderazgo es la acción de influir en los otros; las actitudes, conductas y habilidades de dirigir, orientar, motivar, vincular, integrar y optimizar el qué se debe hacer con las personas y grupos para lograr objetivos deseados, en virtud de su posición en la estructura del poder y promover así, el desarrollo de sus integrantes (Madrigal, 2005).

Chiavenato(2009), cree que el liderazgo es un enfoque situacional aplicable a aquellos líderes que son resultado de la función, en este sentido, las organizaciones requieren líderes situacionales cuya influencia interpersonal, ejercida en determinada situación, haga posible conseguir uno o más objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana.

4.1.3 Personalidad

Existen muchas definiciones acerca de este concepto, aquí se abordará como la forma en que los individuos afectan a los demás y se comprenden a sí mismos. Los rasgos de personalidad son aspectos importantes que deben tomarse en cuenta en términos de liderazgo y seguidores, ya que pueden ser aspectos beneficiosos o perjudiciales (Lloyd, Shriberg & Shriberg, 2004).

En este sentido, puede ser vista como la primera limitación que se tiene al tratar de elegir un estilo de dirección, ya que cada persona es distinta y presenta comportamiento también distinto. Por lo consiguiente, la persona natural y visceralmente autoritaria es prácticamente imposible que desempeñe permanentemente un rol del director participativo, de igual modo la persona a la que le nace ser dialogante y negociador, le costará bastante trabajo “dar el puñetazo en la mesa” e imponer un comportamiento a sus colaboradores (Martin, Núñez, Ongallo, Puchol, & Sánchez, 2006).

De igual manera, el individuo que cuenta dentro de su personalidad con rasgos como extroversión, cordialidad, rectitud, estabilidad emocional y apertura a la experiencia, tendrá buenos resultados al momento de liderar (Lloyd, Shriberg & Shriberg, 2004).

4.2 ¿El líder nace o se hace?

Hay quien afirma que las cualidades que hacen a un gran líder son heredadas biológicamente, noción que aún sigue debatiéndose en el ámbito de la psicología, es decir, si se es líder por naturaleza o por formación.

La postura “por naturaleza”, nos dice que la personalidad se basa en gran medida en la genética: Uno tiene el material biológico para ser un líder desde el nacimiento o no lo tiene.

En la postura por naturaleza, hay quien afirma que algunos individuos son líderes natos justificando su teoría en el hecho de que, desde los primeros años de vida, a menudo se detectan diferencias individuales entre las personalidades de los pequeños, incluso niños pertenecientes a la misma familia.

En el otro extremo, es decir, la postura por “formación”, hay quien como Lucke consideraba que la mente del infante podía ser vista como una tabula rasa o pizarrón blanco, sensible a toda clase de influencias, dependiendo del entorno en el que se criara. En este sentido, Locke comenzó estudiando los mecanismos de refuerzo en animales y descubrió que cuando los premiaban por determinadas conductas, estas se acentuaban. Una aplicación humana se observó en familias en las que los niños realizaban tareas domésticas al recibir dinero. Debido a Watson, Skinner y muchos otros, la perspectiva biológica comenzó a cuestionarse, pues sostenían que la personalidad de los niños no se determina en la infancia, sino que refleja las experiencias por las que pasan a lo largo de su vida.

Actualmente, es difícil encontrarnos a alguien que mantenga un punto de vista estrictamente “naturaleza”, o estrictamente “formación”, eso se debe a una serie de factores como estudios en mellizos monocigóticos (idénticos), o de niños que son criados en hogares adoptivos en los que los primeros no se comportan de manera similar, y los segundos tienen rasgos de personalidad en común: la evidencia acumulada de este tipo de estudios, nos señala que tanto la fisiología como las influencias ambientales desempeñan papeles importantes en el desarrollo humano, es decir, el comportamiento humano es una combinación de influencias tanto biológicas como ambientales (Lloyd, Shriberg & Shriberg, 2004).

4.3 Diferencias entre director y líder

Aunque actualmente se desarrollan directivos competentes, capaces, trabajadores y confiables, son muy pocos los que desarrollan simultáneamente sus habilidades y capacidades como líderes (Madrigal, 2005).

Según Eddie Nettle (citado en 2002), dirigir significa “causar, lograr, tener la carga y/o responsabilidad, conducir”, y liderar, es “guiar, dirigir en la dirección, curso, acción u opinión”. La diferencia es muy importante, los directores son quienes hacen que las cosas estén correctas y los líderes hacen que los seguidores hagan lo correcto: actividades de dominar rutinas-eficiencia, contra actividades del buen juicio-eficacia.

En base a esto podemos decir que el ejercicio de liderazgo es diferente de la gerencia y dirección, y con esto no quiero decir que sea mejor, sino que la dirección y la gerencia son dos aspectos distintos y sistemas complementarios de la acción, y cada uno tiene su propia finalidad y actividades características: ambos aspectos son necesarios para el éxito en un ambiente de negocios, que cada vez se vuelve más complejo y cambiante (Madrigal, 2005).

Es por lo anterior, que el liderazgo es una cualidad y una habilidad que tiene que ser aprendida, desarrollada e integrada en la función de la dirección. Un director puede ser visto como la persona a cargo de la empresa en su conjunto o de una de sus unidades y se distingue por la actividad formal que concede. El principal sentido de la dirección es asegurar que el servicio de la organización se oriente a un fin básico: la producción eficiente, ya sea de la mercancía o de los servicios. El director es quien debe diseñar y mantener la estabilidad de las operaciones de la organización y vigilar que la organización se adapte, de una manera controlada a un entorno cambiante.

Lorch (citado en 1978), nos dice que el trabajo de un director se puede distinguir en términos de papeles o patrones de comportamiento. Siempre va a ser más efectivo y menos complicado si estos papeles no pueden ser separados sino que se ligan fuertemente en el trabajo directivo total. Con respecto al aspecto interpersonal, el director tiene como principal propósito el desarrollo de relaciones entre el director y la gente. Es aquí en donde entra el liderazgo y enlace que permiten al director desarrollar un sistema interno y externo

de acoplamiento. El papel informativo del director incluye ser monitor, diseminador, portavoz de información; mientras que los papeles que refieren a la toma de decisiones, emprender, consolidar problemas y usar el recurso de negociación, se dirigen a la acción organizacional.

El liderazgo es un aspecto fundamental que el directivo debe desempeñar dentro de las organizaciones para lograr la creación y desarrollo de los equipos, departamentos, y compañías que desea. Los directores saben que llevarlo a cabo es un ideal, pero muy pocos viven y trabajan en ese reino ideal. Para la mayoría, el trabajo diario no es más que una realidad llena de complicaciones y dilemas en las que tienen que enfrentar problemas difíciles que se han ido filtrando a la cima: “La capacidad de resolver dilemas y de construir la clase de organización que se desea, es lo que distingue a los líderes de los directores capaces y confiables” (Madrigal, 2005).

4.4 Liderazgo dentro de las organizaciones

Existen distintos factores importantes con las que tiene que lidiar un líder dentro de las organizaciones, como son: Las personas a quienes dirige, el trabajo que realizan dichas personas y el contexto en el que se encuentran inmersas. Debido a que, obviamente estos factores se presentan de modo distinto en cada situación, la labor de un líder varía en cada circunstancia (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

A estos factores, se pueden sumar otros, como son la individualidad del líder, es decir, su propia personalidad, habilidades, conocimientos y experiencia (Palomo, 2011).

Evidentemente, este tipo de factores van a influir en su labor, ya sea favorable o perjudicialmente, pero, ¿Qué tipo de actividades realizan los líderes dentro de las organizaciones?

Un líder, independientemente del tipo de liderazgo que adopte, tiene que hacer frente a tres tipos de actividades dentro de las organizaciones. Figurativamente, estas pueden verse como las tres patas de un banco, el cual tiene que tener tres patas como poco para mantenerse, pero además todas deben tener la misma longitud, porque si no el banco quedaría cojo y sería imposible sentarse en él, al estar inclinada su superficie. Estas tres

patas son, en un sentido figurativo dentro del contexto organizacional: conseguir los objetivos, desarrollar a los colaboradores y mantener el grupo.

Como se puede ver, conseguir los objetivos del trabajo supone - cualquiera que sea el tipo de organización de que estemos hablando- la consecución de cuatro grandes metas, las cuales son: más cantidad, más calidad, menos coste y más satisfacción, tanto de los clientes como de los trabajadores.

Por su parte, el desarrollo de los colaboradores implica toda la gestión de los recursos humanos dentro de la empresa y, mantener el grupo, refiere conseguir coordinar los esfuerzos de todos para la consecución de los objetivos, evitando problemas como socioentrismo departamental, los reinos de Taifas, las rencillas personales, etc.

En base a este modelo, podemos concluir que, si el líder descuida cualquiera de las tres actividades, sus esfuerzos serán estériles, por mucho que se apliquen a las otras dos restantes (Martin, Núñez, Ongallo, Puchol, & Sánchez, 2006).

En base a lo anterior, se puede decir que un líder organizacional, es aquel que cuenta con atributos tales como: que sus ideas y acciones movilicen a otros para que deseen luchar por los objetivos o metas comunes, conseguir el apoyo de los demás sin dar órdenes, obtener credibilidad a través de sus actuaciones, da ejemplo y sirve de modelo para que otros lo sigan y no pide obediencia, sino el compromiso y la implicación (Palomo, 2011).

4.5 Tipos de liderazgo

A lo largo del tiempo, han surgido varios modelos de liderazgo propuestos por distintos autores, cada uno argumentando lo que considera como un modelo de liderazgo. Entre esos modelos se encuentran: el liderazgo transaccional y de transformación, de los cuales hablaré en seguida, por su relevancia para el presente trabajo (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

4.5.1 Liderazgo transaccional

El líder transaccional ayuda al seguidor a identificar lo que necesita para alcanzar los resultados que le son demandados. Para realizar esta tarea, el líder considera las necesidades de estima y el autoconcepto de la persona. Asimismo, el líder se basa en

recompensas contingentes y dirección por excepción, es decir, el líder no participa, a menos que no se estén logrando los resultados que se desea obtener del empleado (Ivancevich, J., Konopaske, & Matteson, 2006). Cabe señalar que, el líder colaborador, como una transacción o trueque, facilita que los colaboradores obtengan recompensas inmediatas y tangibles a cambio de la ejecución de sus órdenes y del buen rendimiento (Palomo, 2011).

Pequeños aumentos de sueldo, una transferencia dentro de la organización, o incluso una carta de felicitación por parte del jefe al empleado, es lo que este comúnmente espera como recompensa o consecuencia de su buen desempeño (Ivancevich, Konopaske, & Matteson, 2006).

En este tipo de liderazgo, se considera que el líder ayuda a los colaboradores a lograr los resultados deseados. Hay quien cree que este tipo de liderazgo es inmaduro, pues el líder antepone sus necesidades a las de sus colaboradores, así como no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, ya que sólo se centra en los intereses individuales o grupales de manera aislada: hay una dependencia por el refuerzo contingente por parte de los empleados, ya que la influencia de los líderes sobre estos es por el factor económico (Palomo, 2011).

4.5.2 Liderazgo transformacional

El término transformacional refiere al liderazgo que implica o conlleva la modificación de la organización, a diferencia del transaccional, que se caracteriza por ser estático. Igualmente, ha sido definido como la habilidad de desarrollar y movilizar los recursos humanos hasta los niveles más altos de satisfacción, es decir, los colaboradores consiguen más de los que esperaban conseguir por ellos mismos, antes de ser liderados (Palomo, 2011).

Hay quien cree que el líder transformacional es una excepción del líder transaccional, ya que los líderes transformacionales pueden actuar tanto de modo transaccional como transformacional, algo que no ocurre con los líderes transaccionales: el líder transformacional no es el opuesto al líder transaccional, sino que más bien es el líder transaccional mejorado (Palomo, 2011).

Este líder motiva a los seguidores a trabajar por metas, en vez de por intereses propios a corto plazo; así como busca logro y autorrealización, en vez de seguridad económica, es decir, la recompensa para el empleado es interna. Al expresar una visión, el líder de transformación persuade a los empleados a trabajar fuertemente para lograr las metas deseadas. También, el líder otorga al seguidor la motivación a realizar un trabajo arduo que es autogratificante internamente (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

Asimismo, el líder transformacional inspira a otros a superarse; proporciona reconocimiento individual; inspira a buscar alternativas o formas nuevas de pensar, facilita la identificación o subordinación de sus propios intereses a los objetivos generales del grupo, etc. (Palomo, 2011).

Se pueden identificar cuatro componentes o factores de liderazgo transformacional: El primero y más importante es el carisma o influencia idealizada, que hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores. El segundo factor es la inspiración y refiere a la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma. El tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de una manera creativa e innovadora ante situaciones problemáticas o en la búsqueda de mejora. El cuarto factor es el de consideración individualizada, que señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros del equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno (Palomo, 2011).

Cabe destacar que el liderazgo transformacional, ha generado numerosos estudios, los que, de manera general, han arrojado resultados que indican que este tipo de liderazgo se relaciona positivamente con distintas características individuales del líder, tales como la ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, entre otras. Asimismo, ha mostrado resultados a nivel organizacional, entre los que destacan: un mayor rendimiento y satisfacción del equipo, menor rotación de personal, etc. (Alcover, Gil, Rico & Sánchez, 2011).

Estos resultados, se han vistos presentes en distintos tipos de organizaciones (de servicios, militares, multinacionales), situaciones (equipos presenciales y virtuales), y culturas (Alcover, Gil, Rico & Sánchez, 2011).

LAS COMPETENCIAS DE UN LÍDER

Muchas veces resulta difícil evaluar las características iniciales del Coacheé y cuáles son los resultados obtenidos durante y al final del proceso de Coaching, así como determinar de manera clara y precisa qué es lo que esperan los solicitantes de dicho programa, es decir, cómo esperan que sea “el líder para la organización”. Ante esta situación, se decidió utilizar el modelo de competencias en el presente trabajo, ya que éste, además de superar las limitaciones anteriores, nos permite obtener resultados claros y cuantificables, así como evidencia del trabajo, ya sea esta para el Coach, el Coacheé, la organización o el patrocinador.

5.1 El modelo de competencias

Actualmente, el modelo de competencias a tomado gran relevancia dentro de las organizaciones, ya que es una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permite una mayor productividad (Lago & Nadruz, 2013).

Podemos resumir el enfoque por competencias en las siguientes frases: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Este enfoque, puede ser considerados sistémico en la medida en que estos verbos no se conciben como actividades aisladas y en un entorno cerrado, sino más bien como un despliegue armónico en forma de conocimientos, habilidades y actitudes respecto a la solución de problemas que ha de enfrentar la persona tanto en su vida personal, como social y laboral, abierto a un contexto acelerado en cambio y continuo (Rositas & Torres, 2011).

En este sentido, no podemos hablar del modelo de competencias sin hablar de qué es una competencia: Una competencia es una capacidad que se demuestra; estas capacidades son de un aprendizaje variado que, al integrarse, se van desarrollando, pero no adquieren su verdadera razón de ser hasta que no son demostrables: en términos simples, hasta que el individuo no las utiliza para resolver con eficacia determinados problemas que se le presentan, adquieren su verdadera razón de ser.

Asimismo, una competencia no sólo se tiene o se adquiere, sino que se muestra y se demuestra. También, es una capacidad operativa, y por lo tanto, debe responder a las demandas que en un determinado momento puedan presentarse a quien las posee.

Una competencia también es una capacidad que se pone en acción, en movimiento, frente a determinadas demandas en el contexto.

En base a lo previamente mencionado, se puede decir que una persona competente es aquella cuyos aprendizajes están perfectamente integrados y tiene la capacidad de aplicarlos a distintos contextos de modo eficaz.

Una persona competente utiliza una variedad de aprendizajes interrelacionados, algunos de estos aprendizajes tienen que ver con conocimientos teóricos, aprendizajes relacionados con las habilidades (comúnmente adquiridos por ensayo y error) y rasgos actitudinales, motivacionales y emocionales. Un sólo tipo de aprendizaje de los previamente dichos, no hace a la persona competente, pues se necesita cubrir todos ellos para que lo sea.

Asimismo, la acción competente no consiste en una simple transferencia de conocimientos, pues también debe producirse en la persona en que actúa e intenta resolver determinada situación, una auténtica sinergia de conocimientos, capacidades, actitudes personales, recursos y estrategias (Viso, 2011).

5.2 Características de las competencias

Las competencias cuentan con distintas características, las cuales se definirán a continuación:

5.2.1 Carácter holístico

La competencia está muy lejos de ser una simple habilidad, ya que puede ser vista como un complejo esquema de reflexión y acción, en el que se integran demandas externas y atributos internos (afectos, valores, emociones, actitudes, habilidades, conocimientos teóricos explícitos y tácitos) y las peculiaridades de los contextos o escenarios cercanos y lejanos de actuación.

Cuando una competencia necesita ser demostrada en una situación concreta, se es competente cuando se actúa movilizándolo de forma integral todos los aprendizajes adquiridos ante una situación-problema, de forma que la situación se pueda resolver con eficacia.

5.2.2 Carácter contextual

Una competencia no es definida en base a lo que uno posee, sino en relación a cómo actúa en situaciones concretas para realizar una tarea eficazmente, es decir, alguien no es competente hasta que aplica los aprendizajes adquiridos a la situación problema. Por esta razón, se puede decir que las competencias llevan implícitas un carácter contextual, referido al momento de aplicar los saberes a las tareas por resolver.

Los seres humanos aprenden dentro de escenarios físicos y culturales, que se configuran como redes simbólicas que cada sujeto debe aprender para poder manejarse de modo eficaz, primero, y de manera autónoma, después: Las competencias básicas pueden ser vistas como aquellas que capacitan a los individuos para actuar activamente en múltiples contextos o ámbitos sociales.

5.2.3 Carácter transferible

Para que un aprendiz desarrolle determinada competencia, debe aprender a transferir lo aprendido de una situación concreta a otras situaciones distintas. Que una persona sea competente implica la capacidad de transferir las competencias adquiridas a diferentes escenarios. Para ello, es necesario reconocer los elementos singulares de cada situación y evaluar las posibilidades de adecuación de nuestras capacidades a las nuevas exigencias.

La movilización de la información, es el resultado del empleo que cada aprendiz requiere efectuar de tal información en el marco de un problema real a capacitar, y esta capacidad de movilización es para lo que debe ser entrenado por el modelo de competencias. Por lo que, las actividades propuestas desde este modelo deben obligar a movilizar sus conocimientos y a transferir su aprendizaje y, consecuentemente, a desarrollar adecuadamente las competencias en cuestión.

5.2.4 Carácter reflexivo y creativo

Los nuevos contextos y las nuevas situaciones siempre manifiestan un grado de indeterminación, de apertura, de sorpresa. Por lo que debe tratarse de una transferibilidad creativa, no mecánica, de las competencias aprendidas a nuevos escenarios.

Al configurarse las competencias en cada escenario, se puede entender que la transferencia no sólo puede ser automática, sino que se necesita reconocer, que en cada situación y cada escenario, el individuo desarrolla aspectos singulares de sus competencias que son difícilmente repetibles en otros contextos o situaciones distintas. La mejora de una competencia lleva implícita la capacidad de reflexionar acerca de su aplicación, y para ser alcanzada es imprescindible el apoyo del conocimiento teórico.

5.2.5 Carácter multifuncional

Esto refiere a que una vez adquirida una competencia, puede servir para resolver una multitud de situaciones análogas a la situación aprendida.

Esta capacidad de generalizar se relaciona con las capacidades meta-cognitivas, las que hacen posible un aprendizaje cada vez más autónomo y autodirigido. La persona competente será la que conozca y regule sus propios procesos de aprendizaje, pudiendo hacer un uso estratégico de sus capacidades, aplicándolo convenientemente a situaciones análogas, ajustándola a las exigencias de las nuevas situaciones (Viso, 2011).

5.3 Las competencias dentro de las organizaciones

En este caso, y contextualizándonos dentro de las organizaciones, es pertinente definir lo que son las competencias laborales, en vez de únicamente las competencias. Este concepto puede ser definido como el resultado de la combinación o movilización de determinados recursos externos (como materiales e información) con recursos internos (invisibles) de la persona, tales como actitudes, saberes, habilidades, intereses y motivaciones. Esto con la finalidad de responder de la mejor manera a una demanda proveniente del entorno. Asimismo, las competencias pueden traducirse en desempeños

observables y verificables y como tales pueden ser evaluadas y definidas de acuerdo a estándares preestablecidos (Lago & Nadruz, 2013).

La gestión humana basada en este modelo, articula determinados requerimientos de la organización con aprendizaje continuo, desarrollo de habilidades tanto a nivel personal como organizacional y respuesta a los cambios y necesidades.

El basarse en dicho modelo, sirve para potencializar a las personas en su tarea de obtener una mayor productividad determinando, desarrollando y evidenciando el aporte de la persona para con la organización.

Este modelo de “competencias dentro de una organización”, se compone principalmente del diseño y la evaluación de determinados puestos de trabajo, selección y contratación, planes de trabajo, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensación. Sin embargo, cabe destacar que cada organización tiene su propia complejidad, y por ende, su manera particular de incluir las competencias (Lago, G. & Nadruz, P., 2013).

Tomando en cuenta lo anterior, podemos ver desde el modelo de competencias el área de RH en una administración estratégica, definiéndose esto último como el formular y ejecutar políticas y prácticas de recursos humanos que produzcan empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas (Rositas & Torres, 2011).

Lo previamente mencionado implica, que el directivo principal y sus colaboradores:

- a) Se planteen de manera clara cuáles son sus metas estratégicas.
- b) Determinen cuales son las conductas y habilidades con que deben contar los colaboradores para lograr esas metas, que corresponde a lo que se refirió previamente como competencias laborales.
- c) Formulen prácticas y políticas de Recursos Humanos que promuevan las competencias laborales determinadas.
- d) Lleven a cabo tales políticas: Esto conlleva aspectos como el cerciorarse que dentro de la organización se están implementando eficazmente las competencias deseadas.

Cabe señalar que, la educación por competencias dentro de las organizaciones puede ser vista como un fenómeno que contribuye al progreso y la elevación de la calidad en la organización (Rositas & Torres, 2011).

5.4 ¿Cuáles son las competencias de un líder?

Es evidente que las empresas que han aprendido a evaluar y desarrollar las competencias de su personal, son capaces de enfrentar eficazmente los retos de su entorno. Sin embargo, esta tarea no es fácil, pues se requiere tener coordinación, orientación y apoyo por parte de alguien como el Coach que sea el conductor hacia el desempeño adecuado. (Chavez, 2012).

El tipo de competencias requeridas, van acordes al puesto que ocupa el empleado dentro de la organización, por consiguiente, los empleados deben tener determinadas competencias para realizar sus labores, ya sea un puesto operativo o él líder de la institución.

Un líder tiene a su cargo distintas tareas dentro de la organización en base a las cuales se determinan sus competencias; para entender estas tareas, antes hay que comprender, al menos de modo general, cuáles son los factores que determinan el buen funcionamiento de las organizaciones, para lo cual nos basaremos en el modelo antropológico.

Pérez (citado en Cardona & García ,2005) nos propone dicho modelo antropológico, y nos dice que los parámetros que determinan la calidad de una organización, sin importar cuál sea (Cardona & García, 2005), son los que se mencionan a continuación:

a) Eficacia: Que puede ser definida como la capacidad de la organización para lograr todos aquellos objetivos que se propone: sin un nivel mínimo de eficacia, la empresa simplemente no sobrevive.

b) Atractividad: Esta refiere al grado de satisfacción que presentan los miembros de una organización por el trabajo que realizan y por el desarrollo que alcanzan en dicho trabajo.

c) Unidad: Refiere al grado de confianza e identificación de las personas con la misión de la organización. Esta unidad requiere el desarrollo de una confianza entre subordinados y directivo.

En base a lo anterior, podemos decir que la tarea del directivo consiste en desarrollar al máximo los parámetros previamente mencionados, es decir, el directivo debe diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un nivel mayor de confianza en la organización. De lo previamente dicho se derivan tres dimensiones o talentos propios de los directivos:

a) Talento estratégico: Es la capacidad de desarrollar e implementar determinadas estrategias que conduzcan al logro de buenos resultados económicos.

b) Talento ejecutivo: Es la capacidad para desarrollar a los colaboradores, adaptando así en cada momento las tareas a las aptitudes reales de cada uno.

c) Talento de liderazgo personal: Es la capacidad de lograr confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la organización.

Para desempeñar exitosamente estas funciones directivas podemos definir tres grandes grupos de competencias directivas:

1.- Competencias de negocios:

Son aquellas que se encuentran dirigidas a lograr un mayor valor económico para la empresa. Estas competencias se refieren al conocimiento del sector y de la organización, a la negociación de los recursos y la gestión, al trato con el cliente y todo aquello que tenga una repercusión directa sobre los beneficios económicos.

2.- Competencias interpersonales:

Refieren a aquellas que permiten el desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta función dentro de la empresa. Refieren sobre todo al trato efectivo de las relaciones interpersonales: el trabajo en equipo, la comunicación o la delegación, además de todo lo relacionado con la actitud y aptitud de los colaboradores (Cardona, P. & García P., 2005).

3.- Competencias personales:

Sirven para desarrollar confianza e identificación de los colaboradores. Estas competencias refieren a aquellos aspectos correspondientes al autoliderazgo que promueve la profesionalidad y la ejemplaridad del directivo. A su vez, este grupo puede ser visto a modo de competencias internas y externas.

Cabe señalar que las competencias personales externas refieren a aquellos aspectos relacionados con la respuesta personal a determinados estímulos externos, como son, la iniciativa o la gestión de estrés.

Por su parte, las competencias personales internas refieren a aquellos aspectos más íntimos de la persona, como son su capacidad de aprendizajes o su integridad (Cardona, & García, 2005).

Si bien son muchas las competencias de liderazgo que se desglosan de las tres competencias generales previamente descritas, a continuación se especificarán algunas de ellas que, por su relevancia, se abordarán en el presente trabajo:

El pensamiento estratégico: Este se manifiesta a través del entendimiento de las tendencias del cambio, así como del ambiente interno y externo de la organización (Chávez, 2012).

Manejo de relaciones: Es una compleja red de grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, socios, gobierno, etc.), en los que se tendrá cierta influencia, sin la necesidad de ser el líder formal.

Adaptabilidad: Esta refiere a tener la capacidad para cambiar las estructuras e incluso la gestión, por determinados procesos cuando sea necesario.

Entendimiento interpersonal: Esta hace alusión a la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a estas.

Eficacia del equipo: Esto es el acto de tener una exitosa construcción de grupos interdisciplinarios que trabajen en conjunto.

Movilidad: Esto refiere a la capacidad de adaptarse a diferentes ambientes y trabajar con eficacia en esas condiciones (Chávez, 2012).

Influencia idealizada: Es la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza, pasión, entusiasmo y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionada con el compromiso emocional de los colaboradores (Palomo, 2011).

Promoción de autorrealización: Es el buscar que los empleados obtengan logro y autorrealización, en vez de seguridad económica, es decir, la recompensa para el empleado es interna (autogratificante).

Estimulación intelectual: Es la capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de una manera creativa e innovadora ante situaciones problemáticas o en la búsqueda de mejora.

Consideración individualizada: Es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros del equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno (Palomo, 2011).

Asimismo y desde el punto de vista del autor, las competencias de liderazgo pueden variar de acuerdo al contexto y las necesidades. Por lo que las anteriormente mencionadas, pueden ser vistas como una propuesta inicial.

6

LA CONSTRUCCIÓN DE UN LÍDER

Como se ha venido viendo, un líder no se convierte en tal sólo por el nombramiento de un alto puesto dentro de la organización, sino que constituye todo un proceso que principalmente involucra un trabajo personal para desarrollar las competencias necesarias, el cual se puede llevar a cabo a través del proceso de Coaching. A continuación, se describe una propuesta para la construcción de un líder transformacional, de la mano del proceso de Coaching y el modelo de competencias; nótese que no se especificará teóricamente de qué trata cada fase, ya que esto ya fue abordado en el capítulo: “Coaching: Una práctica con finalidad”.

Asimismo, se debe señalar que cada persona es distinta, y por ende, lo que se debe trabajar y el modo de hacerlo también lo es, por lo que no se encontrará a continuación, o al menos de manera específica, una propuesta a manera de receta en la que se deben realizar técnicas y/o acciones específicas hacia el Coacheé. Es muy importante hacer uso de las competencias del Coach como psicólogo, para llevar a cabo la siguiente propuesta.

6.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de un programa de Coaching que haga referencia a un proceso de cambio a través del cual un empleado se logre construir como un líder transformacional dentro de una organización, en base al desarrollo de sus competencias de liderazgo.

6.2 Procedimiento

6.2.1 Precedente

Este momento hace alusión al momento en que el Coach, se reúne con miembros de la organización, ya sea el área de Recursos Humanos, el jefe del Coacheé, o algún otro miembro de la misma que solicite el programa de Coaching; y se obtienen tanto de modo verbal como escrito, las demandas que esta tiene hacia el programa. Asimismo, se le

explica con honestidad los alcances del programa y la propuesta que se tiene, así como si esta es capaz de cumplir sus expectativas, esto considerando que la organización puede tener un concepto de líder distinto al que aquí se maneja, y/o esperar del Coacheé elementos que no le corresponden. También, se especifica que el proceso puede llevar de ocho a doce sesiones, según las necesidades del aprendiz.

Notese que la demanda puede no ser siempre de una organización, sino del alguien interesado en el desarrollo del Coacheé o del mismo Coacheé, por lo que se aplica lo previamente mencionado para todos los casos.

Sólo hasta que se ha logrado un acuerdo en conjunto con la organización u algún otro patrocinador, se iniciará el programa de Coaching a través de la primera etapa.

6.2.2 Numero de sesiones y duración

Las sesiones de Coaching son una vez a la semana durante sesenta minutos, y estas varían dependiendo las necesidades del Coacheé, y pueden ser con un mínimo de ocho y un máximo de dieciséis, y se distribuyen del siguiente modo:

Sesión 1: Se abordan la primera y segunda etapa, y si da tiempo, se comienza a abordar la tercera.

Sesión 2: Se aborda la tercera etapa.

Sesión 3: Se termina la tercera etapa y se comienza con la cuarta.

Sesión 4: Se termina la cuarta etapa y se comienza con la quinta.

Sesión 5: Se terminan la quinta etapa y se comienza con la sexta etapa.

Sesión 6: Se terminan la sexta y la séptima etapas y se comienza con la octava.

Sesión 7: Se termina la octava etapa y se determinan cuántas sesiones se va a trabajar de ahora en adelante, tomando en cuenta el cierre del programa como una sesión.

6.2.3. Acerca del instrumento “A”

El instrumento “A”, ubicado en el Anexo 1 del presente trabajo, tiene la finalidad de evaluar el grado de liderazgo transformacional que presenta el Coacheé en los distintos momentos en que se aplica dicho instrumento dentro del programa. Cuenta con diez preguntas, de las cuales, cada una evalúa una de las diez competencias propias del líder transformacional que se proponen en el presente trabajo, tal como se muestra a continuación:

Numero de pregunta	Competencia
1	Pensamiento estratégico
2	Manejo de relaciones
3	Adaptabilidad
4	Entendimiento interpersonal
5	Influencia idealizada
6	Movilidad
7	Influencia idealizada
8	Promoción de autorrealización
9	Estimulación intelectual
10	Consideración individualizada

Tabla 1. Competencias del líder transformacional.

Este instrumento está basado en una escala de likert, en el cual, para ser contestado, se presentan una serie de letras que hacen alusión a una serie de respuesta, correspondiendo cada letra a una respuesta, como se muestran a continuación: A es siempre, B es casi siempre, C es a veces, D es casi nunca y E es Nunca. Asimismo, cada una de estas letras corresponden a un valor numérico, en donde, en el caso de las preguntas positivas, el valor número es el siguiente: A=5, B=4, C=3, D=2 y E=1; y en caso de las preguntas negativas: A =1, B=2, C= 3, D= 4 y E= 5.

Cabe destacar que las preguntas 1, 2, 4,5 y 7 son positivas y las preguntas 3, 6, 8, 9 y 10 son negativas.

Para evaluar el desempeño del Coacheé por competencia, únicamente se fija en la letra seleccionada y su valor numérico correspondiente, de acuerdo a si es positiva o negativa. Nótese que el valor máximo a obtener es 5 y el valor mínimo uno, en dónde cada valor unitario de esta escala, corresponde a un 20%. Para obtener el valor total de liderazgo transformacional del Coacheé, se suman todos los valores obtenidos, y se multiplican por 2. El resultado es el grado de liderazgo transformacional presente, en porcentaje.

6.2.4 Primera etapa: Preevaluación.

El objetivo de esta fase es que el Coach determine el estado físico y emocional del Coacheé en base a una pre evaluación, auxiliándose del análisis de su lenguaje no verbal y su tono de voz. Nótese que si bien, no se obtendrá un perfil psicológico en esta fase ni las competencias de liderazgo con las que actualmente cuenta el aprendiz, permitirá tener indicadores que ayuden a conocer la personalidad y rasgos personales propios del Coacheé.

A partir de este momento, el Coach debe de aplicar la técnica de conciencia de sí mismo, para impedir, hasta donde le sea posible, que sus aspectos personales interfieran en el programa.

6.2.5 Segunda etapa: Generando un buen contexto.

En esta etapa, se busca generar un ambiente de confianza entre el Coach y el Coacheé, abriendo un espacio para que este último exprese sus problemas y preocupaciones, así como alegrías y triunfos, o algún otro elemento que desee. Durante esta fase, el Coach debe de escuchar todo lo que exprese el Coacheé, ser empático, y abstenerse de dar retroalimentación o consejos; y, en caso de que el Coacheé se los solicite, el Coach de manera cortés debe hacerle entender que más adelante se abordarán esos aspectos, y que durante ese momento sólo desea conocerlo. De igual modo, el Coach debe de cuidar su

lenguaje no verbal y el de su interlocutor, ya que esto permitirá conocer al Coacheé y ayudará a facilitar la confianza entre ambos.

6.2.6 Tercera etapa: Planteamiento del quiebre, las competencias a trabajar.

Durante esta etapa se establecen con exactitud las inquietudes del Coacheé y las competencias a trabajar, es decir, de las diez competencias que desde el punto de vista del autor del presente trabajo, son las que debe tener un líder transformacional, se identifica con cuáles ya cuenta el Coacheé y con cuáles hay que trabajar, nótese que estas 10 competencias son: Pensamiento estratégico, manejo de relaciones, adaptabilidad, entendimiento interpersonal, eficacia de equipo, movilidad, influencia idealizada, promoción de autorrealización, estimulación intelectual y consideración individualizada. Dentro de esta lista también vendrá la definición de lo que es un líder transformacional. Asimismo, se le hace saber al Coacheé que es un líder en aprendizaje, y en todo momento del programa de Coaching por medio de todas las técnicas en caso de ser posible, se le debe de inculcar la creencia de que es un líder, pues para ser este, antes tiene que creer que lo es.

Para llevar a cabo el planteamiento del quiebre, se utilizarán las siguientes técnicas y/o estrategias:

Aplicación de prueba: Tiene la finalidad de dar a conocer cuantitativamente el grado de liderazgo que presenta el Coacheé antes de la ejecución del programa de Coaching, y se hace por medio de un instrumento denominado como “Instrumento A” (véase anexo 1), basado en la escala de Likert. Este instrumento arroja datos exactos del grado de cada competencia que el participante presenta antes de iniciar el programa.

Esta evaluación, también se hace con la finalidad de que el Coach, el Coacheé y la Organización conozcan de manera objetiva el grado de liderazgo que tiene el participante, así como para que él Coach esté enterado de en qué hay que trabajar más.

Explicación de las competencias: Se le explicarán al Coacheé cuáles son las competencias sobre las que se trabajará, así como la definición de las mismas y de lo que es ser un líder transformacional. Consecuentemente, se le aclararán dudas hasta que entienda por completo cada una de las ya dichas competencias y su definición, así como lo que es dicho tipo de líder. Adicionalmente, se le entregará una hoja con estas competencias escritas y su definición, como se ven en el anexo 13.

Preguntas efectivas: Permitirán ahondar más sobre los resultados que las técnicas y/o estrategias previas nos arrojan, ya que debemos estar seguros de cuáles son las competencias antes de empezar a trabajar, para ello, se cuestionarán a través de una entrevista abierta éstas competencias, así como la influencia de la presencia y ausencia de las mismas. Asimismo, denotarán las creencias, limitaciones y alcances con los que el Coacheé cuenta para desarrollar cada una de ellas. Nótese que durante esta etapa, el principal agente que deberá percatarse de las competencias a tratar, será el Coach, ya que la concientización de las mismas por parte del Coacheé se llevará a cabo más adelante.

Observación de lenguaje no verbal y tono de voz: El Coach debe llevar a cabo estas actividades, ya que le permitirán determinar, junto con la aplicación de la prueba, cuáles son las competencias que le costarán al participante más trabajo desarrollar y cuáles menos, ya que su cuerpo arrojará, señales de las mismas, así como la disminución y pausas del tono de voz, también señalarán a estas. Algo a considerar, tanto en esta etapa como en las siguientes, es que la utilización de esta técnica ayudará a saber cómo y cuándo formular preguntas efectivas propias del momento.

Propuesta de trabajo para con el Coacheé: En base a lo previamente realizado, el Coach hará al Coacheé una propuesta de trabajo en base a las áreas de oportunidad que, según las técnicas previamente desarrolladas, suscitan su quiebre; y las competencia necesarias para superar este. Nótese que, aunque el Coacheé no las haya propuesto inicialmente, este deberá estar de acuerdo con que se trabajen, así como asumir sus áreas de oportunidad, pues debe adquirir un compromiso con el trabajo que sólo se logrará si esto

ocurre. Es por tanto tarea del Coach denotarle su ausencia y la importancia de su desarrollo, pues hasta que esto no ocurra, se podrá pasar a la siguiente etapa.

Cabe señalar que el Coacheé no tendrá un entendimiento a profundidad de cómo la ausencia de estas competencias le afectan del todo, ni de qué es lo que debe hacer o va a cambiar con el proceso de Coaching, ya que la concientización de la situación a profundidad vendrá después, es decir, en esta etapa sólo se busca definir las competencias a tratar como punto de partida, para que el Coach pueda llevar a cabo las siguientes etapas.

6.2.7 Cuarta etapa: Explorando e indagando, el Coacheé descubre sus áreas de oportunidad.

Esta fase tiene como objetivo que, al hablar de su quiebre, el Coacheé describa de forma coherente la situación, relacionando los factores involucrados con la mayor claridad posible y denotando el o las áreas de oportunidad. Asimismo, el Coacheé define mejor lo que pasa y cuáles son los principales retos a tratar dentro de su vida profesional, identificando factores que antes no percibía. A diferencia de la etapa anterior, en la que el objetivo principal era que Coach conociera las áreas de oportunidad del aprendiz, en esta se busca que él Coacheé tenga una mayor concientización de su situación, todo lo que conlleva y tiene que trabajar: se invita al Coacheé a observar quién ha venido siendo hasta ahora, y a reflexionar de modo más detenido en los conflictos que han surgido dentro de su ambiente de trabajo, de los que ha sido partícipe.

Asimismo, se le hace ver al Coacheé que debe mantenerse abierto a nuevas ideas, ya que sólo esto permitirá al Coach llevar a cabo un cambio en sus creencias y demás elementos de su individualidad, que permitirán manifestar el cambio.

Esta etapa consta de 4 fases:

1.- Descripción de la situación: Consiste en describir lo que ocurre y los factores involucrados de manera específica.

2.- Indagación sobre la posición del Coacheé: Se busca que el aprendiz defina su posición en la situación y por qué lo que vive es un problema o reto para él.

3.- Determinar el momento de quiebre: Identificar en qué momento ocurre el quiebre y las áreas de oportunidad del Coacheé, considerando estas como la ausencia de competencias.

4.- Definir lo que quiere lograr: El Coach debe ayudar al Coacheé a definir lo que quiere lograr, cómo quiere ser, además de cómo y dónde impactará, relacionando al finalizar, lo que le describa con las competencias.

Para llevar a cabo estos pasos, se utilizarán las siguientes técnicas, nótase que el orden de aplicación de las mismas puede variar según el caso, quedando esto a consideración del Coach, pues el requisito es que se cumplan en orden las fases previamente descritas. Las técnicas a utilizar en esta etapa son:

Preguntas poderosas: La finalidad de estas durante esta etapa, es que el Coacheé, en base al cuestionamiento, realice durante todas sus fases, una descripción detallada de los hechos, quiénes están involucrados y las consecuencias que se derivan, cuál es su postura en la situación, por qué lo que está viviendo es un reto para él, en qué momento se presenta el quiebre y qué competencias involucra, así como qué quiere lograr. Esta técnica se utiliza antes, al mismo tiempo y después de las técnicas que se describirán a continuación, pues cualquier momento es oportuno para abrir paso a la reflexión del Coacheé.

Algo importante a resaltar durante esta etapa, es que el Coach no debe preguntar “por qué”, pues como ya fue revisado previamente, tiene consecuencias negativas.

Distinciones nuevas: Estas se llevan a cabo durante las fases dos, tres y cuatro de la presente etapa, apoyado de la técnica anterior. De modo general, se busca que el Coacheé descubra, dentro de su postura en la situación, elementos que no había percibido antes, así

como áreas de oportunidad que desconocía y la consecuencia de su ausencia; también debe visualizar como será, con las competencias necesarias, efectuando ese tipo de tareas. Nótese que en esta fase, el Coach no dirá al Coacheé aquellas distinciones que el notó, pues tratará de que este mismo las identifique en base a esta y las demás técnicas.

Cabe señalar que las distinciones a identificar varían de persona a persona, por lo que el Coach debe ser lo bastante creativo y observador para detectar aquello que vale la pena denotar, así como el cómo hacerlo.

Técnicas corpóreas: Estas van de la mano de las dos técnicas anteriores, y se realizan desde dos observadores y tres observadores, de tal modo que en la primera tipología de la presente técnica, el Coacheé logre empatizar con la o las personas involucradas en el conflicto, así como distinga aspectos que previamente no había visto de la misma. Asimismo, identificará nuevas áreas de oportunidad, su posición ante ellas y cómo debe actuar para llevar a cabo una tarea eficaz. En la de tres observadores, el Coacheé se verá desde una persona a la cual respeta, e identificará lo que esta le diría, denotando también competencias a trabajar y cómo debe efectuar sus atareas para que estas no traigan consecuencias negativas. Nótese que un líder debe preocuparse por lo que la persona es, y no sólo en lo que la persona hace, por lo que este ejercicio es muy útil para ello.

Formulación de objetivos por ventajas y desventajas: En esta se precisan los los objetivos con el Coacheé, es decir, las competencias sobre las que se va a trabajar, suprimiendo a su vez los obstáculos para su puesta en marcha. Para ello, se pide al Coacheé que inicialmente haga un cuadro de ventajas y desventajas de trabajar con cada una de las mismas. Después, visualiza cómo será cuando ya haya logrado desarrollar la(s) competencia(s), cuando se presenten aquellas situaciones en las que la falta de la(s) misma(s) le causa conflicto, preferentemente utilizando un recuerdo de algún momento en el que le hizo falta. Posteriormente el Coacheé debe leer nuevamente el cuadro comparativo para que adquiera una visión global de la situación y las consecuencias productivas de lograrlas.

Comunicación no verbal y tono de voz: Estas se realizan durante toda la etapa y junto a todas las técnicas, y mostrarán en qué momentos el Coacheé se cierra, se muestra a la defensiva u oculta algo, dando pie al Coach para que indague más en el momento, e identifique, junto con el aprendiz, nuevas distinciones y/o áreas de oportunidad de las que no se habían percatado.

Una vez seguros de que el Coacheé aumenta su visión a partir de su propia reflexión de sus áreas de oportunidad, todo lo que estas involucran y el cómo será cuando haya logrado desarrollar las competencias necesarias, y cree haber visualizado lo más relevante de su situación, se puede pasar a la siguiente etapa.

6.2.8 Quinta etapa: Esclarecimiento del quiebre.

Durante esta etapa, a diferencia de las anteriores, el Coach tiene un papel más activo y objetivo al denotar aquellos aspectos del comportamiento del Coacheé, ofreciéndole, de acuerdo a lo que sabe e identificó, una visión más amplia del quiebre planteado; esto con la finalidad de descubrir caminos de acción distintos y poderosos para su solución definitiva, abordando aspectos tales como: elementos aparentemente aislados, pensamiento contrariado, aspectos entregados por el Coacheé de manera distinta, relación conducta-pensamiento-emoción, denotar lo que no se dice, estado de ánimo, forma de ser. Asimismo, se debe señalar que el quiebre no está en la situación que vive la persona, sino en su incompetencia para solucionarla. En esta etapa se hacen uso de las siguientes técnicas:

Mostrar distinciones nuevas: En esta técnica, el Coach expone de manera cordial y abierta, aquellas distinciones que el Coacheé no identificó en las etapas anteriores, así como relaciones causa-efecto de los eventos que expone, relaciones conducta-emocion-pensamiento también de los hechos que fueron expuestos, sus silencios y lo que ellos, desde la percepción del Coach, involucran; su forma de ser y cómo influye su estado de ánimo en las áreas de oportunidad. En esta etapa, el psicólogo como Coach, retoma de su

condición profesional aquellas competencias propias de su carrera para desempeñar su función, sin las cuales sería difícil lograr las metas.

Casos reales: Se habla del relato del Coacheé, así como de casos conocidos, acerca de cómo la ausencia y presencia de las competencias necesarias, influye en los mismos. Esto con la finalidad de reforzar las nuevas distinciones o agregar alguna otra.

6.2.9 Sexta etapa: Aceptación del quiebre.

Durante esta etapa, el Coacheé valida la etapa anterior y todo lo que esta involucra, es decir, acepta todo lo que el Coach le dice acerca de su situación, sus áreas de oportunidad y trabajo a realizar. En caso de que esto no sea así, se regresa a la etapa anterior, exponiendo al Coach sus ideas o contradicciones, hasta que definan en conjunto aquellos aspectos de su situación que considere expuestos o percibidos de modo incorrecto. Sólo se pasará a la siguiente fase cuando ambos estén de acuerdo con respecto a lo que ocurre.

6.2.10 Séptima etapa: Diseñando el plan.

Esta etapa puede ser considerada la primera parte de la intervención, o al menos de modo formal, ya que indirectamente, se ha venido interviniendo a partir del momento en que inició el programa de Coaching, es decir, cuando el Coacheé planteó nuevas posibilidades para enfrentar su quiebre.

Es en este momento cuando el Coach y el Coacheé diseñan juntos un plan de intervención, que consta de tres fases:

a) **Mostrar nuevos caminos:** Durante esta fase, el Coach, ayudado de algunas técnicas, muestra al Coacheé un modo distinto de ver los problemas, de tal manera que evidencie por lo menos una solución favorable de los mismos. Las técnicas de las que se ayudarán son:

Metáforas: Se utilizan para hacer que el Coacheé note las distinciones señaladas en otros momentos del programa, y a su vez se fortalezca la idea o distinciones que el Coach señaló con la técnica anterior, haciéndole ver, a modo de causa efecto, cómo es la funcionalidad de los eventos presentes, así como la influencia de sus áreas de oportunidad. Asimismo, le darán herramientas para plantearse y proponer propuestas de solución distintas a las que comúnmente ha venido efectuando, además de una idea de haber solucionado previamente el conflicto, ya que, como se vio previamente en el marco teórico, brindará más seguridad al Coacheé.

Las metáforas mostradas serán cordes a su área de oportunidad y vienen en la parte de los anexos. Nótese que estas sólo son una propuesta, pues el Coach puede hacer uso de otras metáforas que él conozca y considere de utilidad para llevar a cabo esta tarea.

Preguntas efectivas: Estas se harán durante toda la etapa, con la finalidad de que el Coacheé visualice creativamente la mayor cantidad de soluciones posibles, así como aquellos elementos de su persona que tiene que modificar para llegar a dichas soluciones.

Mostrar distinciones nuevas: Estas distinciones, se darán al término de la fase, para que el Coacheé pueda visualizar aquellos aspectos que no ha percibido y que le permitirán solucionar el quiebre. En esta etapa el Coach hace una correlación entre lo que el Coacheé identificó y la competencia ausente o presente en ello, así como mostrará nuevas alternativas al Coacheé a implementar en el programa, en caso de ser muy necesario.

b) **Qué cambio de mí para que todo cambie:** Durante esta fase, el Coach y el Coacheé, en conjunto, hablan de las acciones específicas que el aprendiz tendrá que efectuar para lograr el cambio deseado. Se le hace énfasis que las acciones realizadas a partir de esta fase, se deben volver un hábito en su vida profesional, pues se debe detener a pensar alternativas para solucionar un conflicto, para hacerlo de modo más productivo. Para ello, se utilizarán las siguientes técnicas:

Preguntas efectivas: En base a estas, el Coach guiará al Coacheé para que él solo proponga dichas acciones a efectuar en el quiebre que presenta, nótese que es importante que sea él quien proponga las soluciones, pues de este modo aprenderá a efectuarlo por sí mismo, y el cambio permanecerá después del programa de Coaching.

Mostrar distinciones: Estas se efectuarán sólo en caso de ser muy necesario, y se harán a la par de las preguntas efectivas, es decir, servirán para complementar las propuestas de acciones que el Coacheé haga para solucionar su quiebre.

Al término de esta fase, el Coacheé escribirá en un cuaderno todo lo que propone, permitiéndole agregar o quitar elementos, esto siempre supervisado por el Coach. Sólo hasta que este y el Coach (sin manifestar directamente su inconformidad con la propuesta) estén de acuerdo con lo propuesto, se podrá pasar a la siguiente fase.

c) Calendarización: En esta fase se determinan, de modo específico y por competencia, cuándo y cómo se lograrán dichos cambios.

Durante esta fase, se clasifican por competencia las acciones propuestas, tomando como base las diez competencias propuestas en el presente trabajo; posteriormente, se colocan en una tabulación, poniendo en una columna las competencias, en otra las acciones a realizar para llevar a cabo la obtención de dichas competencias, entendiendo estas, como todo aquello que el Coacheé debe realizar dentro de su vida diaria (tanto laboral como personal) para solucionar su quiebre y desarrollar dicha competencia.

En las demás Columnas se escribirán las semanas establecidas tanto por el Coach como por el Coacheé para lograrlo. La clasificación se da como se muestra a continuación:

	Acciones	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Competencia 1					
Competencia 2					
Competencia 3					

Tabla 2. Calendarización de competencias y actividades a realizar.

Nótese que cada competencia en la tabulación forma parte de una o más subfilas; esto es porque a partir de la segunda columna, cada subfila representa una acción requerida para desarrollar dicha competencia. Asimismo, tanto estas subfilas como el número de semanas a trabajar, serán determinadas por el Coach, el Coaching y la demandad de la organización, por lo que no existe un numero específico. En el caso de las competencias, estas tienen un mínimo de una y un máximo de diez para ser tratadas, ya que son diez las competencias abordadas en el presente trabajo.

Ahora bien, con respecto a las semanas a trabajar, estas serán evaluadas el día de la semana en que se efectúe la práctica de Coaching (véase la octava etapa).

Para finalizar esta fase de la técnica, el Coacheé realizará una línea del tiempo, para que se percate de cómo ha venido siendo su vida a lo largo de los años, y de cómo en un futuro a corto, mediano, y largo plazo será su vida, así como del cómo influirá el programa de Coaching en ello, qué cambios ve en él, etc. Nótese que en la parte de corto plazo, debe ir incluida esta tabulación, así como las repercusiones de las mismas.

Sólo hasta que se hayan cumplido al pie de la letra todas las fases anteriores y tanto el Coach como el Coacheé estén satisfechos con ellas, se puede pasar a la siguiente etapa.

6.2.11 Octava etapa: Plan en acción.

Durante esta etapa, se llevará a cabo todo lo planteado en la etapa anterior, además de algunas otras actividades involucradas con la aplicación del programa, lo cual se explica a continuación:

Explicar el calendario:

Previamente el Coacheé ya conoce cómo está estructurada la tabulación en base a la cual se registrarán sus actividades, por lo que se explicará directamente cómo se llevará a cabo su ejercicio: Este consiste en la realización de las acciones necesarias para desarrollar las competencias a través de los eventos que se presentan en su vida diaria (tanto profesional como personal), los cuales ya fueron determinadas en la etapa anterior. Se llega con el Coacheé a un acuerdo en el que tiene que desempeñar el programa determinado.

	Acciones	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Competencia 1	Acción “a”	3			
	Acción “b”	4			
Competencia 2	Acción “c”	5			
	Acción “d”	5			
Competencia 3	Acción “e”	3			

Tabla 1. Formato de evaluación del avance d competencias.

Asimismo, al término de cada semana, considerando la fechas de dicho término el día que se tiene la sesión de Coaching, el desempeño de las acciones será evaluado por el Coacheé dentro de la tabulación, calificando su desempeño en una escala del 1 al 5, donde 1 es un desempeño pésimo, y 5 un excelente desempeño, como se muestra a continuación:

Después de realizar esta evaluación, el Coach evaluará el desempeño del Coacheé y a su vez, ayudará al Coacheé a seguir desarrollando las competencias por medio de las siguientes acciones:

Lenguaje no verbal y tono de voz: Será este, junto con el discurso del Coacheé y su evaluación en el calendario, el que determine qué aspectos le cuestan más trabajo realizar al aprendiz de las acciones establecidas, así como las ideas que tiene al respecto y los pequeños quiebres que existen dentro de cada una, entendiéndose estos como aquellos elementos específicos dentro de las tareas a realizar que le causan conflicto al aprendiz. Lo que se evidencie en base a los resultados de esta técnica se correlacionará con los demás factores que se explican a continuación: Estos aspectos nos denotan aquello que el Coacheé no dice.

Preguntas efectivas: Se realizarán durante toda la etapa, y tienen la función de seguir explorando lo que ocurre dentro de la vida del Coacheé, haciéndole ver sus nuevas posibilidades de solución para el quiebre o elementos que no percibió cuando se presentó el evento. Asimismo, servirán de apoyo para todas las técnicas.

Continuar escucha e indagación: Tiene la función, al igual que las técnicas anteriores, de seguir mostrando al Coacheé aquellos aspectos que causan el quiebre y el por qué de los mismos, centrándose en los eventos transcurridos en la semana.

Al término de la sesión, se determinan junto con el Coacheé, aquellos elementos a corregir para que este realice satisfactoriamente las acciones determinadas; asimismo, y si la situación lo amerita, se agregarán o quitarán acciones de la tabulación: Se agregarán cuando surjan eventos en la semana que requieren ser solucionados y el Coacheé no cuente con la preparación suficiente para desempeñar dicha solución, y se quitarán cuando tanto el Coach como el Coacheé consideren que ya no es necesario seguirlas evaluando, pues las lleva a cabo sin ningún conflicto. Esto se determinará a lo largo de las sesiones. Cada sesión se llega a un acuerdo de lo que se va a entregar para la siguiente semana, haciendo alusión a que esto lo llevará a desarrollar las competencias de liderazgo aún no adquiridas.

Retroalimentación: Esta se dará a lo largo de las sesiones cuando el Coach considere oportuno brindarla.

Estas actividades se realizarán durante todas las sesiones que dure la intervención del programa de Coaching, por lo que la evaluación es periódica y la construcción del líder es progresiva.

Sólo hasta que tanto el Coach como el Coacheé consideren que se han logrado desarrollar todas las competencias y se encuentren satisfechos con el trabajo, se podrá pasar al siguiente paso. En caso de que sea el Coach quien considere que al Coacheé le falta mayor preparación, se lo debe comentar de manera asertiva.

6.2.12 Novena etapa: El Cierre

En esta etapa se da por terminada la intervención del programa de Coaching, y el Coach suscitará un análisis y reflexión en el Coacheé que va más allá del trabajo realizado, pues involucra aspectos lingüísticos y emocionales, realiza reflexión sobre su trabajo en el programa y las consecuencias del mismo, visualizando el programa de inicio a fin de manera global, y retomando dentro de la línea del tiempo dicho programa, visualizando si se logró lo que quería.

Asimismo, se aplica nuevamente al Coacheé el “instrumento A” como evaluación final, esto para visualizar de modo cuantitativo y objetivo el trabajo realizado. Esto servirá como evidencia a la organización de los resultados del programa, además de al mismo Coacheé.

Otro aspecto que se realiza en este momento, es dar por terminado el proceso de Coaching, o al menos el Coacheé debe hacerlo, y si este desea continuar trabajando, se le debe brindar la oportunidad, pues es él quien determina cuándo ya está preparado y ha

adquirido las competencias necesarias para ser un líder: Con la declaración de satisfacción del Coacheé, termina el proceso de Coaching.

CONCLUSIONES

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a una amplia gama de retos, que requieren que sus jefes y directivos, lleven a cabo acciones que van más allá de sólo dirigir, más que el sólo dar órdenes, más que el sólo representar, más que el solo seguir procedimientos, más que sólo realizar sus tareas tradicionales: requieren que sean líderes, algo que, como ha sido demostrado, se puede lograr esto a través de un programa de Coaching.

A modo de cierre, se hace referencia a las conclusiones a las que el presente trabajo permitió llegar:

El Coaching es un programa que brinda doble satisfacción, ya que en primera instancia, cumple con las expectativas del mismo dentro de la organización para con el líder, haciéndole aumentar su productividad dentro de la empresa, así como su eficacia y eficiencia dentro de la misma, en las labores que su puesto conlleva, logrando ir mas alla e innovar la institución a cada paso que da. La otra satisfacción se encuentra en que le permite al Coachee un crecimiento personal, que le ayudará a lograr sus metas tanto personales como laborales, así como le permitirá lograr una autorrealización y llegar a tener una vida sustentable, a través de acciones eficaces y eficientes, y de la solución de conflictos en los que podrá modificar aquellos aspectos personales que no le permiten avanzar o lograr lo deseado.

Otro punto que a señalar en esta etapa final, es que al término del proceso de Coaching, el aprendiz, será capaz de detenerse a pensar e interrogarse acerca de aquellos aspectos que fungen como barreras en su labor, siendo capaz de evidenciar por sí mismo distinciones nuevas o las competencias a trabajar, esto en base al aprendizaje obtenido

durante el programa. Esto también le permitirá tener una visión diferente de la organización, en la que las distinciones que denote podrán ayudarle a crecer a la misma.

Otro elemento importante es que, dentro de la organización, el Coacheé o líder, fungirá como agente de cambio capaz de transformar a la misma, ya que, cualquier cosa que este haga, repercutirá en la organización, ya sea en su trabajo, en los otros miembros pertenecientes a esta, en el activo fijo, etc. Esto es algo relevante, ya que, al ser este un líder, puede fungir como agente de cambio de sus colaboradores, permitiéndoles a ellos también cambiar aspectos personales que limitan la resolución de determinados problemas, en este caso, relacionados con la labor dentro de la empresa.

Algo que, desde la perspectiva del autor del presente trabajo regularmente no se especifica en este tipo de trabajos, es la importancia de los silencios, que como puede dar cuenta, evidencian elementos que muchas veces el discurso no permite ver, por lo que es importante hacer énfasis en ellos, pues permiten que el Coach se percate de elementos de las personas que no son tan fácilmente perceptibles, así como del funcionamiento del programa. También es importante respetarlos para el crecimiento del Coacheé, y el no manejarlos correctamente puede influir negativamente en el programa.

Un factor que vale la pena considerar, es que muchas veces se concibe a la persona que es denominada director como alguien que ya cuenta con las herramientas necesarias para el cargo, y no se percibe que inicialmente sólo cuenta con el nombramiento de su puesto. Esto es algo que debe ser modificado, pues el llamar “directo, gerente o jefe a alguien” es solo un modo de conceptualizar un puesto, y no aborda una capacidad de líder. Ya que las tareas que estos puestos demandan, requieren dicha condición, es decir, ser director, no es lo mismo que ser líder, pues hay toda una gama de competencias entre estos dos conceptos, competencias que marcan la diferencia en la labor a efectuar.

Algunas áreas de oportunidad que puede tener el programa de Coaching, pueden ser la falta de concientización del aprendiz como líder o que este se presente reactivo y/o con un pensamiento cerrado ante las nuevas ideas, es por ello que es necesario implementar

dichas creencias de liderazgo durante todo el programa para que este se conceptualice como dicho líder, pues debe de reconocerse como alguien capaz de liderar; así como pedirle de modo asertivo, que antes de reaccionar piense lo que dice, y que no sea tan reactivo. Asimismo, se le debe señalar a lo largo del programa cuando dicha condición se presente, para que pueda modificarla y abrirse paso al aprendizaje.

Otra limitante que actualmente presenta el programa de Coaching, es el hecho de que se evalúa en base a criterios de satisfacción y a evidencia a largo plazo dentro de la organización, lo cual no permite un cambio sobre elementos específicos evidenciados de modo objetivo. Es por ello que, relacionar este programa con el modelo de competencias, permite evidenciar, antes, durante y al término del dicho programa, aquellos elementos en los que el aprendiz va mejorando y aquellos en los que necesita más apoyo, además de que permite evidencia tangible a los tres agentes del programa del trabajo realizado y los alcances que va teniendo; y da un sentido de objetividad a todos los agentes involucrado en el programa. Esto también es útil porque al ser cada persona diferente, y por ende, al ser el Coacheé totalmente distinto a los demás Coacheés, permite evidenciar de modo específico las competencias que inicialmente tienen, así como los avances de las nuevas en base a competencias establecidas previamente (las diez competencias propuestas en el trabajo), las cuales, por su condición, son comprobables y observables.

Otro elemento de gran relevancia, es que, actualmente el programa de Coaching es llevado a cabo por profesionales y no profesionales ajenos a la psicología, lo cual debe ser modificado, pues estos no cuentan con conocimiento propios de la condición humana, así como con las competencias propias del psicólogo que le permiten trabajar con personas y ayudarles a modificar su comportamiento, tales como escucha activa, análisis, asertividad, observación, ser entrevistador, conociendo de lenguaje no verbal, pensamiento abstracto, objetividad, funcionamiento de la conducta humana, etc. Nótese que, al tener dichas competencias el Coach o psicólogo como Coach, puede facilitar mejores resultados ante el programa que alguien que no las tiene, pues conoce el funcionamiento del Coacheé como persona, como empleado y cómo futuro líder, y tiene las herramientas necesarias para facilitar el cambio de su comportamiento.

Ahora bien, respecto al alcance del presente programa, puede permitir tanto en organizaciones gubernamentales como privadas, modificar el funcionamiento de las mismas, ya que, las organizaciones funcionan por las personas que trabajan en ellas, y estas tienen cabezas o jefes que las guían en determinada función, y, al ser estos modificados o modificar su comportamiento hacia uno de liderazgo, sus empleados cambiarán, y por ende, toda la organización y sus resultados lo harán, permitiéndoles tener un mejor producto o servicio, por lo que es importante implementar cuanto antes dicho programa para desarrollar las competencias necesarias en sus líderes.

BIBLIOGRAFIA

Aamodt, M.G. (2010). *Psicologías industrial/Organizacional. Un enfoque aplicado*. México: CENGAGE Learnig, p.2.

Abilleira, L. (2011). *La asamblea en la carpintería*. Recuperado el 30 de Julio del 2015 de <http://liderazgoyequipo.blogspot.mx/2011/01/la-asamblea-en-la-carpinteria-metafora.html>

Alcover, C., Gil, F., Rico, R. & Sánchez, M. (2011). Nuevas Formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*. 32(1). p.p. 38-47.

ALC Liderazgo y Gestión. (2015). *Mi vieja máquina de escribir y el trabajo en equipo*. Recuperado el 30 de Julio del 2015 de <https://alcgestionempresarial.wordpress.com/2009/06/17/mi-vieja-maquina-de-escribir-y-el-trabajo-en-equipo/#more-666>

Aguilar, J. (2010). El diagnóstico de necesidades de capacitación. Network de psicología organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A. C., p. p. 1-15.

Alvarado, F. (2000). *Principios básicos de Consultoría. El otro lado de las cosas*. Recuperado el 17 de Agosto del 2014, de <http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/PRINCIPIOS%20BASICOS%20DE%20CONSULTORIA.pdf> Revisae

Alvarado, M. & Blanco, N. (2005). “Escala de actitud hacia el proceso de investigación científica social”. *Revista de ciencias sociales*, 11(3) p.p. 537-544.

Ariza, B. (2014). La línea del tiempo: Una herramienta para ganar perspectiva. Recuperado el 22 de abril del 2015 de <http://filoCoaching.com/la-linea-del-tiempo-una-herramienta-para-ganar-perspectiva/>

Arqueros, M. (2009). El Coaching en las organizaciones. *IV Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching: Universidad Empresa*. (-). p.p. 273-284.

Baptista, M., Fernández, C. & Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. p. 245.

Brizuela, E. (2015). Línea temporal o líneas del tiempo. Recuperado el 22 de abril del 2015 de <http://pnl nexos.jimdo.com/herramientas/1%C3%ADnea-del-tiempo/>

Boronat, J. & Sánchez, B. (2014). “Coaching educativo: modelo para el desarrollo de competencias intra e interpersonales. *Educación XXI*, 17(1), 221 -242.

Cardona, P. & García P. (2005). Competencias de liderazgo. España: EUNSA. p.p. 33-63, 67-105 y 121-136.

Carle, E. (2004). *El camaleón camaleónico*. Recuperado el 30 de Julio del 2015 de <http://filosofiadecuento.blogspot.mx/2012/01/el-camaleon-camaleonico-la-felicidad-el.html>

Clarke, R, (s/a). *La hormiga*. Recuperado el 30 de Julio del 2015 de <http://www.renuevodeplenitud.com/la-hormiga.html>

Carrión, H. (2005). *DNC: Detección de Necesidades de Capacitación Aplicada a las TIC. Guía metodológica de aplicación*. Recuperado el domingo 17 de Agosto de http://www.amiando.com/eventResources/R/L/2cu8G0UwnT9z4m/deteccion_necesidades.pdf

Castro, M. & Ocampo, S. (2010). Coaching multidimensional. Trillas: México. p.p. 16-18, 25-45, 94- 156.

Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicios del Coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y gestión*, 33(-), p.p. 140 – 161.

Chiavenato, I. (1989). Administración de recursos humanos. Ed. McGraw-Hill. 5ta. Edición. Colombia. p.p.. 236-265.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Ed. McGraw-Hill: México. p.p. 175-282.

Contreras, P. y Vivas, J. (2006). Lineamientos estratégicos para optimizar el clima organizacional en las áreas de administración y mantenimiento. Tesis. Universidad Oriente. Venezuela. P. p. 9-31.

Corral, C., Gil, M., Serrano, L. y Velazco, R. (2011). “La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. *Revista El buzón de Pacioli*, 74(-), 1-30 pp.

Del Carmen, M. & Ocampo, S. (2010). Coaching multidimensional. México: Trillas 16 -18, 25 – 45, 18 – 119 y 121 – 156.

Duhne, C., Garza, R. & Quintanilla, A. (2010). Coaching ejecutivo. Una opción práctica para lograr el desarrollo de la gente. México: Trillas. p.p. 5-7, 15.

Duhne, C., Garza, R. & Quintanilla, A. (2014). Coaching ejecutivo. Una opción practica para lograr el desarrollo de la gente. México: Trillas. p.p. 30-40, 44-67.

Elizade, R., Flores, J. y Mollo, M. (2010). Psicología Organizacional: Aplicación en la vida profesional. *Revista IIPSI*. 13(2). p.p. 243-248.

Flores, Y. (2013). *Técnicas de manejo de grupos. Equipos de alto rendimiento*. Recuperado el 7 de enero del 2015, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/tecnicas-de-manejo-de-grupos-equipos-de-alto-rendimiento.htm>

Forner, V. & Prieto, J. (2015). *Culpable o inocente*. Recuperado el 30 de Julio de <http://www.reflexionesparaelalma.net/page/reflexiones/id/362/title/Culpable-o-inocente>

García, L. M. (s/a). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. México: Universidad del Istmo. Campus Ixtepec. Oaxaca. P.p. 1-18.

Gautier, B. & Vervich, M. (2001). Coaching directivo. El desarrollo profesional de las personas y los equipos. España: Oberon. p.p. 112 – 114.

Guas, R. (2011). Comunicación no verbal. Recuperado el Domingo 5 de abril del 2015 de <http://Coachingmotion.blogspot.mx/2012/01/comunicacion-no-verbal.html>

Guerrero, O.A. (2011). Coaching basado en administración de proyectos. Tesis de Master no publicada, UCI, San José, Costa Rica.

Hellriegel, D. & Slocum, J.W. (2009). Comportamiento Organizacional. México: CENGAGE Learnig. p.p. 260 -269, 293-317.

Hoyos, J. & Zorrilla, P. (2009). El Coaching y su desarrollo. España: Facultad de Psicología, Universidad de Buenavista, p.p. 9-11, 15-17.

International Couch Federetion(2014). *Code of Ethics*. Recuperado el Domingo 17 de agosto del 2014 de <http://www.coachfederation.org/ethics/>

Ivancevich, J., Konopaske, R. y Matteson, M. (2006). “Comportamiento organizacional”. México: Mc Graw Hill. p.p. 491- 415.

Jarque, J. (s/a). *El conejo Bermejo*. Recuperado el 30 de Julio de 2015 de <https://inteligenciaemocionalyhabilidadessociales.wordpress.com/miinvestigacion/actividades-y-cuentos/cuentos/>

Jefferson, E. (2011). *Las tres rejas*. Recuperado el 30 de Julio del 2015 de <http://www.taringa.net/post/info/10537257/Cuentos-cortos---Ensenanza-grande.html>

Lago, G. & Nadruz, P. (2013). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. Recuperado el Domingo 17 de agosto del 2014 de <http://www.ccee.edu.uy/jacad/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf>

Lloyd, C., Shriberg, A. & Shriberg, D. (2004). Liderazgo práctico. Principios y aplicaciones. México: CECSA. p.p. 21,22, 24 y 25.

Madrigal, B. (2005). Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje. México: Mc Graw Hill. p.p 18 & 19.

Marqueroz, M. (2009). "EL COACHING EN LAS ORGANIZACIONES". *Jornadas Internacionales Mentoring & Coaching*. (-). 273-284.

Martín, M., Núñez, A., Ongallo, C., Puchal, I. & Sánchez, G. (2006). El libro de las habilidades directivas. España: Ediciones Días de Santos. p.p. 285-315.

Mentoras con Corazón. (2015). *Cuento sobre convivencia*. Recuperado el 7 de Julio de 2015 de <https://mentorias-con-corazonpdm.wikispaces.com/HABILIDADES+SOCIALES+10-11>

Moreschi, G. (2007). *El perrito y la pantera*. Recuperado el 7 de Julio de 2015 de <http://gracielamoreschi.com.ar/pensamiento-estrategico-el-perrito-y-la-pantera/>

Muchinsky, P. (2002). "Psicología Aplicada al Trabajo". México: Thomas Learning. p.p. 94 -130.

Palomo, M. (2012). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. México: ESIC. p.p. 18, 19, 42 & 43.

Pedro, O. (2013). *El flautista de Hammelin*. Recuperado el 30 de Julio de 2015 de <http://www.guiainfantil.com/articulos/ocio/cuentos-infantiles/el-flautista-de-hamelin-cuentos-infantiles/>

Rositas, J. & Torres, G. (2011). "Diseño de planes educativos bajo un modelo por competencias". México: Trillas. p. p. 25, 26 y 32.

Sacristán, P. (2015). *Mi pequeño mundo de ha roto*. Recuperado el 7 de Julio de 2015 de <http://cuentosparadormir.com/infantiles/cuento/mi-pequeno-mundo-se-ha-roto>

Useche, M.C. (2004). "El Coaching como una perspectiva epistemológica". *Revista de Ciencias Sociales*, 3(195). 125 -132.

Viso, R. (2011). "Enseñar y aprender por competencias. Vol. II. Cómo programar las competencias". España: Editorial EOS. p.p. 15-23.

Whitmore, J. (2003). El método para mejorar el rendimiento de las personas. España: Paidós EMPRESA, p. 15.

Zepeda, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: Pearson. p.p. 1-10.

ANEXO 1

Instrumento “A”

Para la evaluación del grado de liderazgo transformacional

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas cuya finalidad es conocer el grado de liderazgo transformacional que presenta, recuerde que no hay respuesta correcta o incorrecta, por lo cual le pedimos que conteste con honestidad a todas las preguntas.

Para contestarlo, se presentan una serie de letras que hacen alusión a una serie de respuesta, correspondiendo cada letra a una respuesta, como se muestran a continuación: A es siempre, B es casi siempre, C es a veces, D es casi nunca y E es Nunca:

Le pedimos que encierre en un círculo la opción que más se asemeje a su situación, de tal modo que si la pregunta fuera ¿Con que frecuencia come sandías en un año? y usted no comiera sandías, la opción que debería encerrar sería la correspondiente a la letra E, ya que nunca come sandías.

La finalidad de la siguiente tabla es que tenga a la mano el significado de cada letra:

Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
A	B	C	D	E

Puede comenzar la evaluación.

Instrumento "A"					
Items	Respuestas				
1.- Cuando hay o va a haber cambios dentro de la empresa, ¿te das cuenta del porqué ocurren antes de que alguien mas te explique?	A	B	C	D	E
2.- Las personas con las que te relacionas laboralmente (proveedores, clientes, distribuidores, colaboradores, jefes, etc.), ¿Ponen en práctica las recomendaciones, instrucciones o consejos que les das?	A	B	C	D	E
3.- ¿Te resulta fácil adoptar un modelo distinto de trabajo cuando las situaciones lo ameritan?	A	B	C	D	E
4.- ¿Sientes que a las personas con las que hablas les es fácil comunicarte sus ideas?	A	B	C	D	E
5.- Incluyéndote, ¿Consideras que los equipos de trabajo con los que te relacionas se llevan bien y trabajan bien?	A	B	C	D	E
6.- ¿Crees que tu desempeño laboral aumenta en tu espacio de trabajo en comparación a otro no habitual? (Cubículo, oficina, sala, etc.).	A	B	C	D	E

<p>7.- Regularmente, ¿Inspiras confianza y motivación en tus compañeros de trabajo al grado de que quieran seguir tus pasos o tener el mismo modo de pensar que tú?</p>	<p>A B C D E</p>
<p>8.- ¿Consideras que obtener dinero es más importante que lograr una autorrealización personal?</p>	<p>A B C D E</p>
<p>9.- Piensa en tres momentos en los que alguien con algún problema te pidió algún consejo de cómo solucionarlo. ¿Le dijiste qué hacer antes de ponerlo a pensar por sí mismo cómo podría solucionarlo?</p>	<p>A B C D E</p>
<p>10.- Regularmente, ¿Prestas mayor atención a los miembros de tu equipo con las labores que consideras son más importantes?</p>	

ANEXO 2

Metáfora sobre el trabajo para lograr el éxito

La Hormiga

Una mañana, malgasté casi una hora entera observando a una pequeña hormiga atravesar mi terraza atrás de mi casa, cargando una pluma grande. Varias veces estuvo confrontada con obstáculos en su camino y, después de una pausa momentánea, hizo la corrección necesaria.

En un punto de su camino la hormiga tenía que atravesar una grieta en el concreto de unos 10 mm de ancho. Después de contemplar la situación unos momentos, la hormiga puso la pluma sobre la grieta, caminó sobre la pluma al otro lado de la grieta, cargó de nuevo su pluma y siguió su viaje.

Me fascinó la inteligencia de esta hormiga, una de las criaturas más pequeñas de Dios. Aquí tenemos un pequeño insecto, careciendo de tamaño pero al mismo tiempo equipado con un cerebro capaz de razonar, explorar, descubrir, vencer o conquistar. Las hormigas no tienen miedo de trabajar para lograr sus metas, trabajan en equipo, piensan bien y trabajan para triunfar sobre cualquier reto que encuentran en su camino y nunca se dan por vencidas (Clarke, s/a).

ANEXO 3

Metáfora sobre la competencia del pensamiento estratégico

El perrito y la pantera

Un hombre va de cacería a África y lleva a su perrito. Un día, el perrito se aleja del grupo, se extravía y empieza a vagar solo por la selva. En eso ve a lo lejos que viene una pantera enorme a toda carrera, al ver que la pantera lo va a devorar, piensa rápido qué hacer. En eso ve un montón de huesos de un animal muerto y empieza a mordisquearlo. Cuando la pantera está a punto de mordisquearlo, el perrito dice - ¡Ah qué rica pantera me acabo de comer! La pantera lo alcanza a escuchar y frenando de seco, gira y sale despavorida pensando: ¿Quién sabe qué animal será ese? ¿Haber si me come a mí también?

Un mono que andaba trepado en un árbol cercano, oyó y vio la escena... Sin más salió tras la pantera para contarle cómo lo había engañado el perrito:

-¡Cómo serás torpe, esos huesos ya estaban ahí! Además... ¡es sólo un simple perrito!

La pantera, enojada, sale corriendo a buscar al perrito con el mono en el lomo.

El perrito ve a lo lejos que viene nuevamente la pantera con el mono y se da cuenta de lo que pasa.- ¿y ahora qué hago? Piensa todo asustado. Entonces, en vez de salir corriendo, se queda sentado dándole la espalda, como si no los hubiera visto, y en cuanto la pantera está cerca de atacarlo de nuevo, el perrito exclama: ¡Ese mono, hace como media hora que lo mandé a traerme otra pantera y todavía no aparece!

Moraleja: En momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento (Moreschi, 2007).

ANEXO 4

Metáfora sobre la competencia de habilidades sociales

Cuento sobre convivencia

Durante la era glacial, muchos animales morían por causa del frío. Los puercoespines, percibiendo esta situación, acordaron vivir en grupos; así se daban abrigo y se protegían mutuamente. Pero las espinas de cada uno herían a los vecinos más próximos, justamente a aquellos que le brindaban calor. Y por eso, se separaban unos de otros.

Pero volvieron a sentir frío y tuvieron que tomar una decisión: o desaparecían de la faz de la tierra o aceptaban las espinas de sus vecinos. Con sabiduría, decidieron volver a vivir juntos. Aprendieron así a vivir con las pequeñas heridas que una relación muy cercana les podía ocasionar, porque lo realmente importante era el calor del otro. Y así sobrevivieron.

La mejor relación no es aquella que une a personas perfectas, es aquella donde cada uno acepta los defectos del otro y consigue perdón para los suyos propios. Donde el respeto es fundamental (Mentoras con Corazón, 2015).

ANEXO 5

Metáfora sobre la competencia de adaptabilidad

Mi pequeño mundo se ha roto

Había una vez un muelle que vivía tranquilo y seguro dentro de su bolígrafo. Aunque oía muchas cosas procedentes del exterior, vivía creyendo que fuera de su mundo, el bolígrafo, no había nada bueno. Sólo pensar en dejar su bolígrafo le daba tal miedo que no le importaba pasar su vida encogiéndose y estirándose una y otra vez en el minúsculo espacio del boli.

Pero un día, se acabó la tinta, y cuando su dueño lo fue a cambiar tuvo un despiste. El muelle saltó por los aires y fue a parar al desagüe del lavabo, y por ahí se perdió de vista. El muelle, aterrorizado y lamentándose de su suerte, atravesó tuberías y tuberías, pensando siempre que aquello era su fin. Durante el viaje por las cañerías no se atrevió a abrir los ojos de puro miedo, sin dejar ni un momento de llorar. Arrastrado por el agua, siguió, siguió y siguió, hasta ir a parar a un río; cuando la corriente perdió fuerza, al ver que todo se calmaba, dejó de llorar y escuchó a su alrededor, y al oír sólo los cantos de los pájaros y el viento en las hojas de los árboles, se animó a abrir los ojos. Entonces pudo ver las aguas cristalinas del río, las piedras del fondo, y los peces de colores que en él vivían y jugaban, y comprendió que el mundo era mucho más que su pequeño bolígrafo, y que siempre había habido muchas cosas en el exterior esperando para disfrutarlas.

Así que después de jugar un rato con los peces, fue a parar a la orilla, y después a un campo de flores. Allí escuchó un llanto, que le llevó hasta una preciosa flor que había sido pisada por un conejo y ya no podía estar recta. El muelle se dio cuenta entonces de que él podía ayudar a aquella flor a mantenerse recta, y se ofreció para ser su vestido. La flor aceptó encantada, y así vivieron juntos y alegres. Y siempre reían al recordar la historia del muelle, cuando pensaba que lo único que había en la vida, era ser el triste muelle de un bolígrafo (Sacristán, 2015).

ANEXO 6

Metáfora sobre la competencia de entendimiento interpersonal

El conejo Bermejo

Había una vez una vez un conejo que tenía 5 años. Se llamaba Bermejo. El conejo Bermejo era muy simpático y tenía muchos amigos en su clase. Pero había una cosa que no hacía bien.

Cuando la maestra Doña Coneja explicaba cómo se hacía una ficha, el conejo Bermejo nunca la escuchaba; empezaba a mirar para todas partes y se ponía a hablar con otro conejito que tenía al lado. ¿Y sabes lo que pasaba? Que ni Bermejo ni el otro compañero se enteraban de cómo se hacía y luego la ficha la tenían que repetir para hacerla bien, mientras los otros conejos ya podían ponerse a jugar. Eso también le pasaba cuando la maestra contaba un cuento.

Tampoco escuchaba a sus compañeros cuando contaban sus aventuras en la asamblea.

Los conejitos estaban hartos de que Bermejo no parase de molestar. Un día, Bermejo fue con sus papás al zoológico: vio muchos animales y se lo pasó muy bien.

Al día siguiente, Bermejo quería contar a la maestra y a los demás conejitos su aventura en el zoológico.

Todos en el borde de la alfombra, ya estaban colocados y Bermejo se puso a hablar... pero los demás conejitos no le hacían ni caso y Bermejo empezó a enfadarse y a decir:

-¡Eh! ¡Silencio! ¡Escúchenme!

Pero ni caso. Casi llorando le dijo a su maestra:

¡Mestra! No me escuchan y no puedo contar mi aventura en el zoológico.

Entonces una conejita alzó la mano y dijo:

Maestra, no queremos escucharle, porque cuando Usted explica, Bermejo no la escucha y charla, cuando nosotros queremos contar algo, tampoco nos escucha, así que ahora nosotros no queremos escucharle a él.

Bermejo se puso muy triste porque se dio cuenta que tenían razón: él nunca escuchaba y si alguien estaba hablando él se ponía a charlar. Ahora comprendía cómo se sentían los demás cuando él charlaba.

Se fue a su casa muy triste y su mamá le dijo -¿Qué te pasa Bermejo?

Bermejo se lo contó todo a su mamá.

La mamá le dijo que si él no escucha y molesta, los demás ahora no querían escucharlo a él.

Su mamá le enseñó un truco:

A partir de ahora, cuando alguien cuente una cosa, lo miras a los ojos y lo vas a escuchar, y no vas a charlar con nadie.

Si alguien te quiere hablar tú le haces (gesto del silencio) y sigues escuchando.
¿Entendido?

Al día siguiente, en la clase se puso a escuchar a su maestra, también a sus compañeros. Si algún conejito hablaba con él (hacía el gesto del silencio). Todos los días hacía el truco que le había enseñado su mamá. Así se enteraba de las fichas y todo lo que enseñaba su maestra.

De esta manera Bermejo estaba contento (Jarque, s/a).

ANEXO 7

Metáfora sobre la competencia de eficacia de equipo

Mi vieja máquina de escribir

Aunque mi máquina de escribir es antigua, funciona bastante bien, excepto una de sus teclas. Sin embargo, muchas veces me hubiera gustado que funcionara perfectamente. Es verdad que cuarenta y seis teclas van bastante bien, pero la única que falla, se nota considerablemente. En ocasiones, me parece que nuestra organización es como mi máquina de escribir. En ella no toda la gente “clave” trabaja como debe. Pueden pensar: “Bueno, yo sólo soy uno. No se va a notar demasiado”. Pero, ya sabes, para que la organización sea eficaz necesita de la participación activa de todos sus miembros. La próxima vez que pienses que tu esfuerzo no es necesario, recuerda mi vieja máquina de escribir y piensa: “soy una persona clave” (ALC Liderazgo y Gestión, 2015).

ANEXO 8

Metáfora sobre la competencia de movilidad

El camaleón camaleónico

El camaleón camaleónico es la historia de un camaleón que es como cualquier otro camaleón con el que uno pueda toparse. Va cambiando de color, de verde a marrón, de marrón a rojo y de rojo a amarillo. Cuando ha comido bien y está calentito, tiende hacia el verde; en cambio cuando tiene frío y hambre, se vuelve grisáceo y apagado. Se pasa el día cazando moscas con su agilísima lengua pegajosa y no mucho más. Lleva una vida de la que no hay gran cosa que reseñar.

Pero un día va al zoológico y se queda maravillado con todos los animales diferentes que ve. Echa un vistazo a su alrededor y comienza la acción. Ve un oso polar y desea ser tan grande y tan blanco como él. ¡Zas!, su deseo se hace realidad y crece y se blanquea.

Ve un flamenco y desea ser tan bonito como él. ¡Zas! Su deseo se hace realidad y le crecen alas y patas de flamenco. Ve un zorro y desea tener una cola como la suya. ¡Zas! Su deseo se hace realidad, y sigue deseando hasta que acaba con aletas de pez, cornamenta de ciervo, un cuello de jirafa, un caparazón de tortuga, la cara y la trompa de un elefante y un par de extremidades de foca (mira la imagen de abajo).

De repente, ve una mosca. Nuestro amigo tiene hambre, pero ¿cómo puede alcanzar la mosca en semejante estado? Desea volver a ser él mismo. Y ¡zas! su deseo se hace realidad y recurre a su estupenda lengua pegajosa para atrapar la mosca ¡y comérsela! (Carle, 2004).

ANEXO 9

Metáfora sobre la competencia de influencia idealizada

El flautista de Hamelin

Hace mucho, muchísimo tiempo, en la próspera ciudad de Hamelín, sucedió algo muy extraño: una mañana, cuando sus gordos y satisfechos habitantes salieron de sus casas, encontraron las calles invadidas por miles de ratones que merodeaban por todas partes, devorando, insaciables, el grano de sus repletos graneros y la comida de sus bien provistas despensas.

Nadie acertaba a comprender la causa de tal invasión, y lo que era aún peor, nadie sabía qué hacer para acabar con tan inquietante plaga.

Por más que pretendían exterminarlos o, al menos, ahuyentarlos, tal parecía que cada vez acudían más y más ratones a la ciudad. Tal era la cantidad de ratones que, día tras día, se adueñaban de las calles y de las casas, que hasta los mismos gatos huían asustados.

Ante la gravedad de la situación, los hombres de la ciudad, que veían peligrar sus riquezas por la voracidad de los ratones, convocaron al Consejo y dijeron: "Daremos cien monedas de oro a quien nos libre de los ratones".

Al poco se presentó ante ellos un flautista, alto y desgarbado, a quien nadie había visto antes, y les dijo: "La recompensa será mía. Esta noche no quedará ni un sólo ratón en Hamelín".

Dicho esto, comenzó a pasear por las calles y, mientras paseaba, tocaba con su flauta una maravillosa melodía que encantaba a los ratones, quienes saliendo de sus escondrijos seguían embelesados los pasos del flautista que tocaba incansable su flauta.

Y así, caminando y tocando, los llevó a un lugar muy lejano, tanto que desde allí ni siquiera se veían las murallas de la ciudad.

Por aquel lugar pasaba un caudaloso río donde, al intentar cruzarlo para seguir al flautista, todos los ratones perecieron ahogados.

Los hamelineses, al verse al fin libres de las voraces tropas de ratones, respiraron aliviados. Ya tranquilos y satisfechos, volvieron a sus prósperos negocios, y tan contentos estaban que organizaron una gran fiesta para celebrar el feliz desenlace, comiendo excelentes viandas y bailando hasta muy entrada la noche.

A la mañana siguiente, el flautista se presentó ante el Consejo y reclamó a los hombres de la ciudad las cien monedas de oro prometidas como recompensa. Pero éstos, liberados ya de su problema y cegados por su avaricia, le contestaron: "¡Vete de nuestra ciudad! ¿O acaso crees que te pagaremos tanto oro por tan poca cosa como tocar la flauta?".

Y dicho esto, los orondos hombres del Consejo de Hamelín le volvieron la espalda profiriendo grandes carcajadas.

Furioso por la avaricia y la ingratitud de los hamelineses, el flautista, al igual que hiciera el día anterior, tocó una dulcísima melodía una y otra vez, insistentemente.

Pero esta vez no eran los ratones quienes le seguían, sino los niños de la ciudad quienes, arrebatados por aquel sonido maravilloso, iban tras los pasos del extraño músico.

Cogidos de la mano y sonrientes, formaban una gran hilera, sorda a los ruegos y gritos de sus padres que en vano, entre sollozos de desesperación, intentaban impedir que siguieran al flautista.

Nada lograron y el flautista se los llevó lejos, muy lejos, tan lejos que nadie supo a dónde, y los niños, al igual que los ratones, nunca jamás volvieron.

En la ciudad sólo quedaron sus opulentos habitantes y sus bien repletos graneros y bien provistas despensas, protegidas por sus sólidas murallas y un inmenso manto de silencio y tristeza.

Y esto fue lo que sucedió hace muchos, muchos años, en esta desierta y vacía ciudad de Hamelín, donde, por más que busquéis, nunca encontraréis ni un ratón ni un niño (Pedro, 2013).

ANEXO 10

Metáfora sobre la competencia de promoción de la autorrealización

Las tres rejas

El joven discípulo de un filósofo sabio llegó a casa de este y le dijo:

—Maestro, un amigo suyo estuvo hablando mal de usted. — ¡Espera!—lo interrumpió el filósofo—. ¿Ya hiciste pasar por las tres rejas lo que vas a contarme?

—¿Las tres rejas?

—Sí. La primera es la reja de la verdad. ¿Estás seguro de que lo que quieres decirme es absolutamente cierto?

—No; lo oí comentar a unos vecinos.

—Entonces al menos lo habrás hecho pasar por la segunda reja, que es la bondad. Esto que deseas decirme, ¿es bueno para alguien?

—No, en realidad no. Al contrario...

— ¡Vaya! La última reja es la necesidad. ¿Es necesario hacerme saber eso que tanto te inquieta?

—A decir verdad, no

—Entonces —dijo el sabio sonriendo—, si no es verdadero, ni bueno, ni necesario, sepultémoslo en el olvido (Jefferson, 2011).

ANEXO 11

Metáfora sobre la competencia de estimulación intelectual

Culpable o inocente

Cuenta una antigua leyenda que en la Edad Media un hombre muy virtuoso fue injustamente acusado de asesinato. El culpable era una persona muy influyente del reino, y por eso desde el primer momento se procuró hallar un chivo expiatorio para encubrirlo. El hombre fue llevado a juicio y comprendió que tendría escasas oportunidades de escapar a la horca. El juez, aunque también estaba confabulado, se cuidó de mantener todas las apariencias de un juicio justo. Por eso le dijo al acusado: “Conociendo tu fama de hombre justo, voy a dejar tu suerte en manos de Dios: escribiré en dos papeles separados las palabras 'culpable' e 'inocente'. Tú escogerás, y será la Providencia la que decida tu destino”

Por supuesto, el perverso funcionario había preparado dos papeles con la misma leyenda: “Culpable”.

La víctima, aun sin conocer los detalles, se dio cuenta de que el sistema era una trampa. Cuando el juez lo conminó a tomar uno de los papeles, el hombre respiró profundamente y permaneció en silencio unos segundos con los ojos cerrados. Cuando la sala comenzaba ya a impacientarse, abrió los ojos y, con una sonrisa, tomó uno de los papeles, se lo metió a la boca y lo engulló rápidamente. Sorprendidos e indignados, los presentes le reprocharon.

—Pero, ¿qué ha hecho? ¿Ahora cómo diablos vamos a saber el veredicto?
—Es muy sencillo —replicó el hombre—. Es cuestión de leer el papel que queda, y sabremos lo que decía el que me tragué.

Con refunfuños y una ira muy mal disimulada, debieron liberar al acusado, y jamás volvieron a molestarlo (Forner & Prieto, 2015).

ANEXO 12

Metáfora sobre la competencia de consideración individualizada

La asamblea en la carpintería

Cuentan que en una carpintería hubo una vez una extraña asamblea, una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar. ¿La causa? ¡Hacía demasiado ruido! Y, además, se pasaba el tiempo golpeando. El martillo aceptó su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo; dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo.

Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija pues era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás. Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba evaluando a los demás según sus medidas, como si fuera perfecto.

En eso entró el carpintero, se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó el martillo, la lija, el metro y el tornillo y la tosca madera se convirtió en un mueble. Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó el debate.

Fue entonces cuando dijo el serrucho: "Señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con todos. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que no pensemos en nuestros puntos malos y concentrémonos en los buenos".

La asamblea encontró, entonces, que el martillo era fuerte, el tornillo unía y daba fuerza, la lija era especial para afinar y limar asperezas y observaron que el metro era preciso y exacto.

Se sintieron entonces un equipo orgulloso de su fortaleza y de trabajar juntos (Abilleira, 2011).

ANEXO 13

Definición de líder transformacional y de sus diez competencias básicas

Liderazgo transformacional

Este tipo de liderazgo se caracteriza por cuatro elementos fundamentales, que son: el carisma o influencia idealizada, que hace referencia a la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionado con el compromiso emocional de los colaboradores; el segundo factor es la inspiración y refiere a la capacidad del líder de comunicar su visión y generar pasión y entusiasmo hacia la misma; el tercer factor transformacional es la estimulación intelectual o capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de una manera creativa e innovadora ante situaciones problemáticas o en la búsqueda de mejora y el cuarto factor es el de consideración individualizada, que señala la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros del equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno (Palomo, 2011)

Las 10 competencias del líder transformacional

A continuación, se describen las diez competencias a trabajar durante el proceso de Coaching junto con sus definiciones.

1) El pensamiento estratégico: Este se manifiesta a través del entendimiento de las tendencias del cambio, así como del ambiente interno y externo de la organización.

2) Manejo de relaciones: Es una compleja red de grupos de interés (proveedores, clientes, distribuidores, socios, gobierno, etc.), en los que se tendrá cierta influencia, sin la necesidad de ser el líder formal.

3) Adaptabilidad: Esta refiere a tener la capacidad para cambiar las estructuras e incluso la gestión, por determinados procesos cuando sea necesario.

4) Entendimiento interpersonal: Esta hace alusión a la capacidad de entender las señales emitidas por los otros y la atribución de adecuar valores a estas.

5) Eficacia del equipo: Esto es el acto de tener una exitosa construcción de grupos interdisciplinarios que trabajen en conjunto.

6) Movilidad: Esto refiere a la capacidad de adaptarse a diferentes ambientes y trabajar con eficacia en esas condiciones (Chávez, 2012).

7) Influencia idealizada: Es la capacidad del líder de evocar una visión y lograr la confianza, pasión, entusiasmo y el respeto de sus seguidores, está estrechamente relacionada con el compromiso emocional de los colaboradores (Palomo, 2011).

8) Promoción de autorrealización: Es el buscar que los empleados obtengan logro y autorrealización, en vez de seguridad económica, es decir, la recompensa para el empleado es interna (autogratificante).

9) Estimulación intelectual: Es la capacidad del líder para hacer que sus colaboradores piensen de una manera creativa e innovadora ante situaciones problemáticas o en la búsqueda de mejora.

10) Consideración individualizada: Es la capacidad del líder para prestar atención personal a todos los miembros del equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante, y además, gestiona de forma personalizada, teniendo en cuenta las diferencias individuales y las necesidades y expectativas de cada uno (Palomo, 2011).