



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACION

“ COACHING ORGANIZACIONAL ”

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

LUCIA ALEJANDRA TALAVERA RAMOS

ASESOR DE TESIS:

L.A. CLAUDIA DAMAS GOMEZ

COATZACOALCOS VER. 2011



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.

	PAGINA
AGRADECIMIENTOS Y/O DEDICATORIAS	I
INTRODUCCION	II
CAPITULO I. GENERALIDADES	
1.1 Planteamiento del Problema.	1
1.2 Problema de investigación.	2
1.3 Objetivo General.	3
1.3.1 Objetivos específicos.	3
1.4 Justificación.	4
1.5 Hipótesis.	6
CAPTULO II. MARCO TEORICO	
COACHING ORGANIZACIONAL	
2.1 Coaching	7
2.1.1 Que es el Coaching	9
2.1.2 Definición y tipos de coaching	10
2.1.3 Esbozo Histórico y desarrollo	13
2.1.4 ¿Por qué el coaching?	14
2.1.5 El coaching como estilo de liderazgo en las organizaciones	21
2.1.6 El Coach ante las diferentes modalidades de cambio	25
2.1.7 El Rol del coach	27
2.1.8 Principios que subyacen en el trabajo del coaching	29
2.1.9 Las aportaciones del coach	30
2.1.10 Especificaciones del coaching ni asesoría, ni terapia	32
2.1.11 Una relación de influencia	36
2.1.12 Las paradojas del coaching	37
2.1.13 Campos Teóricos del coaching	40
2.1.14 Teoría de las Organizaciones	42
2.1.15 Aportaciones del campo psicoterapéutico	49
2.1.16 Perfil del coach	70
2.1.17 Estructura del coaching	77
2.1.18 Aspectos fundamentales del coaching	85
2.2 Liderazgo	95
2.2.1 Definición de Liderazgo	95
2.2.2 Tipos de Liderazgo	95
2.2.3 Características de un líder	97
2.3 Motivación	99
2.3.1 Definición de Motivación	99

2.3.2 Ciclo de motivación	100
2.3.3 Técnicas de la motivación	103
2.4 Resistencia al cambio	107
2.4.1 Administración del cambio	107
2.4.2 Influencia de las actividades individuales en la respuesta al cambio	110
2.5 Calidad de Vida	116
2.5.1 Definición de Calidad de Vida	116
2.5.2 Antecedentes de la calidad de vida	116
2.6 Productividad	119
2.6.1 Definición de Productividad	119
2.6.2 Relación entre eficiencia y eficacia	119
2.6.3 Sistema de indicadores de la productividad	120
CAPITULO III METODOLOGIA	
3.1 Procedimiento de Investigación	123
3.2 Hipótesis	124
3.2.1 Variables	124
3.2.2 Operacionalización	125
3.3 Unidades de observación	127
3.3.1 Descripción breve de la empresa	127
CAPITULO IV RESULTADOS	
4.1 Gráficas e interpretación de resultados	128
4.2 Hallazgos	143
CAPITULO V. RESULTADOS Y/ O RECOMENDACIONES	144
5.1 Propuesta	145
CONCLUSIONES	178
BIBLIOGRAFIA	180
ANEXOS	182

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Antes que a nadie quiero agradecer a dios por darme vida, salud, y los recursos para poder llegar hasta donde estoy ahora.

A mis padres.

Por todos esos años de lucha y sacrificio por darme lo mejor de ustedes por el amor que siempre me han brindado por la libertad y la confianza de dejarme alzar el vuelo hacia el camino que eh decidido recorrer.

A mi Asesora de tesis.

Agradezco también a la Lic. Claudia Damas Gómez por su amabilidad, buena disposición, paciencia, y por Su tiempo y apoyo para que este trabajo culminara Exitosamente.

A mis maestros

Agradezco de igual de manera a mis maestros por sus Conocimientos, y consejos porque aparte de ser maestros También fueron amigos y confidentes.

A todos gracias. Sin ustedes nada de esto sería posible siempre los llevó en mi corazón.

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas buscan que sus trabajadores sean competentes que sean eficaces y eficientes, también buscan optimizar el rendimiento de la empresa, mejorando: el estilo de liderazgo, la comunicación interna, las relaciones interpersonales, la gestión del conocimiento, etc., es lo que consigue la gran herramienta estratégica conocida como coaching. El coaching empresarial recurre a algunas de las técnicas de motivación que se han aplicado en el entrenamiento de los atletas de elite, combinados con las fórmulas de orientación del pensamiento de la psicología humanista. Lo cierto, es la gran eficacia de esta metodología de aprendizaje transformador. El protagonista absoluto de esta herramienta empresarial, es el coach o consultor externo.

En el mundo de las organizaciones está atravesando por diferentes mutaciones como lo son la globalización, la internacionalización, emergencias de nuevas tecnologías, que modifican la relación del trabajo y el papel que juega cada trabajador de la empresa, lo que tiene repercusiones importantes sobre sus actitudes y sus comportamientos.

Se requieren relaciones satisfactorias y apoyar el desarrollo de los empleados alineados a los objetivos de la organización, pero no se sabe qué hacer para conseguirlos. Las escuelas del negocio enseñan conocimientos y habilidades administrativas y tecnológicas, pero no entienden el aprendizaje de las competencias necesarias para las relaciones humanas. Gracias a este tipo de necesidades surge el coaching empresarial. En una forma de hacer frente al presente, en donde en parte tenemos que desaprender la manera en la que hemos actuado en el pasado para poder ser eficientes y efectivos en el futuro; un futuro en el que la nueva forma de seguridad se encuentra en ir conformándonos a nosotros mismos a cada instante.

En esta tesis se limitó al coaching que se desarrolla en el marco profesional. Como relación de ayuda en el ámbito de la empresa, extrae conceptos, métodos y herramientas tanto teorías de las organizaciones como del vasto campo psicoterapútico, en una práctica que nos parece bien delimitada.

CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del Problema

Coaching (que procede del verbo inglés to coach, entrenar.) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas. Hay muchos métodos y tipos de coaching. Entre sus técnicas puede incluir charlas motivacionales, seminarios, talleres y prácticas supervisadas.

Generalmente, el coaching busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas. También se utiliza con frecuencia para mejorar características personales como impacto o asertividad.

El proceso de coaching se da en sesiones preestablecidas entre el coach y el cliente, mismas que se tienen por lo general semanalmente y son cara a cara ó telefónicas, con tareas o ejercicios específicos por realizar entre sesión y sesión. Estas sesiones pueden estar suplementadas con contacto telefónico y por correo electrónico. Todo el trabajo de coaching se da bajo la máxima confidencialidad y profesionalismo por coaches plenamente certificados que se rigen por los estándares de la Federación Internacional de Coaching (ICF). Coaching y Desarrollo le ofrece el servicio de coaching individual tanto en inglés como en español.

La práctica y la demanda del coaching se ha incrementado notablemente en los últimos años, sobre todo en los EUA, donde nació esta nueva profesión hacia finales de los años ochentas, en su inicio para ayudar a los más altos ejecutivos en empresas medianas y grandes a formular escenarios futuros dadas las complejidades y velocidad de cambio en el entorno. Como resultado del alto valor que se encontró en esta interacción, se fue expandiendo el uso de coaches en la empresa y el coaching salió también de las empresas para ofrecerse a personas fuera de éstas. Actualmente el coaching se encuentra dentro de las diez profesiones en mayor crecimiento, y estudios recientes muestran que entre un 25 y 40% de las

empresas más grandes de los EUA trabajan con coaches internos y/o externos. En México la historia de la práctica del coaching es más reciente, y no contamos aún con datos acerca de la frecuencia de su utilización en nuestro país.

Para efectos de la investigación se determina la siguiente pregunta que especifica el objeto de estudio:

1.2 Problema de investigación

¿La aplicación del coaching, es necesario para desarrollar las capacidades y habilidades del personal en la empresa Mundo Mágico?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Determinar la necesidad de aplicación del coaching en la empresa Mundo Mágico, para desarrollar las capacidades y habilidades del personal.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las necesidades de capacitación del personal de la empresa Mundo Mágico.
- Detectar las áreas de mejora para el crecimiento profesional o laboral de los trabajadores.
- Desarrollar el coaching de la organización.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Las razones por las cuales el coaching es importante es que, Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz. También Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano. Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes. Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos. Así como también Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso. Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

El coaching está siendo aplicado cada vez más en empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos.

Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

Lo que se busca con esta investigación no solo es mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está muy focalizado en los resultados, pero para los coaches lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente.

1.5 HIPOTESIS

En la empresa “Mundo Mágico”, la resistencia al cambio, la falta de comunicación, del trabajo en equipo y presencia de paradigmas, ocasiona baja productividad en el personal, por lo tanto la aplicación del coaching contribuirá a mejorar el desempeño de los mismos.

CAPITULO II. MARCO TEORICO

COACHING ORGANIZACIONAL

2.1 COACHING

Según Peter Drucker el problema más difícil que tendrán que hacer frente los directivos en el curso de los próximos años es el de la productividad de los trabajadores instruidos.

La cantidad de productos manufacturados ha aumentado y con ella el nivel y la calidad de vida. La tecnología mejora día a día, más el producto débil para el desarrollo de las organizaciones es ahora el lado humano, desde sus competencias en las labores profesionales hasta la coordinación de acciones de manera más eficiente.

Se enfrentan tiempos de gran confusión, porque está cambiando la manera de hacer negocios. Las organizaciones empresariales, políticas y educativas viven en el estrés y ya no generan el sentimiento de seguridad de antes.

A los ejecutivos de hoy les toca aprender a vivir en un mundo donde la competitividad, la globalización y la tecnología provocan cambios continuos en su forma de trabajar. El ambiente demanda cada día más eficacia y eficiencia en el desempeño.

Directores de la organización exitosas en este ambiente reconocen la necesidad de desarrollar competencias genéricas en los ejecutivos requeridas para generar mejores resultados: como escuchar con eficiencia, hacer juicios objetivos, dar y recibir retroinformación efectiva, manejar conflictos, generar y cumplir compromisos.

Se requiere relaciones satisfactorias y apoyar el desarrollo de los empleados alineados a los objetivos de la organización, pero no se sabe qué hacer para conseguirlos. Las escuelas de negocio enseñan conocimientos y habilidades administrativas y tecnológicas, pero no entienden el aprendizaje de las competencias necesarias para las relaciones humanas.

En este medio de necesidades cambiantes en que surge el coaching organizacional. Es una forma de hacer frente a este presente, donde en parte tenemos que desaprender la manera en que hemos actuado en el pasado para poder ser eficientes y efectivos en el futuro; un futuro en el que la nueva forma de seguridad se encuentra en ir conformándonos a nosotros mismos a cada instante.

Los beneficios del coaching, como forma de atender el crecimiento de los ejecutivos, son grandes y apreciados por las grandes organizaciones.

Aunque no sean cuantificables en términos de retorno sobre inversión muchas de las corporaciones más admiradas, desde GE hasta Goldman Sachs, invierten en coaching. El gasto anual en coaching en Estados Unidos se estima alrededor de 1000 millones de dólares.

2.1.1 Que es el coaching

El coaching puede ayudarnos a lograr un crecimiento humano en un periodo breve, y así ser más efectivos en los resultados de negocio.

En la vida diaria nos enfrentamos a un sin fin de problemas. Casi siempre los podemos resolver nosotros mismos, pero cuando no es así, tenemos la opción de pedir ayuda.

A través de la historia se ha desarrollado varias maneras en que una persona ayuda a otra para salir adelante en la vida. El coaching de creación bastante reciente, es una de ellas.

Podemos definir coaching como la relación entre el coach y un individuo -coachado o coache-, donde el primero ayuda a que el segundo desarrolle competencias en un observador más efectivo de sí mismo, de sus acciones de las acciones de los demás.

Mediante este proceso el individuo desarrolla su potencial personal y mejora la efectividad de sus acciones y resultados.

2.1.2 Definición y tipos de coaching

El coaching en ambientes profesionales es un proceso de acompañamiento a una persona o a un grupo de personas en el trabajo con el objetivo de la optimización del potencial de los individuos. La intervención de coaching crea un espacio en el que el individuo puede desprenderse de lo que obstaculiza su desarrollo, expresar sus deseos y aspiraciones, adquirir nuevas competencias y conocimientos y poner en marcha un plan de mejora de sus resultados. Tal gestión es única y se desmarca de otros tipos de intervención tales como la asesoría, la terapia o la formación y se coloca resueltamente como una construcción, una colaboración entre el coach y el cliente basada en la potencia de la relación intersubjetiva. Uno de los postulados es que el cliente tiene en sí mismo las competencias y el potencial necesarios para encontrar sus propias soluciones y que el coach actúa como un catalizador, un facilitador del cambio al movilizar sus energías. En cierta forma, la gestión se parece a una mayéutica en la que el progreso es generado por el cliente a través de un dispositivo particular, estructurado a partir de un saber hacer y un saber estar del coach. La creencia del coach en el potencial del otro es necesaria por varias razones: condiciona y estructura la relación que se establece entre los socios; crea en el cliente un fenómeno de incitación que lleva consigo expectativas y superación y que, de paso, dinamiza la interacción; garantiza que los progresos y las soluciones que han surgido en el coaching son los del cliente y, por lo tanto, rápidamente asimilables y utilizables por el mismo; responsabiliza al cliente y, paradójicamente, refuerza su autonomización en la conducción de su proyecto personal.

Un número importante de problemáticas de tipo personal, de relación, técnico o de desarrollo puede ser objeto de un coaching y condicionar la manera en que se desarrolle. Se puede distinguir entre coaching individual o coaching de la persona, el más clásico, y coaching de equipo. Si bien en ambos casos el objetivo perseguido es una mejora de las prestaciones, el dispositivo y las herramientas utilizadas son necesariamente diferentes.

El coaching individual, del que se tratará esencialmente en esta obra, abarca un campo bastante amplio de intervenciones sobre problemáticas tales como la mejora de la eficacia personal, la asunción de un nuevo puesto, el mantenimiento de un equipo, la gestión de situaciones interculturales, la imagen de uno mismo, los problemas de relación y las comunicaciones con los demás, la gestión del estrés, la estimulación de la creatividad, la gestión del tiempo, la búsqueda de una mayor coherencia en la acción, etc.

El campo del coaching individual puede segmentarse según el tipo de problemática tratada y la función del cliente en el seno de la organización: problemática puntual que necesite un enfoque del tipo «resolución de problemas» en unas cuantas sesiones o bien un seguimiento con una perspectiva a más largo plazo centrado en el desarrollo profesional de la persona y la puesta en marcha de una estrategia; problemática individual, a veces en el límite del campo terapéutico; preocupaciones más relacionales que piden, por ejemplo, un enfoque más sistémico del contexto coaching de gerentes, coaching de dirigentes. No obstante, en este último caso, un cierto número de procedimientos son similares entre el coaching de gerente y el coaching de dirigente, ya que la complejidad crece según la función que se ocupe: a los procedimientos operativos y relacionales se superponen a menudo, en el caso del dirigente, procedimientos más globales de coherencia con la visión de la empresa y los diferentes poderes y de finalidad de sus acciones. Por otra parte, el dirigente está, más aún que el gerente, en una situación de «soledad», prisionero del fantasma del otro y muchas veces incapacitado para pedir ayuda.

El coaching de equipo se plantea la mejora de la prestación colectiva del grupo mediante el refuerzo de la cohesión (aprovechando algunos aspectos del ejercicio anglosajón del team building, literalmente «construcción de equipo»), el establecimiento de la coherencia y el acuerdo sobre los objetivos y la contribución de cada uno a una estrategia compartida y unificadora de las energías. Se plantea la liberación y optimización de las sinergias relacionales que harán que el todo, representado por el grupo, sea superior a la suma de las partes, representadas por las individualidades. La regulación de las relaciones constituye un aspecto importante

del trabajo de coaching. Se hace a través de la observación de la dinámica grupal, el refuerzo de la atención y el diálogo en el seno del equipo, la mediación y resolución de conflictos y un trabajo de armonización de las interacciones a partir de la comunicación y la metacomunicación. El trabajo sobre la dinámica relacional es esencial: ayuda a abandonar algunos bloqueos o rigideces del grupo, permite que las competencias de cada uno se expresen mejor y hace surgir una visión que sea apoyada por todos. Fundamentalmente, el procedimiento del coaching de equipo es doble: un entrenamiento para una mayor autonomía de los miembros, ya que ésta produce movilidad y superación, y, de manera también muy importante, la comprensión de la necesidad de la interdependencia que, por sí sola, permite optimizar las prestaciones del grupo para lograr un objetivo compartido. El coaching de equipo se despliega también en el nivel operativo con la observación y el diagnóstico de la dinámica del sistema, el acompañamiento de la estrategia y la organización de la acción, ayudando a poner en marcha y a mejorar procesos y modos operativos.

2.1.3 Esbozo histórico y desarrollo

El término inglés coaching, que procede del verbo inglés to coach, que usualmente significa «entrenar», «acompañar», «motivar», en un contexto sobre todo deportivo, de hecho surge etimológicamente del francés coche (derivado a su vez del húngaro kocsis o del checo kocsis), que, en el siglo XVI, era un gran vehículo tirado por caballos para el transporte de viajeros y conducido por un postillón o «cochero», que era una persona que acompañaba a los pasajeros de un punto a otro, lo que recuerda el aspecto de «timonel» o «guía» que a veces reviste la tarea del coach. En la Antigüedad, el cochero era también el que estaba al lado del príncipe y se encargaba de conducir el carro durante la batalla. Aunque la palabra coaching sea un derivado del francés antes de ser inglesa, su retraducción al francés moderno parece torpe. El término «acompañamiento» es probablemente el más satisfactorio.

La terminología anglosajona remite el coaching al ámbito deportivo, lo que el diccionario Le Petit Robert confirma al definir el término como «entrenamiento (de un deportista, de un equipo)». Efectivamente, la noción remite a los Estados Unidos de las décadas de 1950 y 1960, cuando los entrenadores deportivos, coaches (especialmente en el fútbol americano), pusieron de relieve que hacía falta, además del entrenamiento físico del deportista, un enfoque holístico que incluyera las dimensiones esenciales de lo mental y lo emocional. Así pues, el coach era la persona que ayudaba al deportista a desarrollar sus competencias (entrenamiento físico, preparación mental, gestión del estrés y de las emociones...), a mantener su motivación, a prepararse mejor para la competición y a optimizar sus prestaciones a través de un acompañamiento multidimensional que asociaba cuerpo y mente. A partir de la década de 1980, el término coaching desbordó el ámbito deportivo para introducirse en el de la empresa, en el que los procedimientos y las comparaciones en términos de competición, excelencia o necesidad de superación justificaban tal enfoque. El coaching, inicialmente reservado a los altos dirigentes, fue objeto de una progresiva «democratización» con su difusión en los ambientes de cuadros empresariales y de mandos intermedios. En Francia, el coaching hizo su aparición en la empresa, de forma notoria, a principios de la década de 1990; hoy se halla en

rápida progresión entre los dirigentes, los «cuadros con alto potencial» y los gerentes. Una tendencia más reciente es la generalización de las aplicaciones del coaching a otros ámbitos más heterogéneos. Esta demanda de life coaching o acompañamiento personal de vida abarca un conjunto de necesidades (ayuda para las decisiones, trabajo sobre la expansión personal, optimización de las opciones de vida, etc.) que remiten a una demanda más fundamental del individuo en busca de ayuda y de referencias.

2.1.4 ¿Por qué el coaching?

La necesidad de recabar una ayuda exterior ante las dificultades o las preguntas sobre la conducta en la vida aparece como una práctica ancestral. En la vida cotidiana, esa ayuda es aportada por figuras diferentes, que pueden ser, según los casos, el amigo, el compañero o compañera, el médico de cabecera, el consejero financiero o fiscal, el terapeuta, el profesor o el colega de trabajo, con mayor o menor fortuna o eficacia. Así pues, el coaching busca una plaza en un mercado competitivo y heteróclito de oferta de ayuda al prójimo a partir de un dispositivo, unas herramientas y un campo de aplicación —el medio profesional— que fundamentan sus especificidades. La emergencia y la difusión del coaching reflejan un conjunto de tendencias de fondo de la sociedad y de necesidades personales del individuo. A un nivel social, el coaching responde a un entorno económico cada vez más complejo que pide una mayor flexibilidad en las competencias y los comportamientos: reorganizaciones, internacionalización, deslocalizaciones, evolución de los métodos de gestión y evaluación o emergencia de nuevas tecnologías son algunos de los fenómenos que exigen cambios más frecuentes y una mayor capacidad de adaptación. A la lógica mecanicista y jerárquica de la organización se superponen modelos informales, muchas veces más movilizados, pero necesariamente más complejos para el individuo. Dicha complejidad exige una «metabolización» de la información más importante, que puede ser facilitada por una visión en perspectiva y una alternancia acción/reflexión propuestas por el espacio del coaching. Por otra parte, la tercerización continua de la economía y la necesidad de desplazarse hacia actividades con un valor añadido más fuerte tienen como consecuencias que hay que

pensar más y obedecer menos, y de ahí la importancia que tiene el desarrollo y mantenimiento e los comportamientos de autonomización en la interdependencia. La terciarización pone también el acento en la importancia de lo relacional y lo emocional más allá de los aspectos técnicos; ahora bien, esas competencias muchas veces apenas se desarrollan en una profesión. En el nuevo orden económico, a demás del continuo esfuerzo hacia una productividad acrecentada que necesariamente tiene sus límites, los recursos humanos aparecen aún más como el elemento fundamental y principal de la creación de valores que hay que optimizar. El coaching es un instrumento de esa política de optimización de los recursos y de diferenciación.

Tales tendencias económicas tienen sus consecuencias y son un eco de las necesidades del individuo. Con el debilitamiento de las referencias confesionales, familiares y políticas, la persona atribuye a menudo un papel central al trabajo en su búsqueda identitaria. La profesión aparece como un elemento estructurante de la vida y participa de su finalidad a través de una búsqueda de las prestaciones que hay que cultivar en un entorno económico exigente. El espacio-espejo que ofrece el coaching permite una observación y una reflexión, organizadas por un tercero, de las propias prácticas. Por otra parte, los cambios sufridos por las empresas han debilitado la relación entre el asalariado y su empleador al hacer más precario el vínculo contractual. Ante esa precarización es esencial que el asalariado mantenga y desarrolle sus capacidades de adaptación al cambio. La nueva relación en el trabajo contribuye también a un creciente individualismo entre los dirigentes, que piden ser remunerados, reconocidos y acompañados en sus especificidades. El acento se pone, así, en el desarrollo personal de las competencias. Todos esos elementos contribuyen a la difusión del coaching en la empresa.

De manera práctica, la demanda de coaching aparece a partir de un problema de orden técnico, personal y relacional que se beneficiaría con la luz que aporta una relación entre dos. Si vamos más allá, la demanda de coaches fundamentalmente una búsqueda de una mayor coherencia y un mayor sentido en la acción. La coherencia permite alinear valores profesionales y personales, mantener un equilibrio

entre ser y hacer, y afirmar la individualidad aun siendo productivo y manteniendo la visión estratégica de la organización. Por otra parte, esa búsqueda de sentido debe esclarecer la finalidad de la acción y enmarcarla en una perspectiva existencialmente más gratificante para el individuo.

La demanda de coaching procede también de la preocupación por escapar de la soledad. Criticado por los otros y prisionero de su función, el dirigente no encuentra un alter ego a quien confiar sus aspiraciones, sus dudas o sus preguntas. Debido a una falta de objetividad, de conocimiento o de capacidad de una visión en perspectiva, los posibles interlocutores que podrían ayudarle a reflexionar sobre problemáticas importantes para su desarrollo y el de su organización son escasos. La presencia de un actor externo al sistema ofrece ese espacio-espejo, ese terreno de experimentación en el que puede expresarse y actuar.

➤ **El termino coach**

El termino coach viene del francés, y significa carruaje; en su definición textual, es un vehículo que lleva a una persona de un lugar a otro. El coaching, es una forma metafórica, el coach es el medio usado para que una persona se desplace hacia un estado de más capacidades.

Donde más se ha usado el concepto es en los deportes. Un coach de deportes es una persona que tiene ciertos conocimientos y habilidades que le permiten observar desde fuera el desempeño de los jugadores y con su aportación puede ayudar a que los jugadores tengan un mejor rendimiento a la hora de juego.

En las empresas pasa lo mismo. Un coach es una persona que tiene habilidades que le permiten ayudar a otros en su crecimiento, de manera que estos puedan atender lo que se les presenta y resolver los problemas por sí mismos.

➤ **Que no es coaching**

Si bien el coaching ayuda al crecimiento personal y profesional, no es una terapia ni una asesoría.

La práctica del coaching está en deuda con profesiones como administración de empresas, desarrollo organizacional y psicología, pero no utiliza de manera directa sus conocimientos y técnicas.

El coaching no es una asesoría. El asesor diagnostica e indica que hacer ante determinado problema. El coach no resuelve los problemas sino facilita el crecimiento del coache para que éste, por si mismo, haga frente a sus desafíos.

El coaching no es una psicoterapia. Es más, quien necesita terapia no es un candidato para el coaching. Por ejemplo, a una persona que se encuentre en un estado depresivo profundo, no le es posible desarrollar capacidades de coordinación y liderazgo; necesita un profesional capacitado para tratar su depresión.

➤ **A quien va dirigido**

El coaching va encaminado a un desarrollo profesional y de negocios, y se dirige a personas con un buen desenvolvimiento en su vida individual y profesional.

Los mejor candidatos para recibir el coachin son:

- Individuos con ambición de desarrollo.
- Personas clave en la organización
- Ejecutivos con alto desempeño profesional pero bajos en algunas habilidades de relaciones interpersonales.
- Lideres que no entienden por que su equipo no logra lo que para ellos es muy claro que debieran lograr.
- Personas de trabajo operativo en transición a posiciones gerenciales.

- Ejecutivos que están cambiando de trabajo, ya sea en forma deseada o no.
- Individuos que les es difícil dirigir un equipo de trabajo, o pertenecer a uno.
- Personas que no vean con claridad las consecuencias de sus actividades o cuyo comportamiento irrita a otros.
- Ejecutivos que casi siempre culpan a otros de los malos resultados.
- Personas que se desesperan (con los otros o consigo mismos ante la presión)
- Directivos que desean tener equipo de alto desempeño.
- Ejecutivos con gran ambición de desarrollo profesional.

En síntesis, los ejecutivos que más se benefician son aquellos que se mantienen en crecimiento personal, con habilidades sobresalientes en el ámbito profesional; por ejemplo con pensamiento estratégico, racional, competente en su área de trabajo, inteligentes y con mucha experiencia específica de su profesión pero con algunas conductas que inhiben su progreso en la organización como su ineficiencia en relaciones humanas.

➤ **El coaching no va dirigido a:**

- Personas en busca de una receta para solucionar problemas.
- Quienes no estén dispuestos a cuestionarse su manera de trabajar.
- Individuos con problemas psicológicos.
- Empleados que no tengan potencial dentro de la organización.

En resumen el coaching es para mantener gente exitosa en continuo desarrollo.

Por qué es efectivo el coaching para una persona que busca éxito personal y de su organización, el coaching es una vía efectiva para su desarrollo, ya que ofrece:

a) Retroinformación. A un nivel muy básico, el coach le sirve de apoyo, dando retroinformación objetiva, desde una posición externa, que le ayuda a su desempeño. La información puede venir del coach o de su diagnóstico de 360 grados, los cuales, aunque no sean del todo objetivos si son legítimos.

b) Reflexión. Es impresionante como mucha gente inteligente, responsable y altamente motivada se detiene muy poco a reflexionar en sus propias acciones. Están más inclinados en conseguir retos, seguir adelante, llegando a niveles altos en la organización, sin haberse detenido a observar sus limitantes. El coaching los ayuda a detenerse, darse cuenta y observar los efectos de su hablar y actuar. Esto les ayuda percibir alternativas, más que sólo reaccionar los eventos. El coaching los apoya en su desarrollo para asumir la responsabilidad de su impacto en el trabajo.

c) Desarrollar habilidades conversacionales y de interacción. El coaching no termina con "darse cuenta". Es una forma activa para aprender habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales; reduce conductas destructivas, hace más efectivo el desempeño de los equipos de trabajo, alinea los individuos con los objetivos de la organización, facilita la sucesión y apoya los cambios organizacionales.

d) Apoya el cambio personal. Programas de coaching que entienden todo el nivel más alto de la organización ofrecen un cambio disciplinado para mejorar las relaciones con sus empleados mientras incrementan su efectividad. Nutre un cambio cultural para beneficio de toda la organización.

e) Obtiene mejores resultados de negocio. Los procesos de trabajo en las organizaciones son con frecuencia obstaculizados por problemas interpersonales. El coaching ayuda a escuchar las necesidades del cliente, entender los roles y necesidades de las diferentes personas que atienden los procesos, e incrementan la eficacia de la organización y el manejo de compromisos.

➤ **La base emocional del coaching.**

La base emocional del coaching son la aceptación, el respeto y la confianza; la aceptación del otro como ser legítimo y autónomo, capaz de desarrollarse y lograr sus objetivos.

El rol del coach está dado por el coachado sobre la base de la autoridad y confianza. Sin reto no puede existir coaching. En la medida en que el coach se gana la confianza del coachado, éste incrementa la autoridad que le otorga y, por tanto, aumenta su apertura.

➤ **Beneficios de utilizar el coaching en las organizaciones.**

El coaching interno, como estilo de liderazgo que se enfoca en el desarrollo de otros, promueve un continuo crecimiento de cada persona que labora en la empresa, así como el alineamiento de las necesidades de la gente con las de la organización.

El coach interno desarrolla competencias en escuchar la posición de los otros, mejora sus relaciones interpersonales y promueve el liderazgo de equipos de alto desempeño, así como el enfoque en los resultados de negocio.

El coach externo es una persona entrenada para facilitar cambios, tanto individuales como grupales. Los ejecutivos que son apoyados por coaches externos logran crecimiento rápido en las áreas que detienen su desarrollo profesional. A las empresas que son atendidas por coaches externos les es posible conseguir mejores resultados de negocios al contar con gente y equipos que se coordinan mejor y alinean sus esfuerzos con los de la organización.

2.1.5 El coaching como estilo de liderazgo en las organizaciones.

Las organizaciones líderes tras la obtención de logros significativos en calidad, procesos de producción y tecnología, se dan cuenta de que el progreso está siendo detenido por su poca habilidad de mejorar el lado humano de su ejecución, el manejo de la gente y su interacción. Ante las condiciones cambiantes y competitivas en las que se encuentran las organizaciones hoy día se requieren nuevas destrezas y habilidades.

La empresa demanda una dirección más ágil, flexible y participativa, en donde toda persona sea cada vez más responsable, visionaria y con capacidad de toma de decisiones acorde con los objetivos de la organización.

En el pasado la dirección se basaba en habilidades para ordenar, especificar el camino que debe seguirse y controlar el desempeño de los individuos que laboraban bajo sus órdenes. Este tipo de gerencia da magníficos frutos cuando se trata de labores manuales o rutinarias específicas. Sin embargo, ante el cambio constante que todos enfrentamos y el incremento de profesionistas que laboran en las organizaciones, este tipo de dirección no es suficiente. Es imposible para el directivo estar controlando y decidiendo por cada persona y en todo ámbito. Si se aferra a dirigir sólo con estilo autoritario, su gente tiende a mostrar un desempeño mínimo, orientado a cumplir las órdenes del jefe, sin innovación ni gran alcance. Su efectividad estará muy por debajo de su potencial.

Los directivos requieren incorporar nuevos estilos de liderazgo, los que tienen no son siempre suficientes. No se trata de desechar lo que ha dado resultado, sino de tener a la mano otras formas de dirigir y facilitar el trabajo de su gente.

Los estilos de liderazgo pueden agruparse en tres: directivo, democrático y coaching. Cada uno con resultados muy buenos ante situaciones específicas.

Estilo directivo. Es aquel que moviliza a la gente hacia la visión. Maximiza el compromiso a los objetivos de la organización y sus estrategias. Declara la visión, define estándares y enmarca las tareas individuales dentro de la visión.

El gerente que usa este estilo desarrolla autoestima y determinación. Tiene una manera de dirigir ordenando y definiendo el qué, cómo y cuándo. Marca el paso de acción, da retroinformación a través de la evaluación anual, enfocada en resultados y áreas de oportunidad.

Es más efectivo cuando hay crisis, cuando se necesitan directrices claras en una situación complicada, en especial en caso de emergencia. Se requiere cuando los cambios exigen una nueva visión y una dirección clara y precisa.

Generalmente no funciona cuando se trabaja con un equipo de expertos o compañeros que puedan ser más capaces en sus áreas que el mismo director.

Estilo democrático. Mantiene a los empleados felices y crea armonía entre ellos. Promueve la comunicación. No se imponen estructuras innecesarias en cómo los empleados deben hacer su trabajo. Se da libertad para trabajar en la forma que cada quien juzgue más efectiva. Se comparten ideas y se desarrolla confianza, permitiendo la innovación y toma de riesgos.

En el estilo democrático el gerente escucha y deja hablar a todos, atiende a la emocionalidad de la persona y el entorno. Es flexible, dependiendo de la gente que maneje, ofrece amplia retroinformación positiva; dirige construyendo lazos emocionales fuertes y fidelidad, promoviendo un ambiente de pertenencia; celebra cumpleaños y momentos especiales.

Este estilo es excelente cuando se desea integrar equipos de trabajo, elevar la moral y comunicación o reparar la pérdida de confianza. También cuando se tiene gente que sabe qué hacer y para quien tiene su propia manera de hacer las cosas.

Sin embargo, es un estilo que no debe usarse todo el tiempo, ya que puede dejar pasar resultados pobres que los empleados pueden percibir como tolerancia a la

mediocridad. Pocas veces se le dice a la gente cómo mejorar, así que deben arreglárselas a su manera.

Estilo de coaching. Ayuda a identificar las fuerzas y debilidades, y las encamina a lograr las aspiraciones personales de trabajo a la par con los objetivos y la visión de la empresa. Anima a establecer objetivos a largo plazo y planear cómo obtenerlos. Crea compromisos acerca del rol y las responsabilidades de sus empleados. Su impacto en el clima organizacional y resultados a largo plazo son muy positivos.

Goleman Nos dice que el efecto positivo del coaching en los negocios, ya que se enfoca básicamente en el crecimiento personal y grupal, no en el resultado de la tarea que hay que realizar. Sin embargo, el coaching mejora los resultados finales. La razón es que requiere diálogo constante que genera flexibilidad y clima de confianza. Mediante el diálogo, el coach proporciona retroinformación constante y constructiva, a la vez que da a conocer qué se espera de ellos y cómo su trabajo encaja en la visión o estrategia. Promueve la responsabilidad y la calidad.

El gerente coach enseña y facilita el crecimiento de su gente. Su mensaje es: "Creo en ti, invierto en ti y espero tu mejor esfuerzo"; confía en que cada individuo puede mejorar su desempeño. Es bueno para delegar. Conociendo la capacidad de su gente les asigna retos a largo plazo, aun arriesgando que a corto plazo los resultados no siempre sean satisfactorios.

El coach sabe que para que la persona desarrolle toda su capacidad se requiere un ambiente de libertad y aprendizaje organizacional constante; por tanto, promueve la confianza y el entusiasmo.

Este tipo de dirección es más efectivo cuando los empleados se encuentran atorados en algún proceso, se dan cuenta de alguna área de oportunidad y buscan incrementar su desempeño y la efectividad en su trabajo. También cuando están conscientes de que cultivando nuevas habilidades pueden avanzar en su carrera profesional. Tiene magníficos resultados cuando la gente declara que necesita y quiere ayuda.

Este estilo no es recomendable cuando los empleados se resisten a aprender o cambiar su manera de trabajar, o cuando el directivo carece de habilidades para ayudar a su gente. No se diga cuando éste no cree en la capacidad de aprendizaje del individuo.

El coaching busca resultados a largo plazo, puede parecer desperdicio de tiempo en el mundo de prisa y estrés en que vivimos; sin embargo, al final el crecimiento de cada individuo repercute en el desarrollo de la organización. Los directivos que no hacen uso de este estilo de gerencia se pierden de grandes estrategias y herramientas.

Muchos estudios indican que entre más estilos de liderazgo maneje el directivo, mejor es su desempeño, el clima organizacional que promueve y la efectividad de la organización.

El directivo como líder sabe que los resultados de su gente son afectados por su estilo de dirigir, por tanto debe modelar la flexibilidad, la escucha y el crecimiento.

Cada estilo de liderazgo responde a una necesidad y tiene determinados resultados. Estos dependen de la situación, la persona, el tiempo disponible y el contexto. El directivo eficaz es aquel que tiene la capacidad de analizar el reto, percibir el impacto que tendría cada tipo de liderazgo y es flexible para cambiar de un estilo a otro.

2.1.6 El coach ante las diferentes modalidades de cambio.

El coach facilita el crecimiento de la gente y las organizadas. Este crecimiento se da en diversas modalidades de cambio, propicia por tres tipos de causas.

➤ Crisis

El cambio como crisis en general se observa que proviene del exterior del individuo u organización. La persona u organización es obligada a cambiar en apariencia, en forma repentina y fuerte. Es coa creer que la crisis llega sin previo aviso, pero con el tiempo se reconocen indicios previos inadvertidos.

Un ejemplo de crisis se observa en una devaluación, la caída de la bolsa, la entrada de competencia extranjera, etc. A nivel personal un despido del trabajo, un divorcio o al ganarse la lotería.

Debido al impacto en la realidad y emocionalidad que conlleva una crisis trae una inestabilidad fuerte, que puede ser temporal o perenne. La persona u organización puede quedar debilitada o salir de la situación con ganancias sustanciales, dependiendo de su respuesta ante la situación.

➤ Evolución

Tanto el ambiente como las personas cambian con el tiempo adaptándose unas a otras. Este tipo de cambio es paulatino, con aprendizajes que da la experiencia al conquistar retos y adaptarse a nuevos recursos tecnológicos.

El cambio por evolución se da en forma transparente, es decir siempre sin que la persona u organización se percaten de él por ser tan lento.

Al no ser conscientes de lo que está ocurriendo, muchas personas incurren en grandes costos de oportunidad. Este costo puede significar quedar fuera del mercado o perder relaciones importantes.

El cambio por evolución es ejemplificado por la historia de la "sopa de rana". Si metemos una rana en agua caliente, ésta saltará y quedará a salvo.

Sin embargo, si la metemos en agua fresca y poco a poco la vamos calentando, no percibirá el cambio y quedará atrapada sin salir. Así, las personas y organizaciones se van "aclimatando" al ambiente, y de repente el mercado ha desaparecido. No hay visión estratégica, no hay anticipación. Nos encontramos ante cambios y aprendizajes, más no siempre suficientes.

➤ **Innovación o declaración de cambio**

Este tipo de cambio implica una determinación del individuo o grupo que debe modificar su ser o su manera de actuar. Significa anticipar el futuro, cambiar de estrategia y desarrollar ofertas innovadoras.

La innovación implica riesgo, mas éste puede ser previsto y trabajado con facilidad al estar consciente de las necesidades, ofertas y peticiones de los clientes y proveedores. Por ejemplo, al hacernos cargo del ambiente, antes que el cliente se dé cuenta de lo que necesita, nuestro cambio es hacia el crecimiento.

La innovación también responde a las necesidades propias. Si al mismo tiempo de estudiar el mercado se analiza la organización y se pregunta para dónde quiere crecer dadas las alternativas posibles, el riesgo se minimiza y la percepción del reto prevalece.

Con la innovación creamos nuevos juegos en la vida y los negocios, y nos convertimos en jugadores en nuestro propio campo. Nos entusiasma ver lo que sí es posible para nosotros.

El coach es líder en los cambios innovadores en su entorno, promoviendo y haciéndose cargo del crecimiento de los grupos e individuos que cada tipo de cambio conlleva.

2.1.7 El rol del coach

Es importante notar que las capacidades del coach pueden ser diferentes a las de quien realizará la acción. Un coach deportivo, por ejemplo de fútbol americano, es una persona que nunca da un pase o taclea a nadie, pero sabe del juego y observa desde fuera lo que los jugadores no pueden hacer. Al compartir sus observaciones, facilita que el equipo, y cada jugador, incrementen su capacidad en el juego. En ese sentido es válido ligarlo al ámbito empresarial.

Volviendo al término coach, tomamos la palabra del francés (y luego del inglés), sin traducirla como consultor, asesor o entrenador, porque estos términos tienen connotaciones utilizadas para otros fines.

Un coach no es en sí un asesor, consultor o entrenador, ya que no siempre tiene los conocimientos de la tarea que el otro requiere realizar. El coach no dice qué se tiene que hacer, sino que facilita el cambio de la persona, para que ésta se haga cargo de su reto.

El coach es una persona entrenada para mostrar al coachado dónde se encuentra y las consecuencias y los beneficios de estar en donde está. Muestra también los procesos que utiliza al hacer su trabajo y qué repercusiones tiene su actuar en los que le rodean. El coach lo ayuda a declarar necesidades de cambio y espacios de mejora.

El rol del coach es siempre activo; sin embargo, éste no decide ni aconseja qué hacer. Mediante su interacción, el coachado puede observarse y percibir mejor su trabajo y el entorno. Es él quien necesita el cambio, especifica el ámbito, da autoridad al coach y, en última instancia, valida la efectividad de la interacción. El coach facilita, hace preguntas, cuestiona interpretaciones, muestra distinciones, sugiere la posibilidad de ejecutar determinadas acciones, ayuda a visualizar o diseñar diferentes alternativas, pero quien toma las decisiones en rumbos de acción es siempre el coachado.

El coach propicia que el coachado elabore su plan de acción para que le sea más fácil darle seguimiento y evaluar sus resultados manteniendo el aprendizaje sistémico como forma de cambio.

2.1.8 Principios que subyacen en el trabajo de Coaching

Nuestra propuesta de coaching se basa en los siguientes principios básicos de cómo interpretamos al ser humano y su crecimiento:

- Los seres humanos no somos de una manera determinada, sino que estamos en continuo cambio.
- Podemos participar en el diseño de la persona que queremos ser.
- Las personas actuamos en concordancia con nuestros mapas interiores y no con la realidad exterior.
- En cualquier momento dado, una persona, desde su punto de vista, opta por lo más conveniente para ella.
- Las personas somos seres con dimensiones corporales, emocionales, lingüísticas y de trascendencia, las cuales están íntimamente relacionadas.
- Por medio del lenguaje modificamos el ser que somos y nuestro entorno.
- Las emociones son parte de nuestro ser y propician o bloquean las acciones.
- El resultado de nuestras acciones depende de nosotros y del sistema al que pertenecemos.
- Toda persona puede mejorar sus acciones y resultados si tiene la estimulación adecuada y afronta los obstáculos.
- Conseguimos los retos mediante el uso de pensamiento crítico, práctico y creativo.
- Libertad, respeto y confianza son fundamentales para el desarrollo de la persona y el trabajo efectivo.

2.1.9 Las aportaciones del coach

Las aportaciones del coaching sacan a flote un conjunto de factores que se pueden sintetizar en torno a tres principios: un dispositivo y unas herramientas que crean un clima de alianza para favorecer una construcción entre coach y cliente; una capacidad de comprensión y de restitución de los retos y las necesidades a las que hace frente el cliente y una fuerza de estimulación y de propuestas para el mismo.

El primer objetivo de la intervención del coach es crear un espacio de confianza y asociación en el que el cliente pueda expresar libremente su discurso a una persona, casi siempre exterior a su sistema de pertenencia y que tenga la objetividad, la benevolencia y la competencia necesarias para recibir ese discurso. La capacidad de acogida y de aceptación del *coach* se deriva especialmente de su creencia en que el cliente posee sus propias soluciones. Con la escucha activa del coach, representa un potente recurso para la alianza entre los asociados y condiciona el trabajo futuro. Para muchas personas, el hecho de ser escuchado con benevolencia y sin reservas mentales o proyectos constituye a fin de cuentas una situación bastante inédita que autoriza una verbalización y un trabajo fecundos. El corolario que resulta naturalmente de esa simetría de la relación es una libertad de expresión también para el coach, que puede restituir al cliente elementos útiles para su desarrollo. Ese feedback también puede ser bastante poco habitual e implicar una reflexión en el cliente que es signo de progreso. La solidez de la alianza es indispensable para atravesar con la serenidad o, al menos, con la confianza suficiente importantes situaciones de frustración.

Un segundo elemento del coaching es la capacidad del coach para identificar los verdaderos retos del cliente en la profusión de informaciones y la confusión. A través de un enfoque mayéutica y una caja de herramientas basadas en la demanda del cliente y el contrato entre los asociados, el *coach* trabaja para que progrese la problemática expuesta. El coach tiene necesariamente un enfoque parcial e incompleto del universo del cliente; por lo tanto, debe hacer elecciones y centrarse en lo que le parece esencial a partir de su lectura del problema del cliente. En cierta

manera, el cliente está penalizado por un exceso de informaciones; a veces le cuesta adquirir una perspectiva y dar coherencia a su pensamiento. El coach, que se sitúa en un mayor nivel de abstracción, tiene más facilidad para conseguir, a través de la interacción, ese distanciamiento con respecto a la situación del cliente; reubicada en un contexto más amplio, la situación se abre a otra visión y a una resolución. El contexto del coaching permite al cliente salir del estrecho círculo en el que haya podido encerrarse al ofrecerle otra perspectiva que va más allá del problema que le atenaza.

El tercer elemento está representado por el coach tanto como fuerza de estimulación y de propuestas como impulsor de nuevas maneras de percibir una realidad más movilizadora. El reto del coaching muchas veces es el de sobrepasar, apartarse de la zona de confort del cliente para probar nuevos comportamientos, saberes o actitudes creadores de progreso. Esta superación es favorecida y se hace posible gracias a la relación con el coach, que protege mediante sus intervenciones y estimula a partir de la confianza que ofrece al cliente. El coach, en su papel de controlador, se sitúa constantemente entre el contenido, es decir, el objetivo, y el proceso, la andadura hacia ese objetivo. Vincent Lenhardt, recuperando un proverbio chino, utiliza la metáfora del «pez» y la «caña de pescar» para explicar la dialéctica entre contenido y proceso: o bien el coach aporta al cliente una solución o unos elementos de solución (un pez) que le permitan salir de la dificultad no resuelta sin que, sin embargo, se favorezca la autonomización, o bien trabaja para colocar al cliente en una posición que permita que él mismo haga que emerja la solución, proporcionándole una caña de pescar al responsabilizarle completamente a la vez que se le deja durante más tiempo frente a su frustración.

2.1.10 Especificaciones del coaching: ni asesoría ni terapia.

Solo recientemente el coaching ha encontrado su lugar en el atestado mercado de la ayuda personal, que incluye actividades establecidas desde hace tiempo, tales como la asesoría, la terapia y la formación. A un que afirma su especificidad, despliega su acción aprovechando algunos atributos comunes a los otros campos, lo que hace que aumente la confusión y hace aun más urgente la delimitación de fronteras. Por otra parte, describir lo que no es el coaching también es concretar su verdadera naturaleza.

El coaching no se identifica con la asesoría o la formación por varias razones: en su filosofía o la formación por varias razones: en su filosofía y en la postura, en principio, ya que la relación de colaboración característica del coaching sitúa la relación en un nivel que no es lineal, de tipo receptor/ proveedor, sino en una dialéctica entre coactores y socios. Se trata de menos de transferencia de saberes o tecnología que de una relación circular en la que cada uno se nutre del discurso del otro para progresar en la problemática del cliente. Necesariamente, el coach tiene que apoyarse en la existencia y la expresión de una demanda del cliente, quien a su vez crea las condiciones para la eficiencia del coaching. Dicha circularidad da una importante plasticidad a la intervención del coaching, que evolucionara de manera interactiva con las aportaciones del cliente y las intervenciones del coach.

Los más frecuentes, probablemente lo más deseable, es que el coach conozca peor que el cliente el ámbito de intervención de este; es, objetivamente, menos competente que él en ese campo (muchas veces a diferencia de la tutoría, que es tradicionalmente una transmisión de conocimientos y habilidades de un profesional más experimentado). Ese menor conocimiento es también una garantía de su eficacia, ya que la fuerza a adquirir cierta distancia respecto al contenido sobre el que el cliente informa, a adoptar la neutralidad necesaria, a tomar una posición baja y a dar prueba de ausencia de prejuicio o de proyectos para el cliente. Si se da el caso de que el coach haga sugerencias puntuales o de consejos al cliente para hacerle progresar en una situación de bloqueo, a ese aspecto no representa su tipo

de intervención más importante. Más bien, uno de los objetivos del coach es hacer que se concrete y se aclare la problemática del cliente, quien al conseguirlo, se pone en situación de encontrar su solución. El coach no se encuentra en la situación del consejero experto en un ámbito concreto o en una tecnología, si no que esta para hacer evidentes los procesos generales de mejora a partir del marco de referencia del cliente.

El coaching tampoco es un ejercicio de psicoterapia, aun que comparta un conjunto de métodos desarrollados en el campo psicoterapéutico, y se inspira en algunos vinculados al desarrollo de la relación intersubjetiva de ayuda con el cliente. No obstante, el coaching se desmarca de la terapia de varios aspectos, aun que las practicas terapéuticas son tan variadas en sus métodos y objetivos (se podrían nombrar centenares de corrientes potencialmente diferentes) que hay que ser prudente ante cualquier generalización. En principio, el coaching se diferencia de la terapia en términos de su campo de aplicación: se dedica fundamentalmente al universo profesional del cliente. Aun que el coach no rechaza abordar componentes de la identidad personal del cliente, no es más que para aclarar su problemática profesional. Por el contrario, la terapia se despliega ampliamente en el universo personal y privado de la persona; el trabajo no es más que una esfera, importante, eso sí, de la posible investigación. Por otra parte, los objetivos de la terapia y del coaching también son diferentes: casi siempre se trata de conseguir el aplacamiento de un sufrimiento o de un malestar psíquico, por una parte en relación con un trabajo puntual y, por otra, hacia una mejora de las prestaciones. De manera general (lo que es especialmente verdadero en las terapias de tipo psicodinámico, aunque menos pertinente en las terapias denominadas breves o conductistas), la terapia tiende a ser un ejercicio que afecta a la estructura psíquica más profunda de la persona, mientras que el coaching tiene un impacto más puntual y, sobre todo, conductista. Por último, la posición y la percepción del coach y del terapeuta son diferentes: el terapeuta es percibido por el paciente como un experto en su mal, capaz de articular una teoría y una práctica sobre el desorden psíquico en

el que vive. Ese marco favorece más fácilmente los sentimientos regresivos de dependencia y el apoyo en el terapeuta. El coaching, merece un contrato de coelaboración que plantea y a las barreras que introduce, a través del contrato, responsabiliza más rápidamente al cliente, aunque aparezcan algunos elementos regresivos, al menos transitoriamente.

➤ **El coaching como espacio de construcción de sentido**

La intervención de coaching es un encuentro-espejo estructurado por el *coach* entre el cliente y él mismo. El objetivo explícito de una mejora del rendimiento es una caja de Pandora de la que se escapan, durante el coaching, una serie de preocupaciones que afectan rápidamente a la finalidad que el cliente dé a su acción. La complejidad del entorno económico, la precarización del vínculo contractual con la organización, el papel de las aspiraciones del individuo en el seno de ella o la necesidad de hacer del trabajo —central en la búsqueda identitaria— un campo de desarrollo personal, aun manteniendo una cierta autonomía respecto a la empresa, son otros tantos fenómenos que repercuten en la acción del cliente y que hay que integrar de manera coherente. Tal armonización está en el corazón del trabajo de coaching, que crea el marco para una acción reflexiva del cliente sobre sí mismo a través de la verbalización y las sesiones de elaboración, ya que la optimización del potencial del individuo pasa por lograr la coherencia de los diferentes campos constitutivos de su persona con el fin de liberar sus energías: además de la vida profesional, el trabajo puede afectar a la vida personal, relacional, social, moral e incluso espiritual. La intervención de coaching permite adquirir cierta distancia y reexaminar las acciones, motivaciones, valores y creencias a la luz de este test de coherencia: hay que volver a preguntarse sobre lo que no está alineado con la finalidad global, en la medida en que pueda ser un factor de pérdida de potencia o de pérdida de rendimiento y una fuente potencial de sufrimiento y de una menor realización personal, lo que, a fin de cuentas, es la única petición del cliente: «Deme un sentido a todo esto», a la que el coach responde: «Usted es quien tiene que encontrarlo, pero le ayudaré a que emerja».

Esta coherencia mediante el sentido también es indispensable para organizar el esfuerzo colectivo. Ayuda a movilizar equipos alrededor de un consenso y de valores particulares. Permite comunicar información sobre la misión del grupo al articular, de manera explícita, la contribución de cada uno a la tarea. La rigidez y los posibles bloqueos pueden así hacerse evidentes. La coherencia también tiene la propiedad de asentar una visión de grupo o de empresa unificadora, que constituye un factor de mejor rendimiento.

Al imponerse, el descubrimiento de un sentido para la acción también permite enfrentarse a la considerable inercia de los esquemas y de los comportamientos pasados; un sentido que hace posible emprender el cambio, a pesar de las incertidumbres, las frustraciones o los sufrimientos que pueda implicar, ya que el cambio, tan costoso para la persona, tiene siempre algo de improbable. Basta observar los esfuerzos de imaginación o racionalización desplegados por los individuos que defienden el statu quo de posiciones de las que se han demostrado sus insuficiencias. Basta con viajar por el arsenal de las defensas y las resistencias conscientes o inconscientes construidas metódicamente por el sujeto y que son constitutivas de lo que es. Hace falta sufrimiento o un suplemento de sentido, o incluso las dos cosas, para cambiar.

El coaching es un espacio privilegiado y único para quien quiera preguntarse sobre sus deseos en el trabajo y, además, sobre sus motivaciones existenciales profundas. Hay que llevar al cliente del « ¿por qué?» al « ¿para qué?». El camino es facilitado por el coach, que sugiere otros medios para asimilar la realidad y que contribuye a ofrecer otras perspectivas al cliente.

2.1.11 Una relación de influencia

La existencia de una demanda es esencial: es la que hace posible la relación de ayuda al crear expectativas en una persona, de la que el proceso de acompañamiento intenta, de paso, sacar partido. La demanda es el primer requisito para una movilización y una posible adhesión al contrato relacional. Se sostiene en la esperanza de que el otro pueda ayudar en la problemática planteada y que posea una forma de poder de ayuda y resolución. El psicoanálisis, como veremos brevemente más adelante, ha explicado muy bien la importancia de la relación transferencial de afiliación. Por razones conscientes, tales como la reputación, la credibilidad, la experiencia profesional, etc., aunque también inconscientes, basadas en proyecciones fantasmáticas, el otro es investido del poder, más o menos sólido, para hacerme cambiar. Pero hace falta toda la fuerza de influencia y de persuasión del otro, expresada a través de sus teorías y sus intervenciones para combatir la inercia del no cambio. Ese poder consentido, casi siempre de manera ambivalente y precaria, es una condición para la eficacia del proceso y se expresa con la paradoja: «Sométete para ser libre». El cliente defiende con considerable energía su derecho a no cambiar aunque desea a veces, secretamente —a lo que la alianza ayuda—, que su interlocutor gane. El coaching, como relación de ayuda, no escapa a los procesos recíprocos de influencia y de poder subyacentes que estructuran la relación. La interacción comunicativa es, de hecho, una tentativa de persuasión, de captura del otro (que debe, al menos en parte, consentir en ello) en la coherencia de un sistema de representaciones que hay que imponerle. En lugar de negar el poder de influencia por lo que sugiere, a veces con razón, de manipulatorio, el coach, por el contrario, debe asumir esa responsabilidad dando prueba, de paso, de una ética y una deontología impecables puestas exclusivamente al servicio del desarrollo del cliente. Es la condición para que se desarrolle una alianza sana y para que favorezca el espacio de comunicación del coaching.

2.1.12 Las paradojas del coaching

La relación de coaching introduce un conjunto de situaciones inéditas para los protagonistas de la interacción. Intrínsecamente, el coaching debe crear un espacio de libertad que, sin embargo, está muy condicionado por los límites del contrato, muchas veces tripartito. El anhelo humanista de realización del potencial y del deseo del cliente no se adecúa siempre a los imperativos económicos subyacentes. La primera cuestión que se plantea es: ¿quién hace la petición?, ¿es el cliente, recursos humanos, el jefe? El peligro de «"yo" soy otro» sume ya al ejercicio en un primer «estrés deontológico». El contrato de coaching tiene otras contradicciones: el esquema habitual de la relación contractual, en la que una persona A transfiere una tecnología o un saber cuantificable a una persona B en una relación de receptor/proveedor no funciona. Aunque efectivamente hay aprendizaje en el coaching, se hace en principio con el material y el trabajo producidos por el cliente en una relación no lineal y en sentido único pero circular entre A y B. De una cierta manera, cuanto menos sabe el coach, más crea un espacio, por el simple hecho de su alteridad, lo que permite al cliente desarrollarse y acceder a sus deseos y a su verdad; cuanto más sabe el coach, más corre el peligro de imponer su visión y su realidad al otro. El coach no debe más que iluminar las diferentes vías posibles que el cliente decidirá utilizar o no. Una de las herramientas favoritas del coach es el silencio, sobre todo cuando tiene potencialmente la respuesta a la problemática planteada. El silencio remite al cliente a sus propios recursos y a su propia potencia. Esta concepción exige del cliente cierta madurez, capacidad de autonomía y confianza en el dispositivo y la fuerza de relación interindividual. Si el cliente, en una comprensible tentación regresiva, espera todo del otro, corre el riesgo de pensar que éste «no hace nada por su dinero». Esa paradoja se resume en el momento del contrato en la siguiente frase del cliente: «En resumen, yo le pago y soy yo el que hace todo el trabajo». Esta aserción es a la vez completamente verdadera y absolutamente inexacta.

Otra paradoja, que también encontramos en el campo terapéutico, es la petición implícita del cliente: «Cámbiame, pero no cambie nada». Detrás de una petición explícita de optimización y, por lo tanto, de modificación de sus prácticas actuales, el cliente se apoya a menudo en su historia personal, en sus convicciones, en su función y en sus miedos, lo que implica una resistencia y una inercia considerables al cambio.

El coaching se convierte así en un proceso de negociación y de influencia en el que el *coach* pasa revista a los costes y los beneficios de las estrategias adoptadas por el cliente y le hace entrever alternativas potencialmente más beneficiosas.

Por otra parte, la petición de simplificación y de puesta en orden de una realidad es profundamente compleja y multidimensional. Detrás de una petición explícita circunscrita y en apariencia simple se esconden, las más de las veces, demandas implícitas de un orden más profundo y que afectan a diferentes aspectos constitutivos de la persona que no forman parte necesariamente del campo del coaching. Los fenómenos son complejos, pero el *coach* debe recolocarlos, de manera simple aunque no reductora, para poder hacer de ellos el objeto de un trabajo. Otra complejidad procede del hecho de que el cliente es a la vez el objeto y el sujeto del estudio, que está, con el *coach*, a la vez en el interior y en el exterior del sistema y que debe navegar constantemente entre diferentes niveles lógicos.

Citemos también la constatación existencial, frecuente y siempre difícil de aceptar, de que el bienestar está a menudo precedido de una fase de incomodidad más o menos dolorosa. El objetivo del coaching no es el bienestar del cliente a cualquier precio, sino su progresión. El desorden, el cuestionamiento o el sufrimiento son factores de creación y de progreso. Los conflictos y las dificultades que se encuentran son oportunidades para un cambio que, a su vez, crea una esperanza en el cliente y representa una palanca para el trabajo en coaching.

Finalmente, el coaching se plantea el desarrollo de las capacidades de autonomización de las personas. En ese sentido, el ejercicio, si tiene éxito, está abocado en la mayoría de los casos a una rápida autodestrucción. En cierta manera, hay que tener como objetivo desprenderse lo más rápidamente del coaching, a pesar de la eficacia de la alianza relacional, ya que ésta es la filosofía de la intervención.

2.1.13 Campos teóricos del coaching

➤ Una práctica entre la empresa y la relación de ayuda

El coaching se halla en la encrucijada entre dos campos principales: la empresa y la relación de ayuda.

El conocimiento y la práctica que el *coach* tiene de la empresa le permiten actuar sobre el contenido de lo que se ha contratado, entrando en la realidad del cliente. Las competencias propias de la relación de ayuda permiten al coach colocarse en el proceso más allá de los hechos relatados, es decir, en la articulación y los modos de la interacción. El coach, en su práctica, oscila constantemente entre contenido y proceso, entre el qué y el cómo, según una hábil dosificación, variable según los casos: demasiado contenido y el *coach* se atasca en la realidad del cliente, en la profusión de informaciones y en una incapacidad para adquirir la distancia necesaria para salir de una lógica que aprisiona e impide concebir alternativas. Corre el peligro de, en el mejor de los casos, encerrarse en una posición de consejero y dedicarse a proponer alternativas, dar validez a unas opciones y desaconsejar otras. A la inversa, si da demasiada importancia al proceso, el coach corre el riesgo de desconectarse de lo que vive el otro, de no hablar ya su lenguaje o partir de atajos en el límite de la propuesta de trabajo establecida. En el primer caso, el coaching muere por asfixia; en el otro, sucumbe por un exceso de oxígeno no utilizable.

El conocimiento de la empresa por parte del coach es importante en varios aspectos: una condición para su eficacia es la necesidad de que comprenda los retos profesionales del cliente. Esos retos se inscriben en un complejo sistema en el que el cliente está incluido en sistemas de organización del trabajo y de recursos humanos, de poder o de misión de la empresa, que no son siempre coherentes. El enfoque sistémico, en especial, insiste en las dificultades para crear un cambio duradero en una persona si su sistema de pertenencia y las relaciones que se desarrollan en él no se toman en cuenta. Así pues, es necesario tomar el conjunto del sistema organizativo como objeto de estudio, con sus inercias y sus resistencias al cambio,

para permitir otra relación de funcionamiento entre las entidades que constituyen ese conjunto y para hacer progresar al cliente.

El coach debe compartir, al menos con el cliente, una sensibilidad formada por un conocimiento de la empresa (culturas, modos de funcionamiento y de ejercicio del poder, resistencias al cambio), por experiencias y por un lenguaje. La capacidad para seguir al cliente en su marco de referencia es importante: permite esclarecer, de forma útil, problemáticas puntuales y acompañar la puesta en marcha coherente de acciones de gestión (establecimiento de indicadores, ajuste de las herramientas de gestión, trabajo sobre la visión de empresa, etc.). Más aún, el conocimiento de la empresa es necesario para penetrar en la realidad del otro, para poder situarse en su registro, comprender sus preocupaciones inmediatas y contribuir a la construcción de un vínculo más fuerte, que de paso crea las condiciones de un trabajo mejor.

La relación intersubjetiva puede concebirse como una petición de reconocimiento y de información. Hay que reconocer al otro para valorarle en su unicidad y para darle la fuerza y el afán para cambiar. Hace falta información para alimentar su ser y su reflexión y ayudarle a articular la nueva coherencia que está pidiendo. El campo terapéutico, a través de un sinfín de teorías, ha intentado formalizar el misterio y la potencia de ese encuentro. El coaching extrae ampliamente de ese campo los resortes para su eficacia. Subsiste un peligro: la introducción de un eclecticismo arriesgado, que a une conceptos y herramientas que no son eficaces más que en la lógica de su sistema de origen. Esas herramientas, mal utilizadas, aunque reafirmen al coach, no hacen más que introducir confusión en la mente del cliente, quien no pedía eso. A la inversa, las posiciones dogmáticas de defensa de un sistema único se privan de esclarecimientos a veces pertinentes de una realidad de la que se sabe que es compleja y multidimensional y que escasas veces se presta a una comprensión a partir de una lógica uniforme.

2.1.14 Teoría de las organizaciones

La organización puede definirse, en sentido amplio, como un sistema económico orientado hacia objetivos económicos, sociales o políticos. Se define por una misión, un conjunto de reglas y objetivos, una división de tareas y una atribución de papeles y un sistema de comunicación y de toma de decisión. La búsqueda de la optimización de los resultados ha dado nacimiento a un conjunto de teorías sobre la organización y la gestión. Han surgido varias corrientes de pensamiento importantes, cada una de ellas privilegiando un enfoque particular de la organización y una visión del hombre en su seno. Dichas escuelas de pensamiento reflejan influencias diversas procedentes especialmente de trabajos de investigación en ciencias económicas, sociología, psicología o ciencias de la gestión. Nuestra clasificación en cuatro grandes espacios teóricos expresa, de manera sintética, la evolución en este campo:

- a) La escuela clásica y la organización científica del trabajo de principios del siglo XX.
- b) El movimiento de las relaciones humanas que emerge en la década de 1930.
- c) Las teorías de la contingencia que se desarrollan a partir de la década de 1950.
- d) Las teorías constructivistas más recientes.

Los dos primeros movimientos consideran la empresa como un sistema cerrado. La consideración de la influencia del entorno socioeconómico desde una óptica sistémica es un paradigma nuevo que introducen los campos siguientes, representados por las teorías contingentes y constructivistas, en las que el contexto es determinante. La renuncia a un racionalismo extremo y a la optimización teórica permite progresar, más recientemente, en esquemas más interactivos y circulares «entre el actor y el sistema», en los que las reglas informales, las relaciones de poder y la gestión de la incertidumbre se consideran como datos inherentes a la vida de la organización:

- a) Organización científica del trabajo: la teoría clásica, encarnada especialmente en Frederick Taylor, Henri Fayol, Henry Ford o Max Weber, introduce en la fábrica, principal vector de creación de valor económico a principios del siglo XX, una voluntad de gestión científica del trabajo. Esta «organización científica del trabajo» (OST, en sus siglas en inglés) tiene como objetivo la creación de principios de funcionamiento universales y permanentes, un one best way, para acrecentar la productividad de las unidades de producción. Taylor propugna una división del trabajo horizontal (parcelamiento y especialización de las tareas) y vertical (distinción clara entre ejecutores y diseñadores del trabajo), un sistema equitativo de remuneración y un estricto sistema de control y coordinación del trabajo para optimizar los procedimientos. Por su parte, Fayol insiste en la importancia de las cualidades de leadership, de gestión y de planificación del dirigente. En la óptica clásica, la empresa es un sistema cerrado, racional y mecanicista en el que la productividad es la medida de la eficacia. La producción puede ser racionalizada de manera científica, dejando poca o ninguna iniciativa y autonomía a los ejecutores. La concepción subyacente del hombre es la de un ser lógico y razonable, actor económico principalmente motivado por el salario y poco a favor de la acción, en busca de un contrato y de una definición clara de su trabajo. Las teorías clásicas de las organizaciones son las teorías de gestión dominantes en el período 1900-1930. Permiten progresos decisivos en la organización de la producción y la creación de riqueza al romper con los modelos artesanales que prevalecían en el siglo anterior. Sin embargo, esas teorías provocan un conjunto de cuestiones y de críticas referentes al lugar asignado al hombre en esos sistemas. Humanizar las relaciones en el trabajo, devolver la autonomía y la dignidad a la persona y preguntarse sobre la motivación es el motor central en el desarrollo del movimiento de las relaciones humanas.
- b) Movimiento de las relaciones humanas: el movimiento de las relaciones humanas, encarnado en autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Douglas MacGregor o Chris Argyris, surge en la década de 1930. Enfrentado con la escuela clásica, otorga un lugar central a la actitud del asalariado en el trabajo, a sus necesidades, a su psicología y al comportamiento de los grupos en el trabajo.

Mayo lleva a cabo la principal experiencia de estos trabajos entre 1927 y 1932 con obreros de la fábrica Hawthorne de la Western Electric en Chicago. El estudio demuestra que es menos la mejora de las condiciones objetivas de trabajo (aumento experimental de la iluminación, de las pausas, etc.) que la atención a las relaciones humanas lo que permite una mejora de la productividad. En esa experiencia, Mayo demuestra que el mero hecho de observar y hacer notar un interés particular por los obreros provoca un aumento de su nivel de motivación y de su rendimiento en el trabajo. Mayo subraya también el papel que desempeñan las relaciones interpersonales, afectivas y emocionales en la cohesión de un grupo y en su impacto sobre la productividad global.

Maslow aporta una contribución importante al colocar las necesidades individuales en el centro de la organización. Articula una pirámide de necesidades humanas jerarquizadas en cinco categorías de complejidad creciente: la base de la pirámide está representada por las necesidades fisiológicas (alojarse, alimentarse, etc.) y las necesidades de seguridad (protegerse, etc.), después vienen las necesidades sociales de pertenencia (ser aceptado y escuchado por los otros), de reconocimiento (ser reconocido, valorado, etc.) y, por último, de realización personal (disfrutar con el trabajo, realizarse, etc.). Primero hay que satisfacer las necesidades fisiológicas antes de ver surgir y poder satisfacer, a su vez, las necesidades sociales superiores. Se pueden remediar las tensiones existentes en el seno de la empresa mediante una atención específica y ordenada en función del tipo de necesidad insatisfecha. Contra Taylor, que se atenía esencialmente a los dos primeros niveles, Maslow demuestra la importancia de las necesidades sociales e identitarias del asalariado.

MacGregor resume, caricaturizándolo, el debate que enfrenta a la escuela clásica y al movimiento de las relaciones humanas. Opone dos maneras de concebir las relaciones en el trabajo a través de lo que llama la teoría X y la teoría Y. La teoría X, más cercana a los autores clásicos, afirma que al individuo no le gusta traer bajar, que percibe el trabajo como una necesidad, que quiere ser dirigido, evita las responsabilidades y busca la seguridad. La teoría Y (hacia la que se dirigen las preferencias de MacGregor) pone en evidencia, en el trabajador, una demanda de

responsabilización, de implicación y de realización de un potencial no explotado. MacGregor se pronuncia a favor de un modelo participativo de gestión.

La corriente de las relaciones humanas coloca en el centro de la organización el factor humano al interesarse por las dimensiones emocionales, relacionales y motivacionales de la persona. Se aplica en enriquecer la naturaleza del trabajo al devolver al individuo más autonomía y participación en el proceso de decisión y como corolario, una mayor capacidad de realización de sí mismo.

c) Teorías de la contingencia: tanto la escuela clásica como el movimiento de las relaciones humanas consideran la empresa como un sistema cerrado y no hacen del contexto socioeconómico una variable determinante para la organización. Con las teorías de la contingencia y las teorías constructivistas más recientes se abandona la idea de una única solución buena para todas las organizaciones al insistir en el impacto determinante y variable del contexto económico, cultural tecnológico en la forma óptima de trabajo y en el papel de los actores sobre esos parámetros. La estructura organizativa, en una perspectiva sistémica, está condicionada por un conjunto de valores internos o externos tales como el tamaño o la edad de la estructura, la naturaleza del entorno o la tecnología. La complejidad del entorno requiere una plasticidad y una capacidad de adaptación de la empresa, si es que quiere hacerle frente.

Las teorías de la contingencia aparecen en las décadas de 1950 y 1960 en autores como Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence, Jay Lorsch, Joan Woodward o Alfred Chandler y, más recientemente, Henry Mintzberg. Burns y Stalker demuestran que, en un entorno estable, la organización tendrá una estructura mecanicista, mientras que, en un entorno dinámico, la estructura será más descentralizada, flexible e informal. Lawrence y Lorsch establecen una relación entre la incertidumbre del entorno y el grado de diferenciación y de integración de la organización. Señalan que en un entorno estable las firmas están poco diferenciadas; en cambio, cuanto más complejo y adverso es el entorno, más tiene que diferenciarse internamente la empresa, lo que exige un esfuerzo e importantes mecanismos de integración para coordinar la acción y las diferentes partes de la organización. Woodward insiste

sobre el papel determinante de la tecnología en la estructura de las organizaciones. Distingue tres modelos de organización: la producción por unidades o por pequeñas series, característica del modelo artesanal, exige una estructura flexible, informal y poco jerarquizada; la producción industrial masiva, que remite al fordismo, privilegia las economías jerárquicas y un importante encuadramiento; por último, la producción industrial en continuidad (los 3x8) está basada en relaciones jerárquicas horizontales y en un funcionamiento de gestión de cada proyecto.

Mintzberg presenta una visión sistémica y contingente de la empresa según la cual las estructuras y los objetivos de trabajo se formulan después de juegos de poder y de influencia entre los actores y bajo la presión de datos externos (accionistas, mercado, gobierno, sindicatos, clientes, etc.). Propone una tipología de los diferentes tipos de organización a partir de cómo se divide horizontal y verticalmente el trabajo, y se coordina entre los diferentes actores de la empresa. Distingue seis mecanismos diferentes de coordinación del trabajo (ajuste manual, supervisión directa, estandarización de los procedimientos, de los resultados, de las cualificaciones y de los valores) que constituyen el armazón fundamental de la organización y tienen repercusiones sobre el poder de los diferentes actores y sobre los procesos de decisión. La naturaleza de la división del trabajo y el método de coordinación y localización del poder definen a su vez grandes configuraciones organizativas que son: la «estructura simple», la «burocracia mecanicista», la «burocracia profesional», la «estructura en divisiones», la «adhocracia» o estructura innovadora, la organización «misionera» y la organización «política». Así, a título de ejemplo, la burocracia mecanicista (un sistema postal o una constructora de automóviles) se caracteriza por una coordinación basada en la estandarización de los procedimientos de trabajo, la importancia de la estructura y del control, parámetros de concepción basados en una formalización del comportamiento, una especialización horizontal y vertical del trabajo, una elevada cantidad de unidades, una planificación de la acción, factores de contingencia que incluyen un gran tamaño y madurez de la organización, un sistema técnico de regulación no automatizado, un entorno simple y estable, un importante control externo, etc. Desde la óptica de Mintzberg, los

problemas de empresa y el déficit de resultados nacen la mayor parte del tiempo de una falta de coherencia entre la configuración organizativa y el modelo de gestión de los recursos humanos.

En resumen, las teorías de la contingencia colocan a la organización en un contexto multidimensional y consideran que determina ampliamente su modo de funcionamiento. No existe una estructura más productiva en sentido absoluto, sino formas de organización que varían en el tiempo y en función de variables internas y externas vinculadas con el entorno.

d) Teorías constructivistas: las teorías constructivistas también insisten en la importancia del entorno, que no es tanto una realidad observable como una construcción subjetiva susceptible de interpretarse a partir de representaciones que los actores forjan. Desde una perspectiva piagetiana de un desarrollo ontológico basado en la interacción constante entre el sujeto y su medio, las decisiones y los comportamientos de los actores de la organización son el fruto de percepciones e interpretaciones de su entorno que dan forma a un mapa del mundo y a una guía para la acción. Estas teorías insisten en la manera en la que los actores se definen con respecto a ese entorno, complejo y menos racionalizable, que, de todas formas, no es padecido, sino, en parte, conchado e integrado en su acción. Estas contribuciones demuestran cómo, bajo los apremios del entorno, los actores afirman su autonomía y sus opciones en una interdependencia constantemente negociada. Tales teorías se desarrollan a partir de la década de 1960 y están representadas por autores como Herbert Simón, Michel Crozier, Erhard Friedberg, Karl Weick o Anthony Giddens. Con Simón y la teoría de la racionalidad limitada se abandona el objetivo de una gestión completamente racional de la organización para plantearse la estructura como un sistema compuesto por actores que evolucionan en situación de información parcial, con carencias cognitivas y aspiraciones variables, que tienden, pragmáticamente, a alcanzar un cierto nivel, no necesariamente óptimo, de satisfacción en sus opciones de decisión. Weick sostiene la tesis

de que los individuos contribuyen a construir su realidad conforme a la representación que se hacen de ella. Desde esa óptica interpretativa, los procesos de estructuración emergen sobre la base de fenómenos complejos de interacción entre los individuos (sus creencias, sus percepciones, sus comportamientos, etc.) y los contextos subyacentes. Michel Crozier y Erhard Friedberg reprochan a las teorías clásicas y de las relaciones humanas que mantengan una idea reductora del individuo considerado como un sujeto pasivo. Por el contrario, ellos colocan al individuo como un actor, sometido a apremios e incertidumbres, pero que dispone de un espacio de libertad irreductible en el que pueden desplegarse una autonomía, una estrategia y un poder decisorio. Esa autonomía es el fundamento de una dialéctica entre el actor y el sistema, ya que el individuo participa en la creación del tejido relacional y organizativo, hecho de juegos de poder y de reglas informales, constituido por la empresa, la cual, a su vez, determina algunas condiciones de existencia del sujeto. La interacción es dinámica y evolutiva. La concepción de la organización en el siglo XX ha evolucionado desde un sistema cerrado, racional y relativamente previsible hasta un enfoque más contingente y constructivista en el que hay que evolucionar a través de un entorno complejo e incierto que influye sobre la organización del trabajo. Al modo jerárquico y mecanicista se han superpuesto formas de organización más informales que son estructuras en las que el hombre, convertido en actor del sistema, puede, a pesar de importantes tensiones exteriores, gozar de un espacio de poder y de autonomía y dar forma, además, al cuerpo social en el que evoluciona.

2.1.15. Aportaciones del campo psicoterapéutico

El campo terapéutico ilumina la práctica del coa-ching en cuanto que propone teorías, dispositivos y herramientas de explicitación de la relación de ayuda y de puesta en marcha del cambio. El campo terapéutico, muy amplio, agrupa un espectro de prácticas en función de marcos conceptuales y de hipótesis dirigidos al origen de los conflictos. Es interesante atender a lo que tales enfoques tienen en común, pero también presentar su marco de referencia específico para no dar prueba de un desordenado eclecticismo.

El objetivo general de las terapias consiste en obtener un cambio en un paciente ayudándole a adquirir una mejor comprensión de su sistema de representaciones y de su funcionamiento psíquico mediante la exploración de sus comportamientos, emociones y cogniciones. La investigación tiene su raíz en una petición por parte del paciente para lograr una coherencia entre experiencias vitales, pensamientos y sentimientos que, insuficientemente enlazados entre ellos, provocan un malestar. Esa demanda constituye el punto de partida y el punto de apoyo del ejercicio terapéutico, que encuentra en ella una condición para su eficacia. Las terapias, en general, se basan en un cierto número de principios comunes tales como la existencia de un marco espacial, temporal y contractual en el que se funda el dispositivo; teorías explicativas de la patología que permiten articular una lógica explicativa del sufrimiento; la búsqueda de la alianza terapéutica basada en la confianza en el otro; la personalidad y la competencia interrelacional del terapeuta; la voluntad de cambio del paciente; herramientas e intervenciones del terapeuta que acompañan el encuentro.

Uno de los principales objetivos del ejercicio terapéutico y, aún más, de cualquier relación de ayuda es permitir que la persona adquiera un mejor control de sí misma y una mayor autonomía. La búsqueda de autonomía es fundamental y se expresa de manera diferente en los grandes sistemas teóricos: para el psicoanálisis, la autonomía aparece como un objetivo de independencia psíquica respecto al medio y a las frustraciones de la realidad; para las teorías humanistas, hay que buscar la

autonomía en una realización de uno mismo y en la expresión del potencial inhibido; para las terapias conductistas, se trata de abandonar conductas inadaptadas y adquirir una mayor capacidad de adecuación al entorno; para las terapias cognitivas, hay que estimular una percepción de uno mismo y del entorno más justa y movilizadora; desde una perspectiva sistémica, la autonomía reside en el restablecimiento de la interacción con un entorno relacional no patológico.

Las expectativas de la persona en terapia son variadas, pero pueden resumirse en algunos puntos clave. La terapia debería aportar, según el paciente:

- una respuesta a un malestar, lo que crea una esperanza, una expectativa de ayuda que favorece, potencialmente, una dinámica de cambio;
- un espacio para ser escuchado y reconocido en sus dificultades por parte de un profesional de la asistencia;
- un dispositivo-espejo en el que la persona pueda obtener, en una neutralidad afable, otra perspectiva sobre sí misma y experimentar nuevas ideas y comportamientos;
- un terapeuta que posea ciertas competencias relacionales como la afabilidad, la apertura, la capacidad de escucha, de empatía o de transmitir ánimos, la ausencia de juicios, la implicación en el proceso, la capacidad para comunicar y proponer explicaciones y para comprender y ayudar al otro, etc.

Tras haber insistido en algunos recursos comunes a las terapias, presentamos brevemente los modelos teóricos más conseguidos e institucionalizados, mostrando lo que tiene de pertinente para el coaching:

1. Psicoanálisis y coaching: el psicoanálisis ocupa un lugar emblemático y especial en el campo psicoterapéutico. Creado por S. Freud a comienzos del siglo XX, designa un método de investigación de los procesos mentales y una técnica de tratamiento de los desórdenes psíquicos a partir de un corpus teórico rico y complejo. Freud distingue, en especial, tres herramientas de trabajo analítico: las asociaciones libres, el análisis de los sueños y el análisis de la transferencia. Dentro de esa riqueza conceptual, S. Ionescu subraya especialmente cuatro importantes contribuciones:

- La importancia del pasado personal que, rechazado fuera de la conciencia, puede provocar conflictos; los recuerdos inconscientes alimentan la producción de síntomas, testimonios de un conflicto psíquico; hay que encontrar su sentido* una exploración del inconsciente a través de la cura analítica;
- el papel primordial de la sexualidad, que impregna la mayoría de los contenidos inconscientes;
- la importancia de las experiencias vitales individuales (acontecimientos, traumatismos, factores familiares y sociales) en el desarrollo psíquico de la persona; las experiencias son deformadas y estructuradas dependiendo del estado de desarrollo en el que sobrevienen;
- el desorden mental, que es concebido funcionalmente como una tentativa de ajuste y de resolución de problemas que no han podido serlo de manera más satisfactoria.

El psicoanálisis ha inspirado una amplia corriente de terapias denominadas psicodinámicas y de inspiración psicoanalítica y, más en general, ha tenido una considerable influencia en el campo de las ciencias humanas. Ofrece aportaciones pertinentes en la relación de ayuda del coaching. Así, la regla fundamental de asociación» crea un espacio de libertad en el que el individuo puede y debe decir «todo lo que le pase por la cabeza», sin temer la mirada del otro. El corolario es una escucha activa y una «atención flotante» del terapeuta, que permite una comprensión global de lo que está tratando y una posición «en espejo» en la que se pone que el analista adopta una «neutralidad benévola» y

no refleja lo que se le muestra. Ese dispositivo instaurara un encuentro reflexivo de la persona consigo misma, que, no obstante, puede apoyarse en el otro para pensarse: espacio de interrogación sobre sus motivaciones, su anhelo de trabajo, sus relaciones con los otros, etc. El espejo, siempre demasiado silencioso, representado por el otro, actúa como una conminación que hace que se parta en busca del descubrimiento de la verdad a través de una elaboración de la que brota un sentido insospechado y a menudo portador de sentido.

El análisis de la transferencia está también en el centro del ejercicio analítico. Se define tradicionalmente como la repetición actualizada en la cura, frente al analista, de actitudes y deseos emocionales, inconscientes, amistosos, hostiles o ambivalentes, que el paciente ha establecido en su infancia respecto a sus padres o las personas que ejercían autoridad sobre él. Ocurre así con el directivo, hijo de un padre ausente e indiferente, que reprocha a sus dirigentes y al *coach* el hecho de que no le reconozcan lo suficiente sus competencias. La secuela de la transferencia es la contratransferencia, definida como el conjunto de reacciones inconscientes del analista provocadas por el análisis, y en especial por su transferencia. Los elementos transferenciales y contratransferenciales, necesariamente presentes, son importantes en la relación de coaching. La identificación de la relación transferencial permite, por ejemplo, hacer que se tome conciencia y se dé un sentido a modos relacionales y a comportamientos recurrentes en la vida social y profesional del cliente. De manera también muy importante, la actualización en la relación de elementos infantiles o las proyecciones fantasmáticas del cliente sobre el coach/poseedor de la verdad crean efectos regresivos que pueden permitir la disminución de las defensas, la puesta en marcha de la elaboración y la posibilidad de un cambio. A la inversa, a menudo es fecundo para el coach preguntarse sobre su contratransferencia y, llegado el caso, comunicar al cliente lo que ha

Sentido, lo que permite un feedback y una meta comunicación sobre la interpretación, aprovechable por el cliente.

El psicoanálisis se dedica a comprender mejor el funcionamiento psíquico de la persona, utilizando diferentes tipologías explicativas. La nosografía freudiana distingue entre organización neurótica (en los polos histérico, obsesivo o fóbico), psicótica y perversa. A esa distinción se ha ido añadiendo, sobre todo a partir de la década de 1960, el concepto de «estado límite», que subraya el continuum nosográfico entre lo normal y lo patológico, utilizando los campos psicótico y neurótico. Estas distinciones subrayan diferencias en el funcionamiento y los conflictos psíquicos del sujeto, la relación que mantiene con la realidad y la ley, sus mecanismos de defensa, su relación con los otros, etc. Ese rico esfuerzo estructural se ha utilizado mucho (y a veces erróneamente, fuera de su contexto y sin la prudencia necesaria) incluso fuera del campo analítico.

En coaching puede ser una herramienta diagnóstica y permitir lecturas de los modos de funcionamiento psíquicos y de comportamiento de las personas, y ayudar mucho a la relación con el cliente.

El psicoanálisis ha puesto de relieve y ha elaborado un repertorio de mecanismos de defensa destinados a proteger la integridad de la persona. El mecanismo de la «proyección» prevalece especialmente en el juego relacional. Se puede definir la proyección como el rechazo fuera de uno mismo y en el otro de sentimientos o deseos que la persona se niega a reconocer en ella. El peligro proyectivo, en sentido amplio, es omnipresente tanto para el cliente como para el coach. En la situación de coaching obliga a hacer un examen de veracidad y a preguntarse sobre el origen o pertenencia de un sentimiento, un pensamiento o una actitud. Así, por ejemplo, las dificultades relacionales del cliente, ¿pueden replantearse a la luz de sus propias experiencias y de sus hipótesis sobre el otro? ¿No hace con eso sino duplicar su propio modo de razonamiento? ¿Utiliza el pensamiento mágico cuando anticipa lo que el otro pensará o hará? Para el coach, la tentación de proponer (¿de imponer?) una solución, ¿es síntoma de una identificación demasiado personal con la problemática de su cliente?

En el corazón de la intervención psicoanalítica, hay una búsqueda de explicación y de sentido. Ahora bien, el sentido no se desvela más que gradualmente al término de una investigación que progresa mediante la dialéctica intersubjetiva. El contenido manifiesto esconde un contenido inconsciente, poseedor de finalidad, así como en coaching la demanda explícita deja que surja e introduce una demanda implícita, latente. El camino se hace gracias a la escucha, al silencio, al espacio de libertad en el que el otro puede desplegar su pensamiento en la relación transferencial. La exploración conduce a la persona a tomar conciencia de sentimientos inconscientes o prohibidos, a preguntarse sobre su búsqueda identitaria, a replantearse su relación con el otro y a cuestionar y dejar que surjan sus deseos.

1. Enfoque cognitivo y coaching: la psicología cognitiva se dedica al estudio de la actividad mental en sus relaciones con la percepción, los pensamientos y la acción. Insiste en los procesos mediante los que un individuo adquiere informaciones sobre sí mismo y su entorno, en el tratamiento de esa información y en sus consecuencias sobre comportamientos. Ese enfoque recupera el marco teórico, en gran parte procedente de los trabajos de Aaron Beck en la década de 1960, centrado en el paradigma del tratamiento de la información. Desde una óptica cercana a la de Jean Piaget, Beck pone el acento sobre la noción de «esquemas», procesos de codificación y de categorización de la información, que ejercen de filtros, de manera muchas veces automática y potencialmente patológica, de la percepción del mundo por el individuo. Tales esquemas, también denominados «postulados silenciosos», representan interpretaciones personales de la realidad, que son el fruto de una lectura selectiva de acontecimientos y condicionan las estrategias de estar en el mundo de la persona. Uno de los objetivos de las terapias cognitivas es permitir al paciente que identifique la pertinencia de las emociones, los pensamientos y los comportamientos que experimenta para permitirle, si son inadecuados, una mejor adaptación. Así, el trabajo puede, en el «aquí y ahora», hacer que surja un modo de percepción constituido de pensamientos irracionales negativos o de creencias disfuncionales

que el terapeuta se dedica a corregir desarrollando medios más eficaces, en convivencia con el paciente.

En situación de coaching, para el coach es importante y fecundo estudiar el proceso de asimilación de la problemática por parte del cliente. ¿Cuál es su percepción global del problema? ¿Cuáles son los aspectos que llaman especialmente su atención? ¿Qué conclusiones extrae? ¿Tiene un modelo recurrente de tratamiento de la información basado en postulados subyacentes sobre sí mismo, los otros o el entorno, etc.? Es el caso del directivo «duro» en el que la visión exigente y los problemas relacionales remiten a una educación del tipo «siempre más» o «se puede hacer mejor». El enfoque cognitivo pone de realce un conjunto de modos erróneos de tratamiento de la información a los que Beck llama distorsiones cognitivas. Esos errores de lógica pueden contaminar el pensamiento del cliente, generar una visión sesgada de su entorno y ser una fuente de malestar. Entre las principales distorsiones, podemos citar, siguiendo a Beck: la inferencia arbitraria que consiste en sacar conclusiones sin pruebas (por ejemplo: «No me han dado ese puesto porque se ha dudado de mi competencia»); la abstracción selectiva, cuando el sujeto se centra en un detalle y no percibe el significado global de la situación (por ejemplo: «Los accionistas han dudado de mi visión al rechazar tal inversión», cuando por otra parte han avalado el conjunto de la estrategia); la sobregeneralización, que consiste en extender a todas las situaciones posibles una mala experiencia aislada («Cada vez que tomo la palabra, es un desastre», refiriéndose a una situación concreta), lo que favorece una actitud de pasividad y renuncia; la maximización y la minimización, que hacen que se atribuya un mayor valor a los fracasos o acontecimientos negativos y, en paralelo, se devalúen los éxitos y las situaciones positivas para la persona;

- La personalización, que consiste en sobreestimar las relaciones entre los acontecimientos desfavorables y el individuo (por ejemplo: «Mi intervención fue lo que hizo que el proyecto fracasara»);
- El pensamiento dicotómico, absoluto, en el que el sujeto se encierra en un «todo o nada», un «blanco o negro», que tolera mal las situaciones intermedias.

Aparentemente simplificador, este modo de razonamiento es especialmente desmovilizador, ya que impide la exploración de alternativas, las estrategias de aprendizaje del tipo ensayo/error y la instauración progresiva de una dinámica de cambio.

En una visión cognitivista, el coach tiende a señalar al cliente modos de funcionamiento repetitivos y desfavorables para permitirle, así, la adquisición de una visión más justa de su entorno. La identificación de pensamientos automáticos o irracionales permite explorar, en su conjunto, maneras diferentes de concebir el entorno: en la búsqueda de pensamientos alternativos es donde la situación puede ser abordada desde otras perspectivas. La prueba de realidad se plantea pasar revista a los hechos, lo que permite a la persona tomar distancia respecto a la situación, tomar conciencia de las emociones que suscita y connotarla de manera diferente.

La terapia cognitiva, como el coaching, instaura un modo relacional basado en la colaboración activa de los asociados en el aquí y ahora. Ambos protagonistas, a partir de un contrato claramente definido y estructurado, se dedican a identificar y cuestionar la validez de algunas creencias que orientan pensamientos y comportamientos del cliente para proponerle que redefina, de manera más eficaz y útil, su interacción con el mundo.

3. Teorías humanistas y coaching: las teorías humanistas abarcan un amplio campo que nace en la década de 1930, en gran parte como reacción a las dos grandes corrientes, psicoanalista y conductista, que prevalecían en la época. Estas teorías reprochan al psicoanálisis el hecho de que desposea al hombre de sí mismo al hacer de él una víctima de su inconsciente y de pulsiones que le superan. Por otra parte, se alzan contra la concepción conductista o behaviorista que estudiaría el comportamiento humano a través de una relación causal «estímulo -respuesta» que corre el peligro, según ellas, de reducir al hombre a una especie de robot al ignorar sus aspiraciones y sus valores. Aquí vemos que teorías de la organización y concepciones del hombre están estrechamente imbricadas al observar cómo la

pareja teoría clásica del trabajo/enfoque conductista se opone al movimiento de las relaciones humanas/teorías humanistas.

El enfoque humanista ve al humano en busca de una mayor realización de sí mismo. Considera en especial que su potencial está insuficientemente explotado. Uno de los principales responsables de este enfoque es Carl Rogers, para quien la persona es fundamentalmente buena y tiende hacia su plena expansión. Para conseguir la realización de uno mismo, es necesario que el individuo crezca en la consideración positiva incondicional. Rogers distingue entre lo que la persona hace, que puede ser recomendable o no, y lo que es, es decir, más allá de su acción, una persona intrínsecamente única, buena y capaz. Maslow, en el mismo sentido, habla de un objetivo de realización de las potencialidades en el hombre, al que llama «actualización» y que se persigue durante toda la vida.

La psicología existencialista aporta importantes contribuciones a las teorías humanistas. Representada por Rollo May, Ephren Ramírez o Viktor Frankl, toma sus conceptos fundamentales de la filosofía del mismo nombre: la voluntad y la elección humana, a pesar de todo, otorgan al hombre un espacio de libertad y una capacidad para influir sobre su destino; la angustia existencialista nace del sentimiento de «abandono», es decir, de verse lanzado al mundo, en plena contingencia; la aceptación de la muerte, afirmación profundamente humana, crea la condición para vivir plenamente la vida. La búsqueda de sentido es central en la andadura existencialista. Está formalizada en el sistema psicoterapéutico de Frankl, la logoterapia, en el que los esfuerzos del terapeuta están destinados a ayudar a las personas a encontrar un sentido a su vida.

El coach puede inspirarse en un cierto número de principios de las teorías humanistas en su práctica. Sin caer en un angelismo poco productivo, encuentra en ellas una concepción del hombre que reivindica una presunción de competencias, capacidades y potencial que desarrollar por el mismo. Los estudios de psicología social y del desarrollo nos muestran los efectos beneficiosos de tal profecía autocumplidora, que se podría formular en los siguientes términos: «Tratarles como

dirigentes con un alto potencial, hay muchas posibilidades de que lleguen a serlo». Esa actitud de confianza en el otro está en la base del trabajo de campo en el coaching. Esa concepción es también una llamada a la responsabilidad de otro, con sus valores y sus opciones. Sean cuales sean las obligaciones personales y del entorno, permanece un espacio de libertad irreductible en el que la persona puede y debe desplegar su poder de decisión. Por último, esa visión es una llamada a la compasión y al amor hacia el otro, enzarzado en la problemática de ser humano. Tal actitud es importante para la construcción de la alianza entre *coach* y cliente. De paso, crea la inspiración y la fuerza necesarias para el cambio a partir de la superación de uno mismo.

4. Enfoque sistémico y coaching: el enfoque sistémico surge en la década de 1950 bajo la influencia de dos grandes corrientes, la teoría general de los sistemas (Ludwig von Bertalanffy), que sostiene que la totalidad del grupo que actúa en interacción es más importante que la suma de las partes independientes, y la cibernética (especialmente Norbert Wiener), que se interesa por la autorregulación y el aprendizaje de sistemas mediante procesos de tratamiento y de reciclaje de la información. La epistemología sistémica introduce un nuevo paradigma, superando la mónada artificialmente aislada del individuo para analizar sus interacciones en el sistema más amplio en el que evoluciona y en el que, además, actúa. Propone sustituir las explicaciones que preconizan la linealidad y la adición por una visión circular, interactiva, en el interior de un sistema que tiene sus reglas de transformación y se autocontrola mediante fenómenos de retroacción para mantener un estado relativamente estable. La comunicación es el vehículo de las transacciones. Los representantes de este enfoque, como la cabeza visible Gregory Bateson, Don Jackson o Paul Watzlawick, a través de la Escuela de Palo Alto, desarrollan ese pensamiento a partir de una teoría de la comunicación que inicia el movimiento de las terapias familiares y, más tarde, las terapias breves. La familia como sistema estructurado, en el que se fabrica, se perpetúa y se expresa un sistema de valores y de representación del mundo, se convierte en el objeto principal de estudio. En una

visión sistémica, son las interacciones familiares patógenas las que hacen emerger síntomas en uno de los miembros del sistema, que es solamente el representante «sacrificado» de una disfuncionalidad global pero que, debido a su conflicto, permite que el sistema mantenga su equilibrio u «homeostasis». Las terapias familiares a través de facultativos como Ivan Boszormenyi Nagy, Murray Bowen, Salvador Minuchin, Helm Stierlin o Jay Haley han insistido en algunos aspectos relacionales del sistema familiar: importancia de las fronteras y de la diferenciación entre miembros, fenómenos de alianza, de coalición o de poder; conocimiento generalizado de transmisiones o repeticiones transgeneracionales patológicas; importancia explicativa de nociones de lealtad, delegación y misión que crean expectativas y una presión invisible sobre algunos miembros del sistema; proyección de fantasmas familiares sobre los niños; existencia de mitos familiares que condicionan, de manera inconsciente, la conducta de los individuos, etc. Algunas de esas observaciones y mecanismos han podido ser extendidos con utilidad al estudio relacional de otros sistemas organizados, como la empresa, y aportan interesantes enseñanzas para la situación de coaching.

El paradigma sistémico apunta a una descentración del individuo aislado para interesarse ante todo por el contexto relacional en el que interactúa. La problemática de un cliente es percibida a menudo según un modelo «egocéntrico», encerrado en una causalidad lineal simple. El coach debe apartarse de esa lógica para recolocarla en una visión más global e interactiva que permita percibir los pormenores y proponer maneras más fecundas de comprender la situación. La Escuela de Palo Alto introduce una importante distinción en lo que denomina cambio de tipo 1, un cambio en el interior de un sistema que no lo modifica estructuralmente (sería, metafóricamente, como una aceleración del coche sin cambiar la velocidad), y cambio de tipo 2, en el que el sistema se modifica (un cambio de velocidad) en su relación con el entorno. En función de la problemática aportada, se suscitará en el cliente un cambio de tipo 1 o de tipo 2. Se puede comprender que el cambio de tipo 2 es mucho más costoso para la persona y para el sistema, ya que exige luchar contra la homeostasis del sistema y las reglas que la defienden. No obstante, a veces es necesario, sobre todo cuando la persona o el sistema ya no pueden generar

respuestas lo suficientemente adecuadas en el interior de una lógica asfixiante. Hay que recordar la máxima anglosajona: Think outside the box, «Piensa fuera del marco». Cari Gustav jung dice con razón: «Los problemas vitales más graves y los más importantes son todos, en el fondo, insolubles [...]. Nunca pueden ser resueltos, sino sólo superados». A veces hay que pasar a otro nivel lógico y apelar a otra representación para gestionar algo insoluble en el nivel anterior.

El enfoque sistémico es fundamentalmente constructivista. El sujeto es actor y constructor de su realidad. Esa realidad se define esencialmente como una construcción mental que guía nuestra acción. En ese sentido, hay que buscar más la eficacia que la verdad: una realidad es buena si nos hace activar perspectivas de desarrollo y optimiza nuestro potencial sobre las coacciones y oportunidades de nuestro entorno. El trabajo de escucha y de cuestionamiento del coach le permite, en el nivel del proceso, ver cómo el cliente construye su realidad y si esa concepción puede movilizar sus energías. Si no, es útil que el coach haga un replanteamiento, es decir, que proponga al cliente otro punto de vista de la situación que también sea compatible con los hechos. Un ejemplo simple puede explicar el replanteamiento en la perspectiva sistémica circular: un directivo se queja de la actitud perfeccionista y castradora de su jefe que corta sistemáticamente cualquier iniciativa por su parte. Tras escuchar el relato, el coach lanza la hipótesis de que el jefe, de hecho, se siente amenazado en sus atribuciones y que una actitud más respetuosa y conciliadora mejoraría la situación. Un cambio de actitud del directivo hace desencadenarse un círculo virtuoso en el que el jefe, al sentirse más valorado en su papel jerárquico, acepta más las contribuciones del directivo, quien, a su vez, se encuentra mejor dispuesto respecto a él. El coach interviene en este caso de manera simple, pero decisiva: permite connotar de manera diferente la experiencia conceptual o emocional del cliente para extraer perspectivas resolutorias.

La comunicación, vista como principal vector transaccional, es también el centro de la elaboración sistémica de la Escuela de Palo Alto. Watzlawick propone una axiomática de la comunicación en torno a cinco principios también activos en la relación de coaching.

- Es imposible no comunicar; todo tiene valor de mensaje, incluso (¡sobre todo!) el silencio;
- Toda interacción tiene dos aspectos: el indicio, el contenido del mensaje, y el orden, la manera en que se transmite la información: esa distinción recuerda a la que oponía contenido y proceso; si no hay congruencia entre indicio y orden, el mensaje crea confusión e incluso paradoja, El proceso, más aún que el contenido, informa sobre la intención comunicativa;
- La naturaleza de una relación depende de la lectura y la puntuación de las secuencias de comunicación; hay que salir de la lógica lineal de causalidad («A ha hecho eso, así que B reacciona así») para adoptar una perspectiva circular en la que hay corresponsabilización y construcción de cada acontecimiento;
- existen dos lenguajes en la comunicación: un lenguaje digital, verbal, y un lenguaje analógico, no verbal. En la situación de coaching, esa distinción remite al *coach*, además de al contenido, a todos los elementos no verbales y para verbales importantes de la interacción;
- Existen dos tipos de interacción: la relación simétrica, basada en la igualdad, y la relación complementaria, con una posición alta y una posición baja. La relación simétrica crea un riesgo de escalada en el afán de superación y en el poder. La relación complementaria permite que el *coach*, en función de la situación, adopte una «posición baja», menos arriesgada, que deja espacio al cliente (en «posición alta»), que le responsabiliza, o bien que adopte una posición alta en intervenciones más directivas para hacer que el cliente avance.

Tanto las empresas como las familias tienen sus historias estructuradas alrededor de mitos fundadores, de acontecimientos de la vida y de juegos de alianza y de poder.

El enfoque sistémico permite hacer una lectura particular de esas interacciones. Es el caso del jefe que choca cuando asume un nuevo puesto con lealtades invisibles hacia el antiguo patrón que hacen que sea rechazado a pesar de sus esfuerzos. La fusión de dos organizaciones también es muchas veces escenario de un enfrentamiento entre dos lógicas y dos sistemas de creencias y fidelidades. El enfoque sistémico nos permite colocar esas interacciones en un rico marco conceptual y situar al individuo en un sistema más amplio de pertenencia. Dicho enfoque ofrece también pautas de lectura para la observación del funcionamiento de un equipo (naturaleza de la misión grupal, fenómenos de coaliciones, juegos de poder, chivos expiatorios, confusión de territorios, etc.) También nos permite comprender lo interesante que resulta asociar coaching individual y coaching *de grupo*, ya que el cambio debe difundirse y apoyarse en todo el cuerpo para que pueda acompañar y sostener los cambios individuales hacia un nuevo equilibrio.

5. Terapias breves y coaching: el marco de las terapias breves se diseña en el seno del Mental Research Institute de Palo Alto con la creación, en 1967, por Watzlawick, Fisch y Weakland, del «Brief Therapy Center». Esta corriente surge del trabajo en terapia sistémica, especialmente estratégica, bajo la influencia de especialistas como M. Erickson o J. Haley. Un objetivo fundamental de la terapia breve es reducir el tiempo dedicado a resolver un problema. El cambio no se basa en la comprensión del origen del problema, el « ¿por qué?», sino que procede de una pregunta sobre la forma que adquiere, el « ¿cómo?». Entre sus postulados, encontramos:

- Un enfoque sobre la búsqueda de soluciones más que sobre el estudio de los problemas; de ahí la denominación de «terapias orientadas hacia la solución»;
- Una convicción de que el paciente es experto en su terapia, es el que traza el camino que seguir, de modo que el terapeuta debe querer solamente lo que el paciente quiere (y respetar en especial, si es necesario, su voluntad de no cambio);
- Un enfoque constructivista y circular de las problemáticas: se trata de promover una realidad menos dolorosa para el paciente al comprenderlo en su contexto familiar, sociocultural y económico;

- Una concepción muy pragmática del encargo, organizado desde un «aquí-y-ahora»; estimula también el mantenimiento de lo que funciona y propone cambiar lo que no funciona.

La metodología y los objetivos de las terapias breves presentan muchas similitudes con los de coaching. Una sinopsis de terapia breve puede articularse de la siguiente manera: 1) definición del problema, 2) acuerdo sobre el/los objetivo (s) de resolución, 3) puesta en marcha y evaluación mediante la movilización de los recursos del paciente con las herramientas del terapeuta:

- Definición del problema: se trata de obtener una descripción clara y circunstanciada de los hechos, las razones por las que existe el problema y los desafíos para el paciente. El objetivo es, a partir del relato de la problemática del paciente, hacer que aparezcan sus representaciones del mundo subyacentes constituidas por juicios, suposiciones, reglas y experiencias. Tales representaciones son las más difíciles de cambiar y sobre ellas trata el ejercicio: se ve gradualmente cómo detrás de la «petición oficial» surge una «petición escondida» que concierne más a las creencias estructurales de la persona.
- Acuerdo sobre el objetivo debe ser formulado de manera positiva, realista, específica y contextualizada, y crea un contrato con el terapeuta. Puede ser expresado a corto, medio y/o largo plazo. Preguntas como « ¿Con qué signo reconocería usted el cambio?», « ¿Cuál será su más pequeña manifestación?» o « ¿Con qué signo el entorno reconocerá el cambio?» permiten verificar el realismo del objetivo e iniciar el cambio al visualizar un espacio de solución.

- Recursos del paciente y herramientas del terapeuta: las palancas del « ¿cómo?» permiten que emerjan nuevas perspectivas para el paciente. Se trata de identificar y utilizar todas las competencias del paciente (aprendizajes, éxitos, capacidad de acción) y también sus fracasos y resistencias y, de manera general, localizar en su visión del mundo todo lo que pueda ser utilizado para permitir un cambio de representación. Por otra parte, el enfoque sobre el «¿cómo?» moviliza un cierto número de herramientas del terapeuta: el silencio, la actitud espejo, la atención al otro (a los niveles verbal, no verbal y para verbal), la posición baja, la «pregunta milagro» («Si un hada resolviera su problema por la noche, ¿a quién se lo diría al día siguiente?»), el replanteamiento, la reformulación, el uso del lenguaje metafórico, la intervención paradójica, las prescripciones de tareas, las estimulaciones, las sugerencias directas o indirectas, etc.

La filosofía del coaching está, en definitiva, muy próxima a la de la terapia breve. De hecho, el terapeuta se coloca como un fabricante de diversidad al proponer al paciente Otras lecturas positivas de su realidad, realidad que, de todas formas, debe ser coherente y tener sentido para el paciente con el fin de que éste pueda adoptarla. Para eso, el terapeuta debe impregnarse del universo de representación del paciente, crear una alianza con él y apoyarse en sus recursos para mostrarle las palancas del cambio. El terapeuta emplea un cierto número de estratagemas, sacadas de su caja de herramientas, y, a fin de cuentas, es el propio paciente el que decide cambiar o no.

6. Otros enfoques: al debilitamiento de las referencias colectivas responde como un eco, a partir de la década de 1950, un aumento de propuestas centradas en los valores de autonomía, creatividad y desarrollo personal. La multiplicación de la oferta de ayuda se corresponde con el desarrollo de un contexto sociocultural que llama a un creciente individualismo, a una reapropiación de su destino por parte del hombre y a una demanda para su actuación en ámbitos de aplicación cada vez más amplios. Aparece una serie de enfoques terapéuticos y se desarrolla en los márgenes de las escuelas más reconocidas; proponen una alternativa entre el psicoanálisis y el conductismo. Menos formalizados en el plano teórico, tienen

una orientación ante todo pragmática. Pasaremos revista brevemente a tres enfoques que, aunque menos institucionalizados que las teorías antes comentadas, ofrecen un marco de análisis y herramientas a veces muy pertinentes para la situación de coaching. Se trata del análisis transaccional de Eric Berne, la Gestalt-terapia de Fritz Perls y, en un registro más general, la Programación neurolingüística (PNL) de Richard Bandler y John Grindler.

- a) El análisis transaccional: como teoría de la personalidad y método de análisis de las relaciones sociales, el análisis transaccional fue inventado en la década de 1950 por Eric Berne, psiquiatra y psicoanalista. Se presenta como un sistema psicoterapéutico de inspiración humanista, basado en el estudio de las «transacciones» o intercambios interpersonales que remiten a estados internos propios. Uno de los objetivos centrales del análisis transaccional es favorecer la autonomía de la persona, ayudándola a superar el peso de influencia» pasadas, a cambiar modelos de acción insatisfactorios y a reaccionar más libremente en el aquí-y-ahora.

En esa concepción, la personalidad está constituida por tres estados diferentes del yo: el «estado del yo pariente», que funciona a partir de un conjunto de pensamientos, sentimientos y comportamientos interiorizados del entorno, esencialmente del parentesco; el «estado del yo adulto», de trato e intercambio de información y, por último, el «estado del yo niño», que expresa las necesidades, sentimientos y emociones de la persona. Esta tipología explica, de manera pragmática, el funcionamiento interno e interaccional de la persona y le permite trabajar en una integración más armoniosa de los componentes cognitivos, emocionales e interrelacionales de su personalidad.

Entre los conceptos centrales de este sistema, se encuentra la noción de «guiones de vida», planes de vida inconscientes heredados de decisiones tomadas en la infancia que continúan dictando las conductas de la persona en detrimento, a veces, de su crecimiento y expansión. El análisis transaccional busca sacar a la luz y cambiar esas decisiones precoces dañinas que se han erigido en un sistema de creencias y de comportamientos. Otro concepto es el del «juego psicológico», defini-

do como la repetición, con intención manipuladora, de una parte del guión que la persona, niño, ha aprendido a utilizar para satisfacer sus necesidades de reconocimiento y de estructura. Los juegos psicológicos pueden estar en el origen de dificultades relacionales y su identificación permite una interacción más sana de la persona con su entorno. El análisis transaccional insiste en la importancia de las necesidades de estimulación, reconocimiento y estructura y en los comportamientos inadaptados generados por su ausencia. Mencionemos, para concluir, el importante concepto de «posición de vida», que es la mirada de la persona sobre sí misma, los otros y la vida en general. Heredada de la infancia y vinculada con el guión de vida, la «posición de vida» permite comprender la construcción identitaria de la persona y su manera de ser en la interacción con el otro.

Influido por el psicoanálisis y el conductismo, el análisis transaccional propone un marco pragmático en el que pensar un desarrollo más armonioso de la persona en la interacción. El desarrollo de la autonomía, una mejor comprensión de los procesos de comunicación y el estudio de la relación con el otro están también en el corazón del coaching, que encuentra en el análisis transaccional un conjunto de conceptos y herramientas que se pueden movilizar con aprovechamiento.

b) La Gestalt la Gestalt-terapia o Gestalt fue creada en la década de 1950 por Fritz Perls, psiquiatra y psicoanalista. Desde una perspectiva existencialista y fenomenológica, desarrolla una visión holística del ser humano, integrando sus dimensiones psíquica, corporal, social y espiritual. Pone el acento en la toma de conciencia y el sentimiento de la experiencia actual, centrándose en el «ahora y cómo» para esclarecer el proceso en curso. El término, que procede del alemán gestalten («dar forma»), da fe de la tentativa de restablecer un modo de ser y de hacer más fluido y más satisfactorio. La Gestalt busca favorecer un contacto más auténtico con los otros, un ajuste de la persona al entorno, que implica una mayor armonía y una mejor eficacia, así como una toma de conciencia de los mecanismos interiores y de las resistencias que provocan a veces insatisfactorias conductas repetitivas.

La Gestalt insiste en la forma de ser en el mundo («teoría del self) y los fenómenos de interacción que se dan en el campo que constituyen la persona y su entorno. El concepto de «ciclo de contacto» se refiere a las diferentes etapas en la entrada en relación con el otro y los riesgos en términos de bloqueos, parones o interrupciones. La expresión «Gestalt inacabada» hace referencia a las frustraciones y los bloqueos de energía que pueden resultar de un ciclo interrumpido de forma insatisfactoria. Siempre desde la perspectiva fenomenológica, la Gestalt centra su atención en la conciencia del sentimiento en el aquí-y-ahora (awareness). A partir de lo que emerge (o, en términos guesálticos, del acercamiento de una figura del fondo), propone una investigación experimental de soluciones, de «experimentaciones», a través de puestas en escena metafóricas o simbólicas. Ese trabajo da una nueva perspectiva a la problemática; permite desarrollar la capacidad de creación y descubrir otros modelos interactivos con el entorno.

La Gestalt integra y combina un conjunto de métodos y técnicas verbales y no verbales, tales como la amplificación, el psicodrama o la puesta en acción, que facilitan la toma de conciencia, el desarrollo del awareness, la expresión de la emoción, el trabajo a partir de los sueños, la integración de las polaridades complementarias o la búsqueda de la creatividad.

La Gestalt ofrece algunas pistas para el coaching. Su perspectiva fenomenológica permite interpelar a *coach* y cliente sobre lo que se vive en el aquí-y-ahora de la sesión al rehabilitar el sentimiento emocional y corporal. El trabajo sobre el awareness es una preparación para una comprensión global y sin *a priori* de la persona en su entorno, incluyendo la meta situación que representa el coaching. El concepto de «ciclo de contacto» «esclarece las condiciones de una alianza relacional conseguida y de lo que se juega en la «frontera-contacto» entre coach y cliente, por una parte, y entre el cliente y su entorno, por otra. La localización de «Gestalts inacabadas» ofrece puntos de apoyo para una relectura y una curación de los procesos repetitivos. Por último, la Gestalt remite a la responsabilización y la autonomización de la persona en una construcción entre socios activos.

c) La programación neurolingüística (PNL): la programación neurolingüística (PNL) fue creada en 1973 por John Gringer y Richard Bandler, quienes partían de las técnicas, los comportamientos y las estrategias comunes de los expertos en comunicación. A partir de la observación de grandes psicoterapeutas, establecieron modelos de herramientas que permitían comunicar más eficazmente, acelerar el aprendizaje, poner en funcionamiento el cambio y mejorar los resultados. La PNL está impregnada, de manera ecléctica, de teorías sistémicas, cognitivas y humanistas, de la cibernética y la lingüística. El término «programación» hace referencia a los medios cognitivos y emocionales de que se disponen para organizar ideas y acciones en aras de un resultado. El prefijo «neuro-» recuerda que la capacidad de aprendizaje y de acción reposa sobre los tratamientos sensoriales. Por último, el término «lingüística» insiste en el papel del lenguaje en la estructuración de las experiencias, percepciones y representaciones del mundo.

El objetivo de la intervención en PNL es crear las condiciones que permitan al otro realizar sus objetivos, comprendiendo de manera más correcta su sistema de percepción y de interpretación de la realidad. El establecimiento de la alianza y, de manera general, la comunicación eficiente se hacen entendiéndose con el otro mediante técnicas de sincronización corporal (gestos, mirada, respiración) y verbal (voz, utilización del lenguaje aprovechando los canales sensoriales privilegiados del otro, etc.), la toma en consideración de las estrategias mentales del interlocutor (por ejemplo, la observación de los movimientos oculares como indicadores de procedimientos sensoriales) y el respeto a la representación o «mapa del mundo» del otro. La exploración del desfase entre el estado presente y el estado deseado de la persona combinada con el inventario de los recursos y los obstáculos se hace especialmente a partir del «metamodelo». El metamodelo se elabora tomando las aproximaciones lingüísticas y cognitivas más frecuentes y probando las representaciones que las limitan. El trabajo prosigue con una definición muy concreta del objetivo: ¿es realista, ecológico, formulado de manera positiva, verificable, reformulable en otros términos, está en coherencia con la persona, etc.? Para proceder a dicha exploración, la PNL se apoya en un conjunto de herramientas, tales

como la identificación de los metaprogramas, el replanteamiento, las asociaciones y disociaciones, el modelo «como si», las metáforas, la técnica o el descarte o activación de los recursos. La PNL puede ser útil en el ejercicio del coaching debido a las técnicas pragmáticas que propone para una mejor gestión de la relación con el otro. A partir de un conjunto ecléctico de conocimientos y teorías, ayuda a centrarse en el sistema de representaciones del cliente y favorece así la percepción de sus retos en el aquí-y-ahora.

2.1.16 Perfil del coach

➤ Una postura entre el saber estar y el saber hacer

El coaching, que nace del encuentro intersubjetivo, se desarrolla en el despliegue de un dispositivo y de técnicas que tienen una importancia capital, pero que han de ser olvidadas o trascendidas para no perder de vista al ser humano. En ese sentido, el coaching introduce una práctica a medio camino entre el saber estar y el saber hacer en un incesante vaivén en el que el proceso gana la mano a menudo al contenido. El modo de ser y estar y las competencias relacionales, en las que una parte importante de la percepción procede del inconsciente, e incluso de lo irracional, son los fundamentos indispensables de la alianza que se cimenta gracias a la aportación de herramientas destinada a identificar y trabajar la problemática del cliente. Se aporta un esclarecimiento, en el campo psicoterapéutico, mediante los estudios sobre la eficacia de las terapias, estudios que sugieren que los terapeutas insisten en la importancia de sus terapias como catalizadores del cambio, mientras que los pacientes subrayan ampliamente las cualidades personales de aquéllos, dejando aparte la referencia a un sistema teórico en particular.

El saber estar del coach se manifiesta a través de una postura particular hecha de un modo de estar y de competencias relacionales que condicionan la interacción. Su acción se inscribe en una concepción intensa del hombre, en tanto que sujeto en crecimiento, en acción, responsable de sus opciones y poseedor de un conocimiento de sí mismo y de un potencial que desarrollar. No se trata de una visión angélica (que sería inoperante), ya que, lejos de proponer una aprobación incondicional a su acción, coloca al cliente ante su responsabilidad para convertirse en (todo) lo que puede ser con el apoyo movilizador de la presunción de competencia aportada por el *coach*. Esa actitud está en la base del contrato de coconstrucción del coaching en la que el *coach*, como un espejo, está animado por la preocupación de desarrollo y de autonomización del cliente y pone sus competencias al servicio del surgimiento de los recursos de su cliente. El saber estar también está basado en un modo de ser caracterizado por la serenidad, la confianza en uno mismo, la coherencia interna, el

optimismo y la capacidad para tolerar la incertidumbre y las preocupaciones del otro. Ese modo de ser se actualiza en la triple aceptación de uno mismo, con su potencial y sus límites, del otro en su alteridad radical (comprendida, si se da el caso, su negativa a cambiar) y del entorno con sus obligaciones y sus oportunidades.

El coaching se despliega en un marco y una estrategia alimentada por las teorías del *coach* sobre la organización y sobre la persona y las técnicas de intervención.

Las herramientas son útiles, ya que permiten estructurar la interacción, asumir la problemática planteada y progresar hacia una resolución. El recurso a las herramientas también permite, implícitamente, unir (y tranquilizar) a coach y cliente en torno a un contrato de puesta en funcionamiento de medios y a partir de un corpus teórico y de conocimientos superpuestos y, al menos en parte, compartidos, que jalonan la relación. Hemos visto en el capítulo anterior cómo el campo terapéutico puede ofrecer perspectivas que permiten pensar la relación de ayuda y dotan a la práctica del coach de técnicas de intervención. La pericia es importante en varios niveles: técnicas de escucha y de cuestionamiento para comprender la problemática e impregnarse del marco de referencia y de los desafíos del otro; capacidad de diagnóstico para identificar las necesidades; competencias relacionales para analizar los factores transferenciales y fortalecer la alianza; trabajo de traslado de la petición explícita a una petición implícita; reestructuraciones cognitivas y técnicas de replanteamiento para abrir nuevas perspectivas y permitir el cambio; tareas entre las sesiones y acompañamiento en la acción, etc.

El saber hacer del coach es esencial, por último, para evitar la compulsión de hacer o decir, para poder liberarse de la técnica, apoyarse en el silencio, dejar lugar a los elementos inexplicados y fecundos de la relación, al saber estar, y para dejar el papel central al cliente.

➤ **Competencias y formación del coach**

El coaching es una actividad de servicios que comparte algunos de sus atributos estructurales con mercados en emergencia o recientemente formados: heterogeneidad de los actores y de las prácticas, falta de institucionalización y de control, barreras débiles para la entrada, etc. Al igual que Monsieur Jourdan al descubrirlo que poseía un talento especial para la prosa, el coaching puede suscitar, con razón o sin ella, numerosas vocaciones. Por otra parte, la naturaleza del ejercicio hace difícil, aparte de por la obligación de ceñirse a ciertos medios, la evaluación objetiva de las competencias requeridas: una persona que no tuviera una formación o una sensibilización especial respecto al coaching de todas formas podría, gracias a su modo de ser, a su experiencia vital y a su competencia relacional, ser potencialmente un coach eficiente; a la inversa, un individuo que tuviera competencias y un saber técnico que le cualificara teóricamente podría resultar ineficaz. Una vez tomada esta importante precaución, no hay que ceder, sin embargo, a un relativismo que autorizaría cualquier práctica y reduciría el rico y exigente marco del oficio de *coach*. En el corazón del mundo de la empresa y de la relación de ayuda, el *coach* debe apropiarse de conocimientos y competencias en ambos campos. Su perfil se basa en los siguientes elementos constitutivos:

- una madurez personal y profesional, cimentada en un equilibrio personal, una experiencia vital y un recorrido profesional pertinentes;
- una experiencia significativa o al menos una importante sensibilización en el mundo de la empresa: este conocimiento es importante para captar el contexto organizativo y sus retos, compartir el marco referencial del cliente, comprender el tipo de problemática, expuesta especialmente en términos de gestión, poder ser un proveedor de alternativas y acompañar al cliente en el proceso del cambio;
- conocimientos y una experiencia de la relación de ayuda adquiridos en el campo terapéutico o en el de las ciencias humanas, para crear y mantener la alianza, proponer un marco para esclarecer el pensamiento del otro, desgajar los retos

personales implícitos y analizar los procesos en marcha. Sobre ese tema, la distinción que se hace a veces entre «coaching psi» y «coaching organizativo» nos parece una falsa discusión, como lo atestigua la dificultad para separar en el ser humano las esferas personal y profesional; *coach* y cliente simplemente deben tener claro cuáles son la naturaleza, el contrato y las finalidades de la intervención;

- un trabajo terapéutico o de desarrollo personal, así como una supervisión de la práctica que le garantice una base personal y profesional;
- una ética y una deontología sólidas;
- una formación específica en el coaching que le permita tener en cuenta la especificidad de este modelo de relación de ayuda, poner en pie una estrategia de intervención que haga posible emerger la petición real del otro y un contrato de asociación y recurrir a herramientas de manera pertinente.

➤ **Trabajo personal y supervisión**

La importancia del trabajo de desarrollo personal y de su supervisión por parte de una persona implicada en una relación de ayuda ha sido subrayada en el campo terapéutico, y más específicamente por el psicoanálisis. Un postulado fundamental es que el espejo, representado por el terapeuta o el *coach*, debe intentar reflejar, evitando el máximo posible la deformación. Por otra parte, las deformaciones inherentes a la relación deben ser limitadas, controladas y analizadas en el interior del proceso relacional.

El trabajo terapéutico personal debe permitir al coachee explorar su propio funcionamiento psíquico, analizar los procesos repetitivos de percepción y de acción en su entorno, liberarse de esquemas compulsivos y adquirir una mayor autonomía. Al mejorar el conocimiento de sí mismo, evita «contaminar» demasiado la relación de coaching debido a sus propios interrogantes o problemáticas. Sus teorías o creencias no deben ser obstáculos para su capacidad de oír y acoger el marco de referencia del otro. Hemos visto la importancia del riesgo proyectivo, que oscurece la

frontera entre lo que procede del ámbito personal (y que parasita la situación de coaching) y lo que pertenece realmente al otro. El trabajo personal también es un espacio en el que el *coach* experimenta, en otra postura, los recursos ocultos de una relación intersubjetiva, de la importancia y las dificultades de la introspección, de un itinerario a sacudidas y del misterio de su humanidad. Este espacio de desarrollo personal se convierte necesariamente, mediante la reflexión, en una oportunidad para la mejor comprensión del otro.

La supervisión es un elemento esencial de la práctica del *coach* por varios motivos: le permite tomar cierta distancia y evitar «ser devorado» en el sistema *coach*/cliente, al analizar sus intervenciones. La confrontación de su práctica con un tercero competente y experimentado le puede permitir, gracias al feedback de un observador más objetivo, evitar errores, desbloquear situaciones y abrir otras posibilidades de intervención. La supervisión también es un lugar en el que el *coach* debe analizar sus dificultades personales, los elementos contratransferenciales de intervenciones y mejorar, así, la comprensión de su funcionamiento psíquico y de su modo de intervención. Por último, la supervisión es un lugar didáctico de crecimiento de las competencias y de la profesionalidad del *coach* mediante el intercambio dialéctico, los aprendizajes que se realizan, la aportación de una experiencia y de otra percepción y el modelling sobre una persona de confianza. En resumen, el ejercicio de supervisión, que recuerda, por mimetismo, la situación del cliente, es para el *coach* un lugar de experimentaciones, de confrontaciones, de aprendizajes, de validación y de enriquecimiento de su trabajo, y por ese motivo un elemento esencial de su desarrollo personal y profesional.

➤ **Ética y deontología del Coach**

Al igual que cualquier situación que trate de lo humano, el coaching necesita una reflexión ética e implica que el coach adopte reglas deontológicas muy claras para proteger los intereses de sus clientes. Tal exigencia nace de la naturaleza y los retos inherentes a la relación de ayuda y de la especificidad del ejercicio del coaching. La responsabilidad del *coach* está constantemente comprometida en ese proceso, en el que mezclan necesariamente fenómenos de influencia y de poder, en el que las posiciones de cada uno casi nunca son simétricas y en el que el ser humano se revela en su vulnerabilidad. Por otra parte, el coaching funciona muchas veces en una relación contractual tripartita que exige una vigilancia especial para gestionar problemas de conflictos e intereses y de confidencialidad. Antes de la aceptación de una misión, el *coach* debe fijar con su cliente la naturaleza, las limitaciones y las obligaciones de su intervención. Ese prerrequisito deontológico se impone al coachy facilita el respeto hacia las reglas de funcionamiento por todas las partes.

Las situaciones potencialmente problemáticas en el ámbito de la deontología son numerosas. A imagen de los códigos de deontología existentes en el campo médico y psicoterapéutico, basta con poner por delante un cierto número de principios fundamentales y remitirá fin de cuentas al coach a su sentido de la integridad y a su buen juicio. Esos principios son:

- El respeto a los derechos, la libertad y los valores del cliente, prohibiendo cualquier abuso de influencia y dejándole ser amo y señor de sus decisiones;
- La competencia profesional basada en una formación teórica y práctica de calidad y que es objeto de continuos perfeccionamientos; por otra parte el compromiso de mantener un marco de supervisión y control de su práctica por parte de un tercero cualificado;
- un deber de información al cliente si el *coach* reconoce que ha alcanzado sus límites o que la intervención supera su ámbito de competencias;

- una responsabilidad y un deber de probidad del coach en sus relaciones, debido a los problemas personales y transferenciales que fragilizan potencialmente al cliente; este deber prohíbe cualquier falsa representación de cualidades, experiencias o competencias usurpadas, cualquier confusión o conflicto más allá del definido en el marco contractual del coaching, por otra parte, los fundamentos teóricos de las intervenciones del *coach* deben poder formularse al cliente o a un tercero de una manera razonada;
- El respeto a una confidencialidad que prohíbe la comunicación de informaciones a un tercero sin el acuerdo del cliente. En el caso frecuente del contrato tripartito, en el que el coach tiene dos clientes (la persona y la institución), hay que garantizar un mínimo de semejanza en los objetivos de ambas partes para actuar en el sentido del interés del sistema en su conjunto y clarificar los modos de información (por ejemplo: rendimiento de cuentas del trabajo sólo al cliente, a la institución o a ambos con el acuerdo del primero);
- un deber de respeto y no injerencia del *coach* en los usos y prácticas de la sociedad cliente;
- una obligación moral para el *coach* de no aceptar o retirarse de la misión si el marco contractual o relacional impuesto no suscribe las reglas deontológicas que se hayan fijado o se despliega fuera del marco legal o reglamentario.

A los importantes deberes deontológicos característicos de la relación de ayuda se añade una complejidad suplementaria que nace del contrato tripartito y de la doble fidelidad al cliente y a la empresa que ha hecho el encargo. Coloca al *coach* en una posición bastante peligrosa cuando los intereses de las partes no coinciden. La fuerza y la coherencia con las que puede, especialmente a través del contrato, desplegar su marco deontológico y defender su espacio de trabajo con el cliente son de todas formas esenciales para la alianza con éste, aun garantizando a la empresa que tal libertad es parte constitutiva del ejercicio y redundante en su interés.

2.1.17 Estructura del coaching

4.1 Elementos estructurantes del coaching de la intervención

La situación de coaching pone por delante un marco y una estrategia de intervención por parte del coach que son un prerrequisito para su eficacia. El marco es un hilo conductor que dicta las etapas de su acción pero en torno al cual el coach tiene que dar prueba de una gran flexibilidad para adaptarse a las exigencias puntuales de la situación. Esquemáticamente, la situación de coaching exige definir el problema, fijar el objetivo, darle validez y trabajar sobre sus soluciones. La sesión puede estructurarse alrededor de los cuatro elementos siguientes:

- Definición del problema del cliente,
- Análisis de petición,
- Establecimiento del contrato,
- Exploración resolutoria.

La problemática del cliente se aborda mediante una pregunta de tipo “¿De que se trata?” Hace entrar gradualmente al coach en la realidad y en el marco de referencia del cliente. El problema puede expresarse, como separación entre una situación deseada. La pregunta del coach: ¿Qué esperas de mí? Hace surgir la expresión de una necesidad y de una petición por parte del cliente. La petición de petición- por parte del coach es importante la interacción bajo el signo de la asociación y la responsabilización, al negar al cliente la tentación simbiótica con un coach inventado, todo poderoso y omnisciente que adivinaría de antemano sus necesidades. Esta lógica de construcción a la que conduce la formulación explícita de la construcción, el coach y el cliente pueden ponerse de acuerdo concretamente sobre los objetivos que alcanzar y establecer un contrato de sesiones (¿quiere usted que hagamos esto juntos?). Una vez obtenido el acuerdo explícito, se exploran pistas resolutorias del (¿Cómo?) apoyándose en los resultados del cliente y en las herramientas del coach.

La trayectoria problema / petición/ contrato no es ni secuencial ni única; por el contrario, hay vaivenes entre los elementos que la constituyen. Así, el discurso del cliente, presionado por el interrogatorio del coach, conduce en un principio a concretar, reformular, modificar y aportar otros elementos que la constituyen.

Así el discurso del cliente, presionado por el interrogatorio del coach, conduce en un principio a concretar, reformular, modificar y aportar otros elementos que harán evolucionar la naturaleza de su petición conforme el proceso le ayude a tomar conciencia de algunas cosas. Vincent Lenhardt demuestra la importancia de este trabajo en espiral propio del coach que debe revistar constantemente la realidad, el problema y la petición del cliente. La situación plástica del coaching del coach que revalide, a intervalos regulares, el contrato con su cliente para permanecer lo más próximo posible a sus preocupaciones y, así, calibrar mejor sus intervenciones. Presentaremos con más detalle los elementos constitutivos de la intervención empezando por la definición del problema del cliente.

➤ **EL PROBLEMA**

Es el punto de partida de la intervención. Como respuesta a las peticiones del coach, el cliente presenta un relato más o menos circunstanciado y ordenado de un problema que quiere tratar en el marco del coaching.

Esta fase introduce al coach en la realidad del cliente.

Los hechos relatados y el modo de expresarlos desvelan una manera de ser y una representación del mundo que el coach debe asumir. Escucha e interrogatorio son herramientas importantes en este estadio, en el que hay que , adoptar una postura-espejo con sincronización corporal y verbal, estar atento al otro (su manera de pensar, de expresarse, de emocionarse), adoptar una posición baja, aun que también hablar para clarificar, reformular y replantear para comprender y demostrar al cliente que es comprendido.

Al menos dos escollos acechan en esta fase: una recopilación de información incompleta, confusa o demasiado sesgada que de una imagen insuficientemente clara de la situación e, inversamente, en caso quizá más frecuente, un exceso de informaciones tranquilizador (ya que la alianza parece que se está construyendo) que engulle a coach y cliente en un cumulo de anécdotas hechos accesorios que impiden que se tome la distancia necesaria. El interrogatorio del coach es esencial para la exploración de los retos ¿qué es lo que constituye el problema? ¿Para quién es un problema (para los recursos humanos, el patrón, el cliente? ¿En qué condiciones se manifiestan?, ¿en que es un problema? ¿Desde cuándo? ¿Ha habido tentativas para resolver el problema en el pasado?, etc. Desde una perspectiva sistemática es necesario insertar el (los) problema (s) del cliente en el marco más amplio de su entorno relacional y comprender y clasificar los principales desafíos que aparecen para que el coach pueda decidir así a donde debe, prioritariamente dirigir su acción: ¿Es un problema personal?, ¿de la relación?, exterior al cliente y sobre el que el coach tienen, es definitiva, poca influencia? – La pregunta milagro-, extraída del campo de las terapias breves, nos puede ayudar. Una posible variante se enuncia así: -Usted se despierta una mañana y su problema desaparecido. ¿En qué cambios lo nota? ¿Quién es el primero de su entorno en darse cuenta?, ¿Qué hace usted después?, etc. Esa retahíla permite esclarecer la naturaleza y realidad del problema visualizar lo que sería lo sería la situación deseada (un primer progreso), que apuestas relacionales integra, lo que la resolución permitiría hacer etc.

La fase de exposición del problema permite al coach identificar los principales objetivos de su cliente. En la exploración el coach se centra a la vez en el contenido y en el proceso de expresión y formula mentalmente las primeras hipótesis sobre la visión del mundo y las necesidades del cliente. Las confronta con la expresión de la petición y sugiere las primeras pistas de intervención.

➤ **La petición**

El relato de la problemática del cliente conduce con naturalidad a la formulación de un objetivo en la forma de una petición de petición del coach a su cliente: ¿Qué espera usted de mí? ¿En que puedo ayudarle? Hemos visto que esta petición, de alguna manera, rubrica la asociación al exigir al cliente que tome la responsabilidad de la expresión explícita de una necesidad, en lugar de remitirle pasivamente a un coach omnipotente.

De una manera igualmente importante, la petición condiciona la interacción al resultar un grado de adhesión del cliente al proceso. Es un proceso recurrente, una petición real crea unas expectativas y una movilización que el coach utiliza y que contribuye a su eficacia.

Por el contrario una ausencia de petición o una petición que no fuera utilizable, dado su carácter contradictorio, irreal o manipulador, fuera del ámbito del coaching, auguraría un ejercicio difícil, e incluso inútil, que el coach debe identificar rápidamente.

Esas situaciones no son raras pueden remitir a una prescripción inadecuada de coaching o a la existencia en el cliente de benéficos secundarios importantes con el fin de que fracase el coaching. Un primer objetivo es que surja una petición que pueda servir como soporte a un trabajo. El acto de verbalización por parte del cliente ya es fecundo por que descarta a menudo un cierto número de peticiones poco realistas, ya que están fuera del alcance del sujeto y no resisten el encuentro con el coach.

El cliente formula muchas, veces de manera confusa, una primera petición que debe ser concretada para la interacción del coach. La petición explícita esconde a menudo otros niveles de petición implícitos que se desvelaran a lo largo del proceso. El psicoanálisis habla de petición manifiesta que oculta una petición latente, inconsciente. En otro registro, los enfoques sistémicos familiares hablan de petición oficial que enmascara una petición escondida más estructurante y que

deberá emerger a partir del trabajo terapéutico. La situación de coaching se apoya inicialmente en esa primera petición, explícita y expresada a menudo en términos operativos con el tiempo y el esfuerzo de la alianza, a la aparición de modos de funcionamiento y de representación hace que surjan otras peticiones, más profundas, del cliente. Así un problema de relación con superior jerárquico es el signo de una necesidad de reconocimiento y validación, que remite experiencias vitales o esquemas de pensamientos adquiridos precozmente. Así mismo, un cambio de puesto hace nacer un grado de ansiedad agresividad y problemas relacionales que enmarcan un miedo a la impostura un déficit de autoestima de los que el cliente percibe sus aspectos repetitivos en otras situaciones de su vida. La comprensión de los retos implícitos es esencial para el coach. Esa lectura permite aportar coherencia más global a petición de los retos implícitos es esencial para el coach. Esa lectura permite aportar una coherencia más global a peticiones operativas que limitan, a veces contradictorias y aparentemente no vinculadas, al hacerlo, otorga un suplemento de sentimiento, que es verdadero factor de progreso para el cliente.

El análisis de la petición invita a volver sobre el problema para concretarlo mejor y permitir al coach la elaboración de hipótesis sobre las necesidades del cliente.

La expresión de una petición explícita utilizable permite, un primer momento, hacer que la adhesión del cliente al proceso sea válida y establecer un contrato sobre bases sólidas. La petición a menudo tiene una tendencia a evolucionar en el coaching medida que los desafíos más profundos del cliente van saliendo a la luz.

➤ **El contrato**

El coach que por medio (a romper una armonía en la relación, a equivocarse a crear de facto una obligación de resultados, a perder una misión etc.) no explicita el contrato se expone a dejar de lado las verdaderas preocupaciones del cliente y a sancionar potencialmente expectativas poco realistas, contraproducentes, no conformes a sus competencias o a su ética, etc. Por el contrario, si fuerza la explicitación y de referencia sobre la que se apoyaran las partes y, sobre todo, responsabiliza al cliente al rechazar, también ahí, cualquier tentación simbólica. De todas formas, el contrato no debe fijar la interacción en un marco demasiado escrito si no que debe ser revisado regularmente, a medida que emerjan peticiones implícitas que hagan evolucionar los objetivos del cliente.

Es importante recalcar que el contrato se escribe en un contexto más amplio que comprende las obligaciones y los desafíos personales, relacionales e institucionales. El análisis transaccional distingue tres tipos de contratos:

- El contrato de negocios, en general por escrito que define los términos objetivos del acuerdo: finalidades, duración, desarrollo y condiciones. En coaching normalmente es el contrato jurídico con la intuición que ha encargado la intervención;
- El contrato relacional, que define las modalidades de relación entre las partes implicadas: acuerdos sobre el contenido (temas que debatir, teorías solicitadas) y el proceso (manera de tratar y regular las interacciones y los conflictos eventuales, etc.).

En coaching el contenido es, por ejemplo, la petición operativa, y el proceso, la manera en la que se prevé la intervención del coach.

- El contrato secreto, por último, que concierne a los retos psicológicos consientes o inconscientes de los participantes en el intercambio. El coaching son por ejemplo, la resistencia al cambio del cliente, los beneficios secundarios que pueden hacer fracasar un coaching y, como corolario, la voluntad del coach de hacer cambiar, a cualquier precio, a su cliente, para hacer un buen trabajo, por satisfacción narcisista, etc.

El contrato es una especificidad importante de la intervención del coaching. Al formalizar contractualmente la relación, el coach confirma la responsabilidad de ambos protagonistas en el resultado de la intervención. El contrato es un marco que tampoco debe ser demasiado restrictivo y que debe revisarse, en el trabajo en espiral que hemos comentado anteriormente para adaptarse a los nuevos objetivos del cliente que surgen de las nuevas perspectivas abiertas por la interacción. El acuerdo de ambas partes sobre la finalidad del ejercicio abre la vía a la explotación de soluciones.

➤ **La exploración resolutoria**

La primera parte del coaching es un itinerario diagnóstico de acopio de informaciones, de comprensión del marco de referencia y de los modos de funcionamiento y de validación del objetivo. La segunda parte está orientada hacia la búsqueda de posibles vías para la mejora de su problemática, de una mejor utilización de sus recursos y de la expresión de su potencial. Queda claro que la calidad de la primera fase condiciona el éxito de la segunda. Debe crear un comienzo de alianza, de manera tal que coach pueda comprender los desafíos a los que se enfrenta su cliente y formular hipótesis sobre sus necesidades. La capacidad del cliente para verbalizar su problema resulta fecunda: le impele a clarificar, a través de la confrontación con el coach, su problemática al tomar una primera distancia con respecto a lo que podía tener inicialmente de amalgama, de confusión, de utopía, etc. La formulación de una petición auténtica permite visualizar lo que podría ser la

situación anhelada, lo que representa un primer paso hacia la resolución al crear una esperanza de mejora y una movilización de los recursos. La fase de exploración resolutoria se apoya en los recursos del cliente de manera que este progrese a partir del despliegue de las herramientas del coach. En esta fase, el coach es un proveedor de nuevas perspectivas, un operador de la diversidad: estimula las energías del cliente al proponerle un marco que moviliza sus competencias, su deseo y su realización identitaria. Se integra una relación transferencial positiva que reduce las resistencias al cambio del cliente favorece la exploración dentro de la confianza y la alianza. Exige al coach cualidades de escucha, cuestionamiento, diagnóstico, confrontación, feedback y meta comunicación. Coloca la problemática del cliente en un contexto sistémico más amplio y así permite crear más vínculos y coherencia entre acontecimientos aparentemente no relacionados. Apela a la creatividad del coach y a su capacidad para colaborar en una reestructuración cognitiva o un replanteamiento del pensamiento y emociones, de estimulación y juegos de rol; así, el cliente puede pensar su acción y poner en acción su pensamiento.

Moviliza y estimula al cliente mediante los estímulos, los esfuerzos y los permisos (para utilizar un término del análisis transaccional) prodigados por el coach. Se sostiene gracias a la mirada benévola y exigente del otro que actúa como una invitación a llevar a cabo su potencial.

2.1.18 Aspectos fundamentales del coaching

➤ La escucha

La cualidad de escucha es una competencia esencial y compleja del coach. Favorece la recogida de informaciones, permite al coaching impregnarse del marco de referencia del cliente y de sus retos y, lo que es más importante, acogerle y aceptarle en su especificidad existencial, sin prejuicios al respecto. Muchos elementos son susceptibles de dificultar la escucha y hacen ella un ejercicio difícil: teorías y herramientas del coach que estructuran y potencialmente fijan las pautas de lectura, resonancias contra transferenciales que influyen en la interacción, concepción y percepción del otro, estado emocional y psíquico del coach, que influye sobre una disponibilidad, factores vinculados con el aquí y ahora que pueden perturbar la relación, etc. En cierta manera, la escucha es siempre activa o no es. Es a la vez una postura filosófica y una técnica, postura porque se trata de una actitud de apertura al otro para crear un espacio de libertad de expresión y de reconocimiento de su pensamiento. Desde la óptica de Carl Rogers, es aceptar el otro tal como es, como un sujeto en desarrollo, no fijo, si no ambiente. Es asumir al otro en sus deseos, sus miedos, sus frustraciones y su confusión, saliendo de su marco de referencia para comprender lo mejor. Es dar prueba de empatía, la capacidad para sumergirse en la experiencia y los sentimientos del otro para compartir la naturaleza de quien los vive (aun que no de su intensidad, para preservar una cierta objetividad). La actitud de autenticidad y de benevolencia es percibida por el cliente, que se siente valorado y animado en la producción de un discurso sobre sí mismo y que percibe al coach como algo digno de confianza.

La escucha es también un conjunto de técnicas que planea sobre toda la interacción. Exige una vigilancia del contenido del aspecto digital o verbal de la relación, y, a la vez, de la manera en que se expresa, del mensaje analógico, que incluye el sistema no verbal (gestos posturas del cuerpo, expresiones del rostro, reacciones fisiológicas) y el para verbal (voz, tono, ritmo elocución) y que representa la parte más importante de la relación. Estos aspectos de la relación, el grado de

congruencia entre aspecto digital y analógico, informan sobre el estado interno del cliente. La posición de espejo del coach también se mantiene mediante un trabajo de sincronización, en el sentido de la PNL, verbal y no verbal, que participan en la alianza.

El silencio, como acto de comunicación, también es fundamental. El coach corre casi siempre el riesgo de hablar demasiado más que el de no decir bastante. En este sentido, la tolerancia al silencio del coach es a menudo un criterio de seguridad ontológica. El silencio, cuando es pertinente, crea el espacio necesario para que el cliente, colocado solo ante su pensamiento, pueda avanzar; mantiene una frustración nacida de la ausencia que, sin embargo, es portadora de sentido para él y favorece una confrontación reflexiva con sus deseos, su ambivalencias y contradicciones. El coach también debe alimentar ese espacio de reflexión mediante una gestión dialéctica a base de clarificación, reformulaciones, ecos, replanteamientos, interpretaciones, provocaciones etc.

Por último, la escucha del coach es modulable: tiende a ser directiva y lleva consigo preguntas e intervenciones del coach cuando se trata de profundizar en aspectos puntuales del contenido de la problemática del cliente; es empática, con lo que estimula una producción de información de un tipo más emocional y personal por parte del coach; es flotante en el sentido psicoanalítico, con lo que evita una selección de la información de una platilla de lectura personal, y se une a un sentimiento global, parcialmente inconsciente, sobre el relato del cliente, cuyo sentido va emergido poco a poco.

➤ **Mayéutica e influencia**

Recordemos que mayéutica, literalmente, arte de parir, se refiere al procedimiento utilizado por Sócrates para permitir a sus interlocutores la búsqueda de las verdades que poseen en sí mismos y que deben descubrir gracias a un trabajo de análisis y de reflexión. Sócrates dice que sus discípulos nunca han aprendido nada de mí y que han encontrado en ellos y han dado a luz muchas cosas hermosas. Pero, si han parido han sido gracias a los dioses y a mí. El coach debe dar pruebas de su capacidad mayéutica para ser un partidor de soluciones que, no obstante son generadas por el cliente, siempre en el centro del proceso. La mayéutica se articula a través de una dialéctica basada en clarificaciones, reformulaciones, confrontaciones, silencios, feedback y autorizaciones que animan a pensar de otra manera y a imaginar nuevas perspectivas. El fiel de la balanza de la mayéutica socrática es una crisis que traspasa al interlocutor, enfrentado a un razonamiento que choca con una contradicción interna, un sentimiento sobre el que se apoya, a través de una toma de conciencia para cambiar. De manera similar, el coach lleva al cliente, que vacila por la toma de conciencia de algunos esquemas limitadores o por la estimulación de la construcción dialéctica, hacia otros modos de representación del mundo más movilizadores. El coach organiza un espacio de experimentación en el que puede desarrollarse un proceso de crecimiento mediante un ensayo y error a través de la imitación y el modelling. El coach, que también debe ser un experto en el proceso, puede colocar al cliente, poseedor del contenido, en una posición que favorezca el surgimiento de opciones que capitalicen sus recursos. El coach, que también debe ser un experto en el proceso, puede colocar al cliente, poseedor del contenido, en una posición que favorezca el surgimiento de opciones que capitalicen sus recursos. El coach debe ser un catalizador, en el sentido de sustancias que hace posible o acelerar una reacción química sin modificarla.

➤ **El itinerario mayéutica no es completamente libre.**

De hecho, está teñido de una intención estratégica y de una teoría del coach sobre el cambio. La teoría actúa como una platilla de lectura que dicta sus intervenciones, un filtro que, explícita o implícitamente, selecciona y valida, o no, algunas informaciones procedentes del cliente y de la interacción. Por ejemplo, el coach sistémico estará especialmente atento a explicaciones de naturaleza relacional y circular y centrará la atención del cliente sobre ellas. El coach cognitivista será especialmente sensible al tratamiento de la información y a los eventuales sesgos cognitivos del cliente. El coach humanista se interesa más especialmente en lo que vive existencial y fenomenológicamente el cliente, etc.

Como se ve la mayéutica se orienta y sufre necesariamente la influencia del sistema de pensamiento del coach, que ayuda a estructurar la interacción.

➤ **La capacidad diagnóstica**

Hemos visto que una competencia esencial del coach era su capacidad para asumir los desafíos y las necesidades que se expresan tras el relato de la problemática del cliente. La capacidad diagnóstica se ejerce en dos niveles: el de la situación y el de la persona del cliente.

El coach ha de poder representarse los principales por menores de la situación dada y las oportunidades y amenazas potenciales que contiene para el cliente.

Por otra parte, el coach tiene que comprender el modo de funcionamiento y de representación del cliente para poder invertir en su mundo al proponerle, si se da el caso, maneras alternativas de situarse en él. Esa doble comprensión permite que el coach pueda ofrecer al cliente protecciones (estímulos para una estrategia de acción) para utilizar términos del análisis transaccional. Sus intervenciones contribuyen a poner en marcha una dinámica de confianza (empowerment) y de cambio en el cliente.

El modo de ser del cliente puede esclarecerse a través de un análisis de su personalidad, es decir un conjunto de caracteres psicológicos estables que remite a una visión del mundo. Su diagnóstico es un ejercicio peligroso: mal utilizado, sirve sobre todo para tranquilizar al coach, que puede etiquetar de manera arbitraria, estática y siempre prematura una realidad humana excesivamente movida. Fija la interacción a una previsión que se autovalida en la que solo se retienen los comportamientos que se conforman a la teoría y finalmente, invalida el coaching. Utilizando con más prudencia, ese tipo de análisis permite localizar modos de funcionamiento psíquico, cognitivo, emocional y relacional de una persona, ofrecer referencias y hacer que el coach entrevea las primeras posibilidades de acción. Un cierto número de herramientas ayudan también a esclarecer el funcionamiento psicológico de una persona. Mencionemos a título de ejemplo los diez tipos de personalidad del DSM-IV, manual de diagnóstico de la Asociación Americana de Psiquiatría, que es muy utilizado en el campo clínico. Esa tipología distingue los tipos paranoico, esquizoide, esquizotípico, antisocial, estado límite, histérico, narcisista, invitante, y dependiente y obsesivo-compulsivo. Así, la personalidad narcisista, centrada en un postulado de ante todo yo, se caracteriza especialmente por una inflación del yo y una sensibilidad exagerada hacia el juicio de los otros, y tiene como corolario comportamiento de rivalidad, deficientes estrategias de reparto y de identificación en el grupo, una competición permanentemente, infracciones frecuentes de las reglas sociales y tendencias manipulatorias. La estrategia del coach está necesariamente condicionada por la personalidad del sujeto, que genera un cierto tipo de problemática y una mirada particular sobre él.

➤ **Contenido y proceso**

Hemos comentado la importancia de una doble lectura por parte del coach de la problemática, en términos de contenido (los hechos relatados) y de proceso (la forma en la que aparecen). Los aspectos del contenido permiten al coach zambullirse en la realidad y el marco de referencia del cliente, cotejar sus retos profesionales y los de la situación en la que evoluciona a partir de datos factuales y cuantificables. El proceso se refiere a los mecanismos subyacentes que permiten y explican la disposición de los hechos en un orden particular. Este aspecto del proceso, que incluye los factores transferenciales, permiten que el coach perciba el modo de funcionamiento y la visión del mundo del cliente: ¿qué aspectos de su relato son privilegiados?, ¿de qué modo? ¿Cuáles son las creencias que emergen?, ¿Cuál es su relación con el coach?, etc. Citemos el ejemplo de un dirigente de una pyme que se queja de la falta de autonomía y de creatividad de sus colaboradores y de su propia dificultad para delegar. Utiliza ejemplos para hacer evidente la pobreza de las iniciativas de sus directores como siempre el está en el origen de las decisiones que se toman. El proceso del coaching pone de relieve una relación a través de la que el dirigente adopta una posición autoritaria, rechaza frecuentemente las propuestas del coach y se coloca en una relación de poder que no permite un trabajo de construcción y le confirma en la sensación de que solo él es poseedor de la vida. Un trabajo diferente puede emprenderse cuando el coach decide interpelar al cliente, menos sobre el contenido que sobre el fenómeno relacional repetitivo que establece con su interacción y que estructura su relación con los demás.

La situación de coaching integra naturalmente ambos niveles, ya que trata, a petición del cliente, de progresar hacia un objetivo y un resultado que están en el campo del contenido poniendo en funcionamiento ciertos medios, como la construcción de una relación con el coach, que pertenecen al proceso.

➤ **Posición meta y meta comunicación**

La posición meta (del griego, que significa más allá, en el nivel superior) es característica de la postura del coach. Representa una capacidad de toma de distancia y de perspectiva que permite una visión global de la situación y de sus retos. El coach está en la encrucijada de dos sistemas: el representado por la persona del cliente, de quien debe comprender la lógica y el marco de referencia y con el que comparte una relación en el aquí- ahora con sus obligaciones y sus exigencias; y el centrado en la problemática expuesta, que exige una visión multidimensional de lo que está jugando, una capacidad para asumir varios papeles a la vez, para poder ayudar al cliente, lo mas objetivamente posible, aun dejándole ejercer su responsabilidad de decisión. Para el coach el peligro consiste en ser capturado por el sistema cliente/coach y perder así la importante neutralidad que le permite proponer los enfoques a los que el cliente, demasiado absorbido por su situación, precisamente no puede acceder. Por el contrario, el coach debe adoptar una perspectiva más amplia que tome en cuenta las posiciones del cliente y también las del resto de partes implicadas, constitutivas del entorno de este y de sus situaciones del cliente y también las del resto de las partes implicadas, constitutivas del entorno de este y de su situación. Esa posición meta permite superar el nivel más global del proceso. Al situarse en un nivel lógico y en un grado de abstracción superior, permite replantear, desbloquear y dar otro sentido a situaciones aparentemente desprovistas de solución satisfactoria.

La meta comunicación es un elemento importante de esa postura. Meta comunicar es comunicar sobre el contenido de la comunicación. Es cambiar el nivel de comunicación para comentar y esclarecer lo que se ha dicho o sentido de manera verbal o no verbal por los interlocutores. La meta comunicación es una herramienta muy útil para clarifica, regular y profundizar una interrelación. Hemos comentado antes como una falta de congruencia entre el indicio (el contenido) y el orden (la manera de comunicar) de un mensaje podía ser problemática y a menudo susceptible de analizar. El coach podría interpelar al cliente de la manera siguiente: -

He notado que, cada vez que comenta este problema, que parece grave y penoso para usted, lo hace en un tono anodino y con una sonrisa... ¿Me puede decir por qué? La meta comunicación permite también la interrupción de un proceso comunicativo que vuelve sobre sí mismo, es improductivo y amenaza con convertirse en una escala verbal; hay que - salir del círculo-, cambiando el nivel lógico para desbloquear la situación. El coach podría decir al cliente: - Cada vez que llegamos a un terreno emocional, usted se comporta de modo distante o agresivo, cambia de tema....-. La meta comunicación permite así, a partir del contenido de lo que se intercambia, hacer observaciones sobre los procesos subyacentes que esclarecen la problemática.

➤ **Duelo y cambio**

La evolución y cambio está en el corazón de la intervención del coaching. La noción de cambio no es necesariamente un momento de ruptura decisivo, inidentificable en el tiempo y que defina un antes y un después, si no que puede ser un proceso más largo, menos perceptible, hecho de sucesivos reajustes. Hemos comentado la distinción que proponen los sistémicos entre cambios del capítulo, que representan los ajustes en el interior de un sistema, y cambios de tipo 2 más reestructurantes y por tanto más costosos en energía psíquica para el sujeto. La perspectiva del cambio choca con resistencias de las que la naturaleza y la intensidad de los ajustes requeridos, las dificultades experimentadas para evolucionar y los desafíos para la persona y su entorno permiten constatar la amplitud. El cambio sobre todo cuando se impone desde el exterior, genera, de manera más o menos importante, rupturas, pérdidas de referencias, estrés y frustración, vinculados a la incertidumbre que supone una nueva situación. Exige al sujeto que haga evolucionar su representación del mundo: también exige a veces que abandone estrategias que han podido, en otro tiempo, ser eficaces y que resulta, en el presente, inadaptadas; necesita un esfuerzo de adaptación cognitivo y emocional; introduce cambios en la relación con los otros, creando o reforzando lazos de dependencia, por el contrario, instaurando una necesidad para la persona de independizarse más en su nuevo entorno. El

cambio choca también con resistencia por parte del conjunto del sistema, apegado a su homeostasis y atravesando por factores de autorregulación que defienden un statu quo. Ahora bien, para poder evolucionar hacia otra cosa necesariamente hay que abandonar algunos apegos a una situación.

La situación de coaching a menudo pone en escena situaciones tales que el cliente sufre la experiencia de una situación de ruptura con respecto a lealtades o inversiones profesionales pasadas que obstaculizan una marcha libre hacia nuevos proyectos: cambio o evolución de puesto, reestructuración interna, cambio de superior, de forma de reporting, cambio de estrategia de accionista, pérdida de empleo, etc. Las dificultades para soltar amarras, que traduce la expresión familiar francesa –no ha hecho su duelo-, tiene que ver con la importancia de un trabajo psíquico de –metabolización- de la experiencia que el sujeto tiene que hacer. El campo terapéutico nos recuerda que el duelo (del latín *doleré*, “sufrir”) es un proceso que permite adaptarse a las pérdidas y rupturas que sobrevienen en una vida. El proceso se acompaña de un sufrimiento provocado por la pérdida de lealtades pasadas; se acompaña de un sequito de sentimientos y emociones (cólera, culpabilidad, repliegue sobre uno mismo, ganas de venganza, tristeza, etc.) que es útil reconocer para abrir la vía y facilitar un cambio. El trabajo de duelo permite así liberarse y abandonar las inversiones pasadas para reinvertir la energía en nuevos proyectos. El campo terapéutico se interesa por el itinerario del proceso, del que emergen niveles sucesivos, relativamente homogéneos y características de progreso. E. Kubler-Ross describe las diferentes fases por las que pasa un enfermo que sabe que está afectado por un cáncer antes de aceptar la enfermedad. Distingue las sucesivas fases de rechazo o negación, de cólera, de regateo, de depresión y, finalmente, de aceptación. Ese análisis puede prudentemente proporcionar un marco de referencia, más genérico en situaciones de cambio. Es importante que el coach sepa reconocer lo que corresponde a las diferentes fases de duelo en el cliente para poder acompañarle en los momentos de transición y preparar el trabajo sobre el futuro. Las características de esas fases se resumen brevemente de la siguiente manera:

- La negación : sirve de amortiguador ante un riesgo de estupefacción, de choque ansioso o depresivo al poner en escena estrategias de silencio, de huida, de minimización de la pérdida o incluso de sobre inmersión en el trabajo;
- La cólera: expresa el sentimiento de injusticia experimentando y puede dar lugar a proyecciones agresivas sobre el entorno profesional, social, familiar y, naturalmente, sobre el coach;
- El regateo: se expresa en la forma de argumentos del tipo “ y si..” o “si solo....” Y es otra tentativa para mitigar el dolor de la perdida; el cliente pasa revista a lo que hubiera podido ser con pena y culpabilidad;
- La depresión: esta fase está marcada por un repliegue sobre uno mismo, un desinterés por el entorno con plena conciencia de la perdida; se acompaña con sentimientos de infravaloración, lentitud y pensamiento;
- La aceptación: simboliza la asunción de lo real y la decisión de hacer frente a la nueva situación mediante el perdón a uno mismo y al otro y el descenso de la culpabilidad y del miedo; es una fase de reinversión en el entorno y de descubrimiento de las nuevas posibilidades que aporta la situación.

El cliente ve a menudo que la expresión de su potencial esta frenada por los duelos no hechos o incompletos que le permiten invertir sin miedo, ambivalencia o pena en un nuevo proyecto o un nuevo entorno. No obstante, el cambio impone soltar amarras, una liberación de fidelidades pasadas para poder afrontar las incertidumbres de una nueva situación. El papel del coach es el de la creación del espacio para acompañar al cliente, respetando el ritmo particular del proceso. Deberá dar prueba de empatía y de apoyo, aun que también de control, al animar al cliente a reconocer y expresar sus emociones, a hacer una examen más matizado de la situación y a movilizar sus recursos para avanzar. Por otra parte, el coach conoce algunos duelos o despedidas que también debe hacer el mismo a toda prisa: la voluntad de cambiar al cliente a cualquier precio, el abandono de su omnipotencia, de la excelencia de sus teorías, de su posición de experto, de su capacidad de reparación, etc.

2. 2 LIDERAZGO

2.2.1 Definición

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de persuasión e influencia. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado carisma. Sin embargo, los estudios actuales en psicología y sociología han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

2.2.2 Tipos de liderazgo

El líder autócrata: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-El líder participativo: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-EL líder que adopta el sistema de rienda suelta o líder liberal: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

2.2.3 Características de un líder

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. Inteligencia emocional. Salovey y Mayer (1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como -la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.
3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
7. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

8. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

2.3 MOTIVACIÓN

2.3.1 Definición de motivación

El significado de la palabra “motivación” tiene sus raíces en el latín, “motus o motio” que se traducen en “movimiento”, así su relación es directamente proporcional a la “acción o actividad”, que aplicado en estímulos tales como; deseos, necesidades, anhelos, voluntad, impulso, hacen que las personas se sientan inducidas a hacer o dejar de hacer algo, en función de satisfacer una necesidad.

Desde el punto de vista de la filosofía, la motivación se traduce en estímulos que inducen a una persona para que realice acciones determinadas y a su vez persevere en ellas hasta llevarlas a su fin.

Podría traducirse entonces en el conjunto de actitudes desarrolladas a través del comportamiento y enfocadas a un objetivo, en busca de su concreción.

Así como también la motivación sería el impulso que da comienzo, dirige y sostiene, el proceso o los procesos destinados a lograr las metas propuestas.

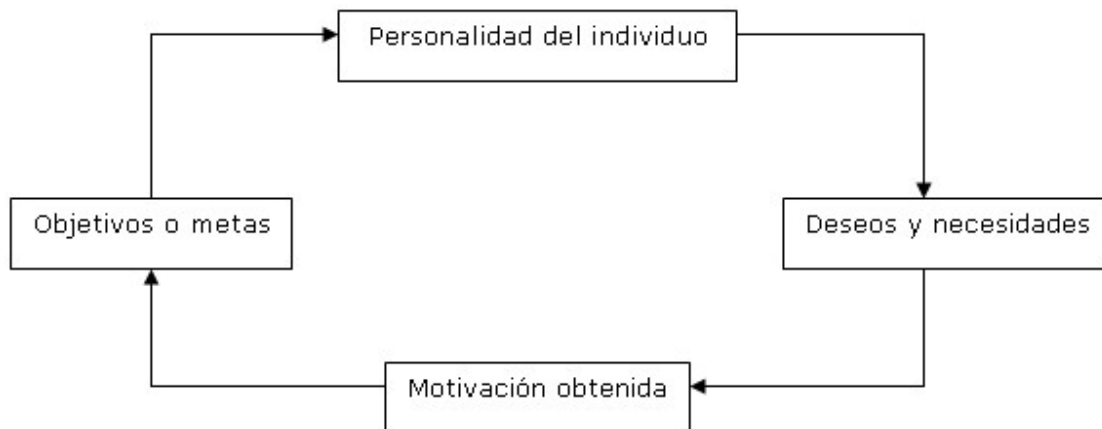
A nivel organizacional es imprescindible aplicarla en todas las áreas de su estructura o sistema, para reunir y unir los esfuerzos avocados a la concreción de los objetivos previamente establecidos, donde el compromiso destaca.

El grado de compromiso determinara la magnitud de los esfuerzos, que orientados sobre la cooperación, se traducirán en fortaleza de acciones y ésta basadas en un eficaz estrategia, brindarán los resultados esperados dentro de la estructura organizacional, llevando a la satisfacción de todas las necesidades, tanto de sus integrantes, como de los objetivos generales.

"Nada sobre esta tierra, puede detener al hombre que posee la correcta actitud mental para lograr su meta" y "Nada sobre esta tierra, puede ayudar al hombre que posea una actitud mental incorrecta".

2.3.2 Ciclo de la Motivación

Según lo planteado la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad.



En base al ciclo de que muestra la figura se explicara cada uno de los pasos:

1. Ahora hay ciertas conductas que te pueden dar parámetros de que su personalidad por más que se le den estímulos esta no tendrá la motivación que se espera de ella, "El hombre ve su medio como una tortura, un castigo y reacciona defensivamente, desconfiado ante cualquier señal extraña tanto en su comunidad como trabajo", las personas que se comporten de esta manera no serán sujetos que se puedan estimular para lograra que su desempeño aumente ya que siempre lo verán como castigo y tendrán desconfianza de lo que ocurre a su alrededor y con una persona así es bastante difícil de tratar.
2. Personalidad del individuo: hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que está se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elogio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" plantea la idea que,

entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" , al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar a otra para que la anterior tenga algo en que basarse, del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo con la capacidad que pueda tener este para tomar las decisiones adecuadas por último pero no menos importante "El entusiasmo es el interés llevado a su máxima expresión", entonces si la persona es entusiasta existe la gran posibilidad de que tenga un gran interés en lo que se le diga o le toque hacer en el trabajo, esta persona se puede aprovechar dándole más trabajo y mayor salario y se sentirá apreciada por la organización.

3. Deseos y necesidades: las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras 1) básicas y 2) personales según esta clasificación podemos incluir a como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así porque son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.
4. Motivación obtenida: sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona

que trabaja de operario en un planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y el es el que lleva la comida a su familia, esta persona soportara la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

2.3.3 Técnicas de la motivación

A través de la motivación, logramos un mejor desempeño, una mayor productividad, mayor eficiencia, creatividad, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

Pero sobre todo, logramos trabajadores motivados y satisfechos, capaces de contagiar dicha motivación y satisfacción al cliente, es decir, capaces de ofrecer por iniciativa propia un buen servicio o atención al cliente.

Veamos a continuación algunas técnicas o métodos que podemos utilizar para motivar a nuestros trabajadores:

➤ Brindarles oportunidades de desarrollo y autorrealización

Consiste en brindarles oportunidades o posibilidades de autorrealización, logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.

Para ello podemos delegarles mayor autoridad, otorgarles mayores responsabilidades, mayor poder de decisión, mayores facultades, mayor autonomía, nuevos retos, nuevas funciones, nuevas oportunidades para que expresen su creatividad, etc.

➤ Darles reconocimiento por sus logros

Una técnica de motivación consiste en reconocer sus buenos desempeños, objetivos, resultados o logros obtenidos.

Para ello podemos recompensar económicamente sus buenos desempeños, elogiarlos por el trabajo realizado, o darles reconocimiento ante sus compañeros, por ejemplo, a través de una ceremonia en donde se premie a los empleados que mejor desempeño hayan tenido en un periodo de tiempo.

➤ **Mostrar interés por ellos**

Consiste en mostrar interés por sus acciones, logros o problemas; no sólo por lo que suceda dentro del ámbito de la empresa, sino también, por lo que pueda suceder en su vida personal.

Para ello podemos preguntarles y aconsejarlos sobre sus problemas personales, apoyarlos en sus metas personales o de desarrollo, por ejemplo, dándoles tiempo y permiso para que lleven estudios, o incluso financiar parte de éstos.

➤ **Hacer que se sientan comprometidos con la empresa**

Otra forma de motivar a un trabajador, es hacer que éste se sienta comprometido e identificado con la empresa.

Para ello debemos hacer que se sienta a gusto trabajando en nuestra empresa, y que sienta que es parte fundamental en el desarrollo de ésta; podemos, por ejemplo, otorgarles mayores responsabilidades, brindarles mayores facultades, mayor autonomía, limitar la supervisión, apoyarlos en sus metas personales.

➤ **Hacerlos sentir útiles y considerados**

Otra forma de motivación es hacer que el trabajador se sienta útil, considerado y que sienta que es importante y tomado en cuenta por la empresa.

Para ello debemos otorgarles una mayor participación, por ejemplo, permitiendo que expresen sus ideas u opiniones, incentivando a que nos den sus sugerencias, por ejemplo, a través de encuestas, que además de hacerlos sentir útiles y considerados, podemos obtener sugerencias valiosas para el negocio.

➤ **Darles variedad**

Consiste en evitar que los empleados caigan en la rutina de tener que cumplir siempre las mismas funciones o realizar siempre las mismas tareas.

Para ello podemos rotarlos de puestos, darles nuevas funciones, aumentar las tareas requeridas para su puesto, etc.

➤ **Darles la oportunidad de relacionarse con sus compañeros**

Otra forma de motivar, consiste en brindarles a los trabajadores posibilidades y oportunidades de que tengan una mayor relación con sus compañeros.

Para ello podemos crear grupos o equipos de trabajo (que además les darán identidad y un sentido de pertenencia), organizar actividades, eventos o reuniones sociales.

➤ **Darle buenas condiciones de trabajo**

Consiste en procurar que el trabajador tenga buenas condiciones laborales.

Por ejemplo, que cuente con un buen sueldo, con seguros y con todos los beneficios que obliga la ley.

➤ **Ofrecerles un buen clima de trabajo**

Consiste en crear un clima de trabajo en donde los trabajadores se sientan a gusto, bien tratados y con las comodidades necesarias.

Para ello debemos contar con una buena infraestructura, instalaciones amplias, baños limpios, sillas cómodas, ventilación adecuada, y demás comodidades.

➤ **Usar metas y objetivos**

Una estrategia de motivación es la de ponerles metas u objetivos a los trabajadores.

Pero para que esta técnica de resultado, debemos asegurarnos de que las metas se perciban como desafiantes, pero alcanzables. Debemos asegurarnos de que los empleados aceptarán las metas y se comprometerán con ellas.

Las metas específicas incrementan el desempeño, y las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un mayor desempeño, que con las metas fáciles.

2.4 RESISTENCIA AL CAMBIO

2.4.1 Administración del cambio

➤ La Naturaleza del cambio

El cambio laboral es cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo. Sus efectos pueden ilustrarse comparando a las organizaciones con un globo. Cuando en un punto del globo (el cual representa a la organización) se ejerce presión con un dedo (el que representa a su vez el cambio externo, el globo cambia visualmente (se sume) en el punto de contacto. Este caso una presión obvia, en representación de cambio, produce una deformación obvia en el punto de presión. Por lo que no resulta tan obvio es que todo el globo (el resto de la organización) también se ve afectado y se tensa ligeramente. Además, la tensión contra la superficie interna del globo se incrementa (aunque no, como es de espera, hasta el punto de ruptura). Como se deduce de este ejemplo, podemos generalizar con certeza que toda la organización tiene a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes.

Las moléculas de aire dentro del globo representan los empleados de una empresa. Es evidente que los que se encuentran en el punto de presión deben realizar ajustes drásticos. Aun que el cambio no hizo contacto directo con los empleados (las moléculas), les afecta indirectamente. Aun que ninguno de ellos fue despedido (es decir, expulsado del globo), ha sufrido un desplazamiento y deben adaptarse a una nueva ubicación en el globo. Esta comparación ilustra una generalización adicional: el cambio es un problema humano tanto como técnico.

La comparación con el globo puede llegar más lejos. Una presión repetida en cierto punto puede debilitar al globo hasta hacerlo estallar. Lo mismo puede decirse de una organización. Los cambios pueden dar lugar a presiones y conflictos que finalmente provoquen un estallido en algún punto de la organización. Un ejemplo sería que un empleado que, por sentirse satisfecho, presenta su renuncia.

Admitamos, sin embargo, que la comparación que hemos propuesto es burda.

Una institución con empleados no es un globo; una persona no es una molécula y los individuos no son tan libres y flexibles como las moléculas de aire al interior de un globo. Lo que hemos demostrado en todo caso es una condición de equilibrio molecular. Pero también las organizaciones tienen que alcanzar un equilibrio en su estructura social, un estado de balance relativo entre fuerza opuesta. Este equilibrio se establece cuando las personas desarrollan una serie relativamente estable de relaciones con su entorno. Aprenden a tratarse unas a otras, a desempeñar su trabajo y a esperar algo de consecuencia. En este caso existe equilibrio; los empleados se han adoptado. Sin embargo, cuando se presenta el cambio deben realizar nuevos ajustes, dado que la organización se halla en busca de un nuevo equilibrio. Cuando los empleados son incapaces de hacer los ajustes adecuados, la organización se halla en un estado de desequilibrio.

Este equilibrio saca a relucir el dilema para los administradores. Por un lado, esta función de los administradores introducir los cambios organizacionales continuos para lograr un mejor ajuste entre la empresa y su entorno. Su función es a este respecto proactiva: previsión de hechos, inicio de cambios y tomar la responsabilidad del destino de la organización. Por otro lado, parte de la función de los administradores es también restaurar y mantener el equilibrio grupal y el ajuste personal alterados por el cambio. La función de los administradores es en este caso reactiva: respuesta de hechos, adaptación al cambio y atenuación de sus consecuencias.

Afortunadamente, mucho de los cambios organizacionales que ocurren todos los días son relativamente menores. Pueden afectar a solo unas cuantas personas y ser de naturaleza incremental y relativamente previsibles. Por ejemplo, cuando evolucionan nuevos procedimientos o se integran nuevos miembros a un grupo de trabajo, los empleados ya existentes no suelen verse en la necesidad de cambiar todas las dimensiones de sus labores o de adquirir conductas completamente nuevas. En estas situaciones es posible alcanzar rápidamente un nuevo equilibrio.

No obstante, una amplia variedad de fuerzas puede producir cambios más radicales que toquen el centro mismo de una organización. Muchas de ellas son cada vez más comunes a medida que la economía, la competencia y el ritmo del cambio tecnológico han ido adquiriendo mayor volatilidad. Como ejemplo de ello podrían citarse las adquisiciones hostiles de empresas, las compras apalancadas y la subsecuente reestructuración organizacional, la ingeniería de la organización, los leos y fugas de gas. Crisis como estas, ya sean positivamente o negativas, demandan de los administradores que guíen a los empleados a lo largo del impacto emocional que las acompañan y que conduzcan por lo tanto a la organización hacia un nuevo equilibrio.

➤ **respuestas de cambio**

El cambio laboral se complica aún más por el hecho de que no produce ajuste directo, a diferencia del ajuste de las moléculas del aire del globo. Opera en las actitudes de cada empleado para producir una respuesta condicionada por las sensaciones frente al cambio. Esta relación fue ilustrada en una serie de experimentos clásicos por F. J. Roethlisberger y sus colaboradores. En un caso se realizaron mejoras regulares a la iluminación de acuerdo con la teoría simplista de que una mejor iluminación daría como resultado mayor productividad. Como era de esperar, la productividad aumentó. Después se redujo la iluminación para ilustrar el efecto contrario: menor productividad. Pero, en lugar de ello, la productividad aumentó aún más. Se procedió entonces a una nueva reducción de la iluminación. El resultado fue aún mayor productividad. Finalmente, la iluminación se redujo a 0.06 pie-bujías, aproximadamente equivalente a la luz de la luna. Según Roethlisberger "no fue hasta alcanzarlo este punto que se dio una disminución apreciable en el índice de producción".

2.4.2 Influencia de las actividades individuales en la respuesta al cambio

Obviamente, una mejor iluminación no causo por si misma mayor producción. No se dio una relación directa entre el cambio y la respuesta. Otras variables interdependientes, mas tarde diagnosticadas como actitudes de los empleados alteraron el patrón esperado. Roethlisberg explico después el nuevo patrón en la siguiente forma: cada cambio por los individuos de acuerdo con sus actitudes. La manera en que las personas sienten un cambio es el factor que determina como responderá él. Estas sensaciones no son producto del azar; son provocadas. Una de sus causas es la historia personal, lo que se refiere a los procesos biológicos de los individuos, sus antecedentes (familia, trabajo, estudios, por ejemplo) y todas sus experiencias sociales fuera del trabajo. Una segunda causa es el entorno de trabajo mismo. Esto refleja el hecho de que los trabajadores son miembros de un grupo y sus actitudes se ven influidas por los códigos, patrones y normas de este.

Las sensaciones no son asunto de lógica. No son lógicas ni lógicas, puesto que no tienen nada que ver con lógica. Son lógicas. Sensaciones y lógica pertenecen a categorías distintas, lo mismo que centímetros y kilogramos. Por esta razón, la lógica es un medio ineficaz para intentar modificar las sensaciones, porque no llega a ellas directamente. Las sensaciones no pueden ser refutadas por la lógica de la misma manera que la extensión de este libro en centímetros no puede ser refutada por su peso en kilómetros.

➤ **Efecto Hawthorne**

Una de las causas de sensaciones favorables en los grupos estudiados por Roethlisberg fue el interés mostrado por los investigadores en los problemas de los empleados. Este fenómeno fue llamado más tarde efecto Hawthorne, por la fábrica en la que se realizó la investigación. El efecto Hawthorne significa que la sola observación de un grupo (o más precisamente, la percepción de ser observado y la interpretación personal de la significación de este hecho) tiende a operar cambios en el grupo. Cuando las personas son observadas (o creen que alguien se interesa en ellas), actúa de manera diferente. Por lo general estos cambios son involuntarios e inadvertibles. Contaminan el diseño de la investigación, pero normalmente no se les puede impedir.

➤ **Respuesta grupal al cambio**

Cada persona interpreta individualmente el cambio y tiene su propia respuesta probable a él. Sin embargo, la gente suele dar muestra de su pago al grupo uniéndose a los demás miembros de este en una respuesta uniforme al cambio, como se advierte en la “respuesta real “. Esta inconformidad hace posible acciones aparentemente lógicas como las huelgas cuando obviamente solo unas cuantas personas las desean en realidad.

Otros empleados insatisfechos aceptan las huelgas como una oportunidad de exhibir su insatisfacción y confirmar su asociación con el grupo uniéndose a este en una acción social. Básicamente, el grupo responde con la sensación de que “estemos unidos. Lo que le ocurre a cualquiera de nosotros nos afecta a todos”. Jhon Donne, poeta inglés del siglo XVII, expresó muy bellamente la filosofía de esta relación de la siguiente manera:

Nadie es una isla, entero en su ser; somos una pieza del continuamente, parte del todo; si un terrón es arrastrado por el mar, lo pierde Europa, como un promontorio, un hombre de sus amigos o de sí mismo; muero cuando alguien muere, porque soy con la mandad. No preguntes por quién doblan las campanas doblan por ti.

➤ **Homeostasis**

Con el propósito de mantener el equilibrio, un grupo suele inclinarse a intentar volver a lo que percibe como su mejor modo de vida cada vez que ocurre un cambio. En consecuencia, cada presión suscita una contrapresión en el grupo. El resultado neto es un mecanismo de autocorrección por el cual frente a la amenaza de un cambio, la energía se concentra en la restauración del equilibrio. A esta característica de autocorrección de las organizaciones se les llama homeostasis; esto es, las personas actúan para establecer una situación firme de satisfacción de sus necesidades y protegerse de la perturbación de este equilibrio.

➤ **Costos y beneficios del cambio**

Es probable que todos los cambios impliquen ciertos costos. Por ejemplo, un nuevo procedimiento de trabajo puede requerir el inconveniente de adquirir nuevas habilidades. Puede trastornar temporalmente el trabajo y reducir la satisfacción. También puede presentarse el costo de nuevo equipo o de la reubicación del equipo ya existente. Estos no son puramente económicos; también son psicológicos y sociales. Por lo general se les debe pagar para obtener los beneficios de los cambios propuestos.

Debido a los costos asociados con el cambio, las propuestas de cambio no son siempre deseables. Requieren de un cuidadoso análisis para determinar su utilidad.

Cada cambio supone un detallado análisis de costo-beneficio. A menos que los beneficios de los cambios sean superiores a sus costos, no hay razón para efectuarlos. Sería ilógico subrayar los beneficios e ignorar los costos. La meta organizacional siempre es que los beneficios excedan a los costos.

En la determinación de beneficios y costos deben considerarse todos los tipos.

Sería inútil examinar solo los beneficios y costos económicos, dado que incluso en presencia de un beneficio económico neto, los costos sociales o psicológicos podrían ser exclusivos. Aun que no es muy práctico reducir a números los costos psicológicos y sociales, se les debe incluir de cualquier forma en el proceso de toma de decisiones. Casi cualquier cambio, por ejemplo, implica cierta pérdida psicológica a causa del desgaste que impone en las personas al tratar de adaptarse a él. A los costos psicológicos también se les conoce como costos psicológicos, por que afectan al interior, la psique, de los individuos.

El conocimiento de las diferencias individuales nos permite predecir que las personas reaccionaran en forma diferente y sumamente variada al cambio. Algunas solo percibirán los beneficios, mientras que otras advertirán únicamente los costos que representan para ellas. Otras reaccionaran temerosamente en un principio a pesar de que en realidad todos los efectos sean positivos para ellas. Otras más parecerán aceptar inicialmente al cambio, pero después permitirán gradualmente el surgimiento de sus verdaderas sensaciones respecto del.

En algunos casos los costos psíquicos del cambio pueden ser tan severos que afecten la salud psicológica y hasta física de los empleados. El nivel de tolerancia al cambio de un grupo de empleados puede variar desde lo relativamente alto en una persona hasta lo relativamente bajo de otra. Cuando este nivel es sobrepasado, se desarrollan respuestas tensión antes que pueden debilitar la salud. En algunos casos se produce una serie de cambios a lo largo de cierto periodo, lo que genera efectos acumulativos que finalmente sobrecargan el sistema de un individuo. En otros un solo cambio importante es de tal significado que anula la capacidad de una persona para enfrentar la situación.

La realidad del cambio es frecuentemente no existe un beneficio preciso de 100% para todas sus partes. Por el contrario, ofrece una serie de diferentes costos y beneficios que deben ser considerados en forma individual. Los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional implican que la dirección deben

considerar cada cambio sustancia, intentar ayudar a cada persona a comprenderlo y buscar la manera de que todos sostengan un beneficio neto de él. Pero a pesar de los mejores esfuerzos de la dirección en este sentido, el cambio no siempre es bienvenido. En la siguiente sección examinaremos la naturaleza y efectos de la resistencia al cambio.

➤ **Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio consiste en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio por que este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio aptitud o autoestima.

➤ **Naturaleza y efectos**

La amenaza percibida que se deriva de un cambio puede ser real o ficticia, deliberada o intencionada, directa o indirecta, grande o pequeña. Por mas allá de la naturaleza del cambio, los empleados intentaran protegese de sus efectos. Sus acciones pueden ir quejas tortuguismo y resistencia pasiva ausentismo, sabotaje y retrasos e trabajo.

Todo tipo de empleados tienden a resistirse al cambio, esta tendencia se ve contrapesada por su deseo de nuevas experiencias. Puede resistirse obstinadamente a él lo mismo un empleado administrativo que un trabajador de producción. El cambio no respeta puestos ni maneras de vestir.

Aunque la gente tiene a resistirse al cambio, esta tendencia se ve contrapesada por su deseo de nuevas experiencias y las retribuciones que llegaran con él. Ciertamente no todos los cambios son objeto de resistencia; algunos son activamente perseguidos por los empleados. Otros cambios son tan triviales y rutinarios que, en caso de darse la resistencia.

Inseguridad y cambio son condiciones que ilustran la posibilidad de desarrollo de un efecto de reacción en cadena es una situación en la que un cambio (u otra condición) que afecta directamente solo a unas cuantas personas puede producir una reacción directa i indirecta en muchas, incluso en ciertos miles de ellas, a causa de su mutuo interés en el. Es muy semejante a un choque múltiple de automóviles en una carretera con neblina, en la que cada coche le sigue otro más.

➤ **Razones de la resistencia**

Los empleados pueden resistirse a cambios por tres grandes razones. En primer lugar, quizá no les agrada la naturaleza del cambio mismo. Tal vez este infrinja su sistema de valores éticos, crean que la decisión es técnicamente incorrecta o sencillamente se rehúsen a intercambiar por incertidumbre el bienestar de la certeza y la familiaridad. Los individuos pueden resistirse al cambio a causa de su temor a lo desconocido, amenaza a su seguridad en el empleo o la ausencia de una problema comprobable. La segunda razón de la resistencia se desprende del método de intercambio. La gente puede resistir que se le mal informe, o rechazar un enfoque insensible y autoritario que la excluya del proceso de cambio. El método de introducción del cambio también puede provocar una mala percepción de mala oportunidad. La tercera razón de la resistencia es la inequidad que se experimenta cuando las personas perciben que se les obliga a cambiar mientras que son otros quienes aparentemente reciben los beneficios del cambio. Su resistencia será aun más intensa si las tres razones aparecen juntas: desacuerdo con la naturaleza del cambio, disgusto con el método utilizado y ausencia percibida de beneficio personal.

2.5 CALIDAD DE VIDA

2.5.1 Definición de Calidad de vida

Calidad de vida es un concepto utilizado para evaluar el bienestar social general de individuos y sociedades. El término se utiliza en una generalidad de contextos, tales como sociología, ciencia política, estudios médicos, estudios del desarrollo, etc. No debe ser confundido con el concepto de estándar o nivel de vida, que se basa principalmente en ingresos. Indicadores de calidad de vida incluyen no solo elementos de riqueza y empleo sino también de ambiente físico y arquitectural, salud física y mental, educación, recreación y pertenencia o cohesión social.

2.5.2 Antecedentes de la calidad de vida

La Calidad de Vida ha sido desde siempre un concepto de gran interés en distintos ámbitos (salud, salud mental, educación, economía, política, y el mundo de los servicios en general) sin embargo la preocupación por su evaluación sistemática y científica es reciente. En un primer momento, la expresión Calidad de Vida estaba ligada al medio ambiente y problemas que ocasionaban las condiciones de vida urbana. Es en el siglo pasado y durante la década del 50 y comienzos de los 60 cuando surge el interés por conocer el bienestar humano y la preocupación por las consecuencias de la industrialización de la sociedad. Es por ello que se hace necesario medir esta realidad a través de datos objetivos, y desde las ciencias sociales se inicia el desarrollo de los “indicadores sociales estadísticos” que permiten medir datos y hechos vinculados al bienestar social de una población. Estos indicadores en su evolución incluyeron en un primer momento solamente aspectos objetivos para luego incluir también aspectos subjetivos. A mediados de los 70 y comienzos de los 80, la expresión Calidad de Vida comienza a definirse como concepto integrador que comprende todas las áreas de la vida (carácter multidimensional) y hace referencia tanto a condiciones objetivas como a componentes subjetivos. Los enfoques de investigación se posicionan en el polo de

lo cuantitativo ó de lo cualitativo. El objetivo del polo cuantitativo es operacionalizar la Calidad de Vida, para lo cual han estudiado diferentes indicadores tales como los Sociales que se refieren a condiciones externas relacionadas con el entorno como la salud, el bienestar social, la educación, la amistad, el estándar de vida, la seguridad pública, el ocio, el vecindario, etc. Psicológicos que miden las reacciones subjetivas del individuo a la presencia ó ausencia de determinadas experiencias vitales, y Ecológicos que miden el ajuste entre los recursos del sujeto y las demandas del ambiente. Por otro lado, los enfoques que se sitúan dentro del polo de lo cualitativo adoptan una postura de escucha a la persona mientras relata sus experiencias, desafíos y problemas y cómo los servicios sociales pueden apoyarles eficazmente. Actualmente los distintos autores aceptan que la Calidad de vida está relacionada con condiciones de vida, con aspectos como educación, salud, ambiente, aspectos socioculturales, satisfacción, estilos de vida, aspectos económicos. Es decir que aceptan que la calidad de vida es una construcción compleja y multifactorial sobre la que pueden desarrollarse algunas formas de medidas objetivas a través de una serie de indicadores, pero donde tiene un importante peso la vivencia que el sujeto pueda tener de sí mismo. Podemos afirmar entonces que no existe una teoría única que defina "calidad de vida", porque el término remite a una evaluación de la experiencia que de su propia vida tienen los sujetos y tal evaluación no es un acto de razón, sino bien un sentimiento. Lo que mejor designa la "calidad de vida" es la "calidad de la vivencia que de la vida tienen los sujetos: Debemos tener en cuenta que este concepto puede ser aplicado tanto a una persona (la calidad de vida del señor), a un grupo (la calidad de vida de un centro de jubilados) o a una gran población (calidad de vida de los habitantes de una ciudad, provincia ó país). Por ello, analizar la calidad de vida de una sociedad, significa analizar las experiencias subjetivas de los individuos que la integran y la percepción que tienen de su existencia dentro de ella y por lo tanto, exige conocer cómo viven los sujetos, cuáles son sus condiciones objetivas, de existencia, y qué expectativas de transformación de estas condiciones tienen, y evaluar el grado de satisfacción que consiguen. Generalmente interpretamos la calidad de vida mediante indicadores de educación, vivienda, cifras de empleo, saneamiento básico, salud. Términos como bienestar, satisfacción y

felicidad se interpretan indiscriminadamente con la misma connotación; debido tal vez, a la dificultad de definir los términos y de medir aspectos tan subjetivos de la vida individual y de las comunidades.

2.6 PRODUCTIVIDAD

2.6.1 Definición de productividad

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

2.6.2 Relación entre eficiencia y eficacia

La relación que tiene la eficiencia y la eficacia para lograr la productividad, es que la productividad es la relación que existe entre los productos obtenidos y los insumos utilizados en un periodo de tiempo definido sin alterar la calidad.

La eficacia es la capacidad que tienen las organizaciones de poder alcanzar sus objetivos o metas.

La eficiencia es obtener los objetivos o metas con la menor cantidad de recursos, manteniendo un alto nivel de calidad y cantidad.

En síntesis la eficacia tiene que ver con los resultados, está relacionado con lograr los objetivos.

- La eficiencia en cambio, se enfoca en los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible.
- ¿Se puede ser eficaz sin ser eficiente? ¿qué tal ser eficiente sin ser eficaz? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa.
- Lo ideal es ser eficiente y ser eficaz para poder ser productivos:

Eficiencia + eficacia = Productividad.

2.6.3 Sistema de indicadores de la productividad

El sistema de indicadores nos servirá para medir la productividad y por ende la calidad de la Empresa, del área o del proceso.

Los tipos de Indicadores de la producción son los siguientes:

Indicadores del medio ambiente

I = materia reutilizable / tiempo de operación

I = Venta de productos / compra de productos

Indicadores de administración

I = Gastos de administración / Costo de los artículos vendidos

I = Ventas netas / Número de trabajadores

I = Unidades producidas / Horas hombre

Indicadores de calidad

$C = \text{Unidades producidas} / \# \text{ de unidades defectuosas}$

$C = \# \text{ de unidades vendidas} / \# \text{ de unidades devueltas}$

Indicadores de sistemas de información e informática

$I = \text{total de ventas cerradas por web} / \text{Inversión en página web}$

Indicador de recursos Humanos

$I = \# \text{ de empleados contratados} / \# \text{ de empleados dados de baja}$

$I = \text{utilidad total} / \text{Total de empleados}$

Indicadores de Finanzas

$I = \text{utilidad neta} / \text{inversión total}$

$I = \text{ventas netas} / \text{Costo de producción}$

Indicadores de servicios

$I = \# \text{ de clientes que regresan} / \# \text{ de clientes totales}$

$I = \# \text{ de clientes nuevos} / \# \text{ total de clientes}$

Todos los indicadores son importantes para llevar a cabo la productividad pero hay dos indicadores que tienen un mayor peso El indicador de Recursos humanos y el indicador de servicios son los más importantes. Ya que sin trabajadores, y sin un excelente servicio no se podría el objetivo que tiene la organización y que es la productividad.

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION

Se realizo una investigación a 20 trabajadores, un directivo, un administrativo, un contador, y 17 maestras entre auxiliares y titulares, del kínder “Mundo mágico” aplicando encuestas en donde se detectaban sus habilidades, competencias y necesidades dentro y fuera de la organización.

Los resultados se reflejaron en las graficas basadas en cada una de las preguntas que se aplicaron.

Posteriormente se realizo una lista de hallazgos, y en base a los resultados se realizaron recomendaciones para mejora de la organización, aplicando un sistema de coaching a los trabajadores.

Se realizo un coucheo personal y no grupal ya que se necesitaba conocer a fondo cada situación por la que cada trabajador pasaba dentro y fuera de la organización, y de esta manera detectar sus habilidades, competencias, y necesidades. Se hizo un diagrama de actividades en los que se tomaron en cuenta 4 semanas de 5 días por cada mes, un día por cada trabajador.

Con los resultados obtenidos se hizo una propuesta y se realizaron recomendaciones para la obtención de máximos resultados de la empresa y el desarrollo de sus trabajadores.

3.2 HIPOTESIS

En la empresa “Mundo Mágico”, la resistencia al cambio, la falta de comunicación, del trabajo en equipo y presencia de paradigmas, ocasiona baja productividad en el personal por lo tanto la aplicación del coaching contribuirá a mejorar el desempeño de los mismos.

3.2.1 Variables

Variables

- Resistencia al cambio
- Limites paradigmáticos
- No hay comunicación
- No hay compromisos

Variable independiente (Causa)

- Resistencia al cambio
- Comunicación
- Compromiso
- Trabajo en equipo
- Coaching

Variable dependiente (efecto)

- Productividad
- Nivel de desempeño
- Frustración

3.2.2 Operacionalizacion

VARIABLES	INDICADORES
• Resistencia al cambio	Satisfacción laboral Motivación Calidad de vida laboral
• Comunicación	Proceso de comunicación Tipos de comunicación Barreras de la comunicación
• Compromiso	Productividad Competencias laborales Valores Identidad organizacional
• Trabajo en equipo	Iniciativa Empatía Espíritu de grupo Rendimiento Sinergia
• Coaching	Proceso etapas

VARIABLES DEPENDIENTES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Productividad 	Eficiencia Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de desempeño 	Evaluación del desempeño Descripciones de puestos y funciones
<ul style="list-style-type: none"> Frustración 	Estrés Calidad de vida Satisfacción laboral

3.3 Unidades de observación

3.3.1 Descripción Breve de la empresa.

El kínder "Mundo mágico" fue fundado en 1990 por la directora Nuria Hillman Chapoy el papel que tienen ellos como maestros es ayudar a los niños a ser independientes, estimulándolos y permitiéndoles explorar su medio ambiente, por medio del método Montessori este método es un exitoso sistema que la Dra Montessori diseñó para enseñar a los niños italianos pobres y retardados se ha extendido rápidamente por muchas partes del mundo, donde hoy educan a niños normales. Su aparición y desarrollo significó una importante evolución en la manera de encarar la educación infantil. El programa está centrado en el niño y basado en el respeto por sus habilidades naturales; se centra en la educación motriz, sensorial y del lenguaje. Para educar a los niños, analiza su potencial completo y los incluye en un "ambiente preparado", un arreglo cuidadosamente planeado del medio ambiente, del equipo y de los materiales, sobre lo que avanzan en una secuencia graduada de lo simple a lo complejo.

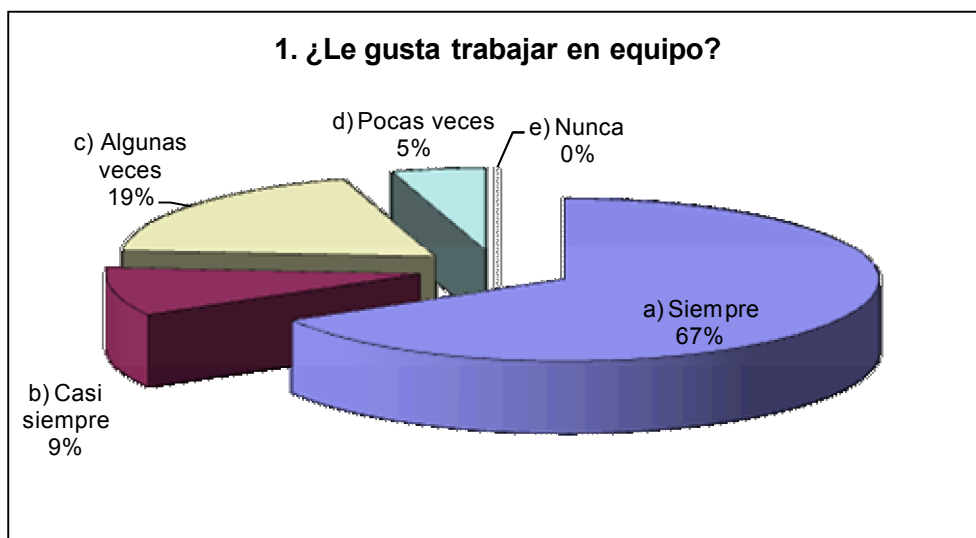
Es una empresa del sector educativo dirigido a niños de 1 a 5 años de clase media alta ya que es una escuela particular.

Este kínder se encuentra ubicado en la calle Campeche con el número 227 en la colonia petrolera.

Cuenta con de 20 trabajadores, un directivo, un administrativo, un contador, y 17 maestras entre auxiliares y titulares. También cuenta con 8 salones 2 de estimulación temprana, 2 de maternal y cuatro salones de preescolar.

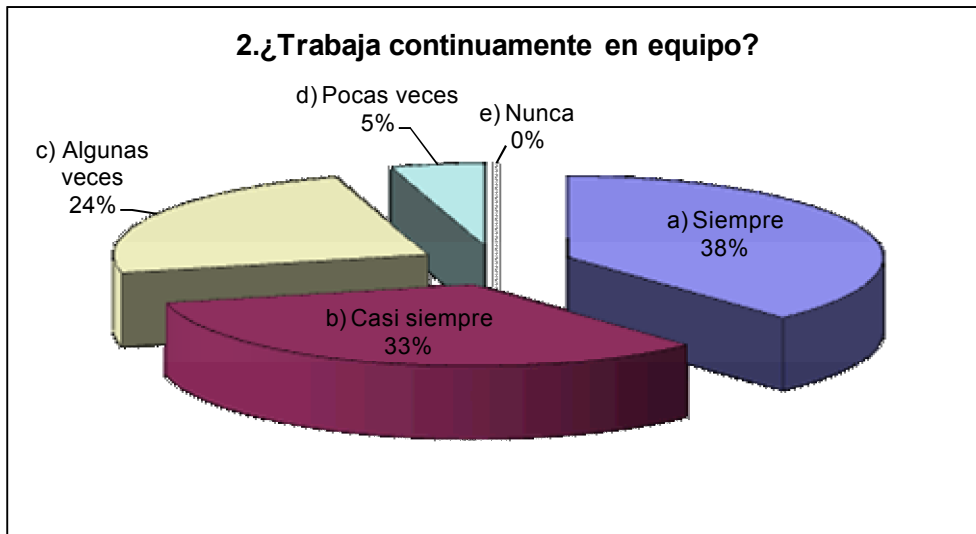
CAPITULO IV. RESULTADOS

4.1 GRAFICAS



Como podemos ver en la grafica un 66% de los trabajadores encuestados dijeron que les gusta trabajar en equipo siempre, un 19% algunas veces, un 10% casi siempre y un 5% pocas veces.

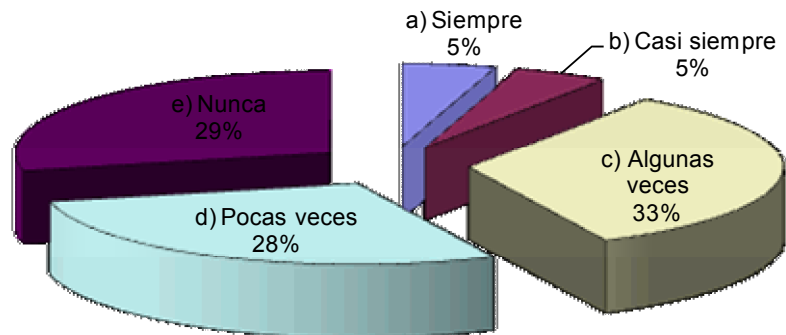
Esta grafica revela que a la mayoría de los trabajadores les agrada trabajar en equipo es importante ya que esta organización que es de tipo educativo trabaja con grupos de 20 niños entre ellos están recién nacidos hasta niños de 5 años y el trabajar en quipo hace el trabajo más rápido, se comparten responsabilidades, se ahorra esfuerzos y se trabaja con menos tensión, a su vez permite que haya compañerismo y que exista entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.



El 38% de los trabajadores encuestados dijeron que siempre trabajan continuamente en equipo, un 33% dicen que casi siempre, un 24% algunas veces, y un 5% pocas veces.

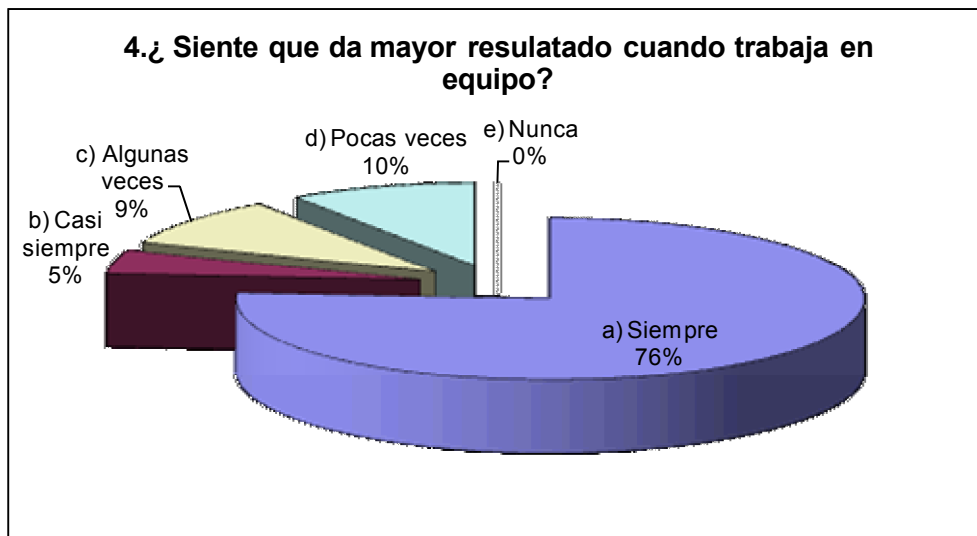
En la grafica nos indica que los trabajadores trabajan continuamente en equipo, Si sumamos el 38% de los trabajadores que dijeron que siempre mas el 33% de los trabajadores que dijeron que casi siempre nos da un total de un 71% de los trabajadores que trabajan continuamente en equipo, esto es bueno para la organización ya que disminuye los gastos, existe mayor conocimiento e información, y son mas diversos los puntos de vista.

3. ¿Le agrada hacer lo mismo en su trabajo todo el tiempo?



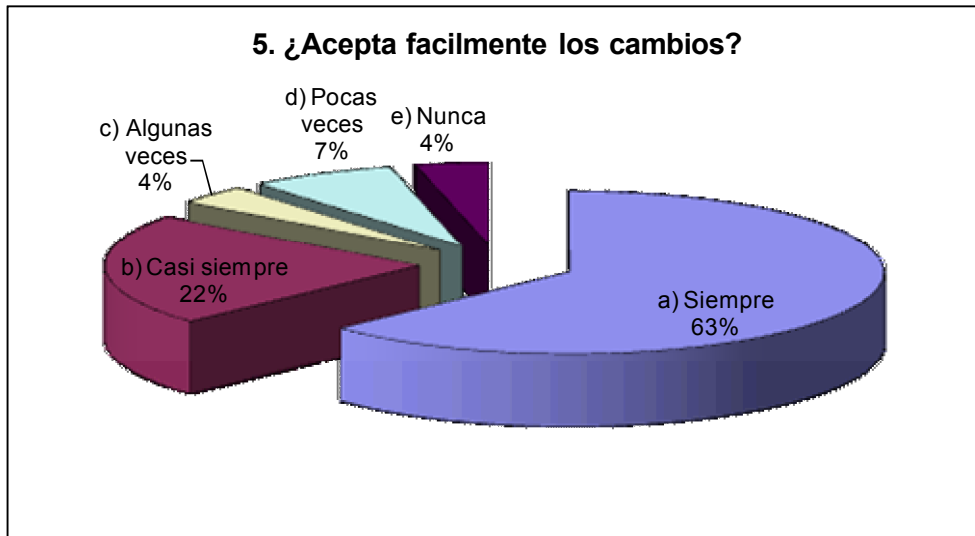
Un 32% de los encuestados dijeron que algunas veces les agrada hacer lo mismo en su trabajo todo el tiempo, un 10% si sumamos los que dijeron siempre y casi siempre y un 58% si sumamos lo que dijeron pocas veces y nunca nos podemos dar cuenta que a la mayoría de los trabajadores no les agrada hacer lo mismo siempre, esto es bueno por que no los limita a realizar nuevas cosas mientras que los que dijeron que siempre, casi siempre, y algunas veces tienen temor por lo desconocido.

En este caso por el giro de la empresa los empleados no trabajan en la rutina, si no que constantemente hacen cosas diferentes.



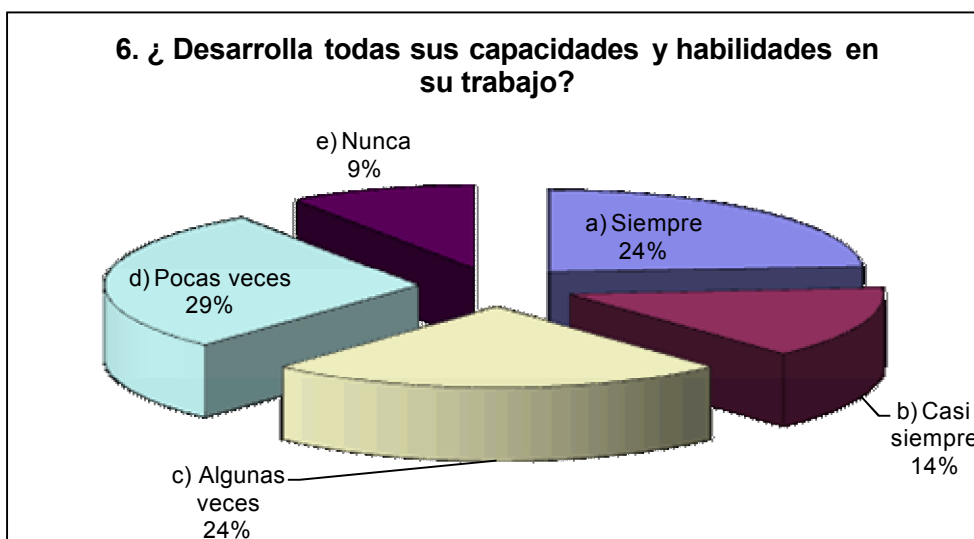
Un 75% de los encuestados dijeron que siempre sienten que dan mayor resultado cuando trabajan en equipo, un 5% casi siempre un 10% algunas veces y un ultimo 10% pocas veces.

Por lo que podemos observar es que un gran porcentaje de las personas encuestadas sienten que dan mayor resultado al trabajar en equipo, esto es por que como ya lo habíamos mencionado se ahorra tiempo, esfuerzo y existe mayor eficiencia dentro de la organización.



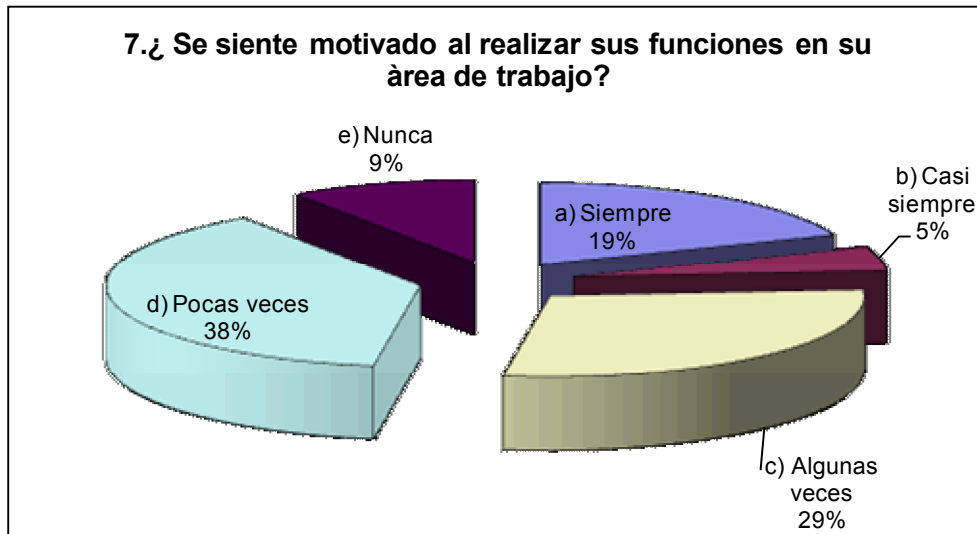
El 63% de los trabajadores de esta organización dijeron aceptan fácilmente los cambios, el 22% casi siempre, un 4% algunas veces, un 7% pocas veces y otro 4% Nunca.

En la grafica podemos observar que en un gran porcentaje de los trabajadores encuestados Aceptan fácilmente los cambios, esto trae buenos resultados para la organización, ya que los trabajadores pueden realizar cosas nuevas que pueden poner al descubierto habilidades de los trabajadores y al mismo tiempo tenerlos motivados, así como también son trabajadores con mentes abiertas para la realización de cualquier actividad y la aceptación de cualquier cambio dentro de la empresa.



Un 24% siempre desarrolla sus capacidades y habilidades en su trabajo, el 14% casi siempre, el 24% algunas veces, un 28% pocas veces y el 10% nunca.

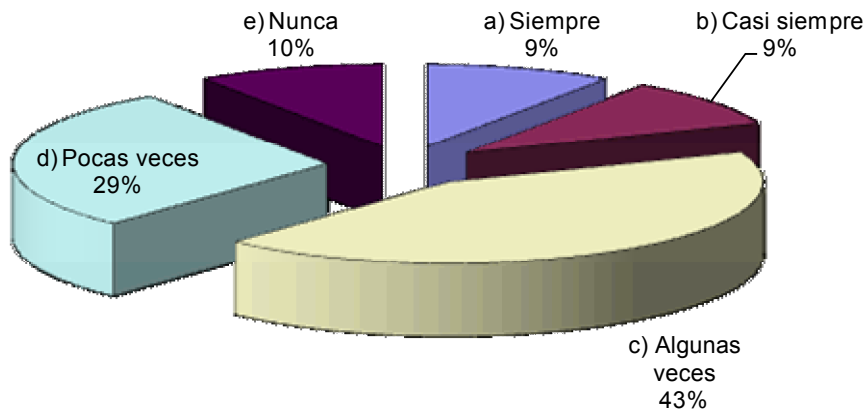
Es considerable observar en un porcentaje mayor de los trabajadores no desarrollan todas sus capacidades y habilidades, ya que los empleados no se sienten motivados y sienten que la empresa no aprovecha sus capacidades y habilidades, debido a que la organización solo se preocupa por que los trabajadores realicen las tareas necesarias para el cuidado de los niños, sin tomar en cuenta el aprendizaje de los mismos.



El 19% de las personas encuestadas dijeron que siempre se sienten motivadas al realizar sus funciones en su área de trabajo, el 5% casi siempre, el 29% algunas veces, el 37% pocas veces y el 10% nunca.

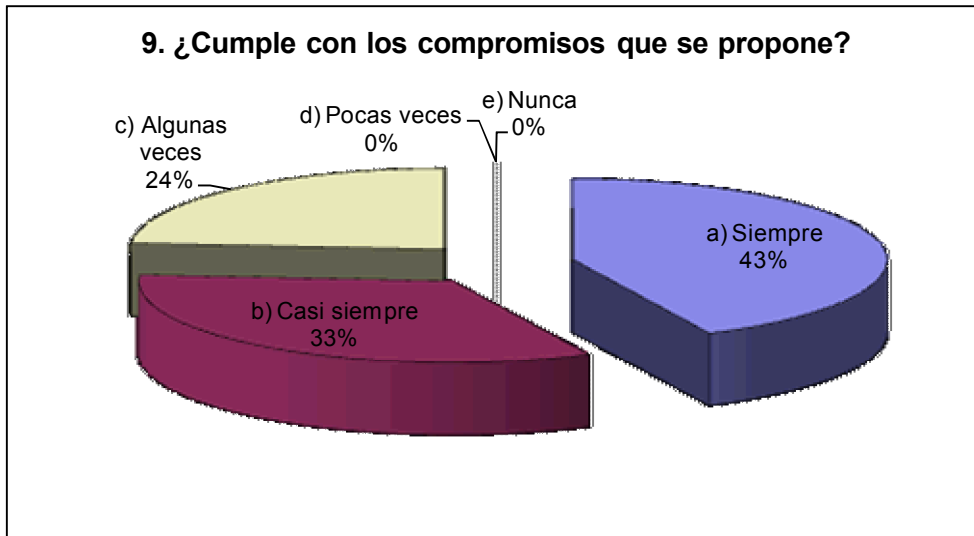
Los resultados de la grafica nos arroja que los trabajadores no siempre se sienten motivados al realizar sus funciones si sumamos a las personas encuestadas que dijeron que algunas veces se sentían motivadas, mas las que dijeron que pocas veces y nunca nos da un total de 76% . Esta falta de motivación se da ya que los trabajadores no tienen un buen salario, no tienen seguro médico, ni prestaciones de ley y solo cumplen sus funciones de trabajo por el poco sueldo que se les da y no desempeñan bien su trabajo. Cabe señalar que mientras se les aplicaba estas encuestas se noto que algunos de los trabajadores estaban platicando y otros tantos si realizaban sus funciones.

8. ¿La comunicación en el área de trabajo es eficiente?



Un 10% de los trabajadores dicen que la comunicaron en el área de trabajo siempre es eficiente, otro 10% casi siempre, un 42% algunas veces, el 28% pocas veces y un 10% nunca.

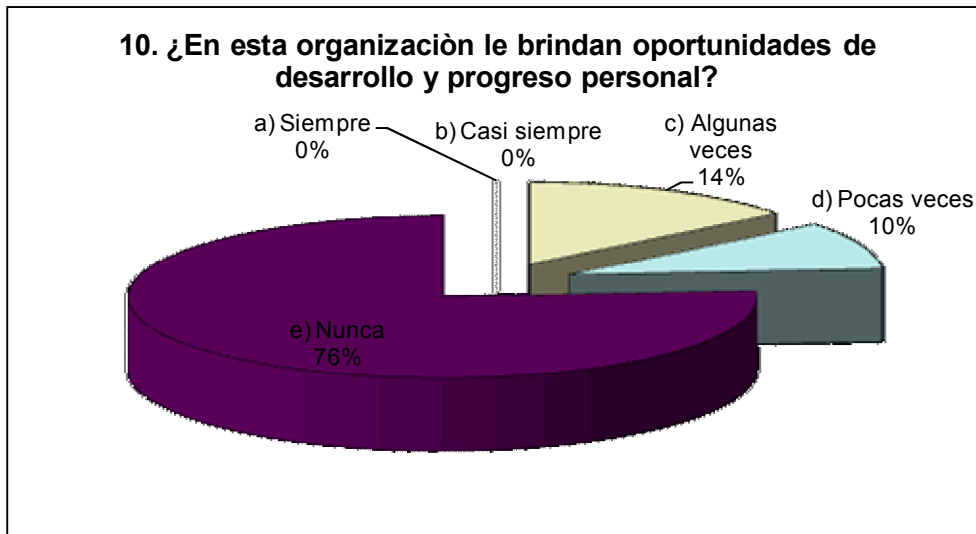
Tomando en cuenta los resultados de la grafica podemos observar que la comunicación en el área de trabajo no es eficiente, esto repercute para la empresa por que al no haber una buna comunicación, no puede ver integración entre los compañeros de trabajo, no existe orden, y los resultados no son los esperados.



El 43% de los trabajadores dicen que siempre cumplen con los compromisos que se proponen un 33% casi siempre y un 24% algunas veces.

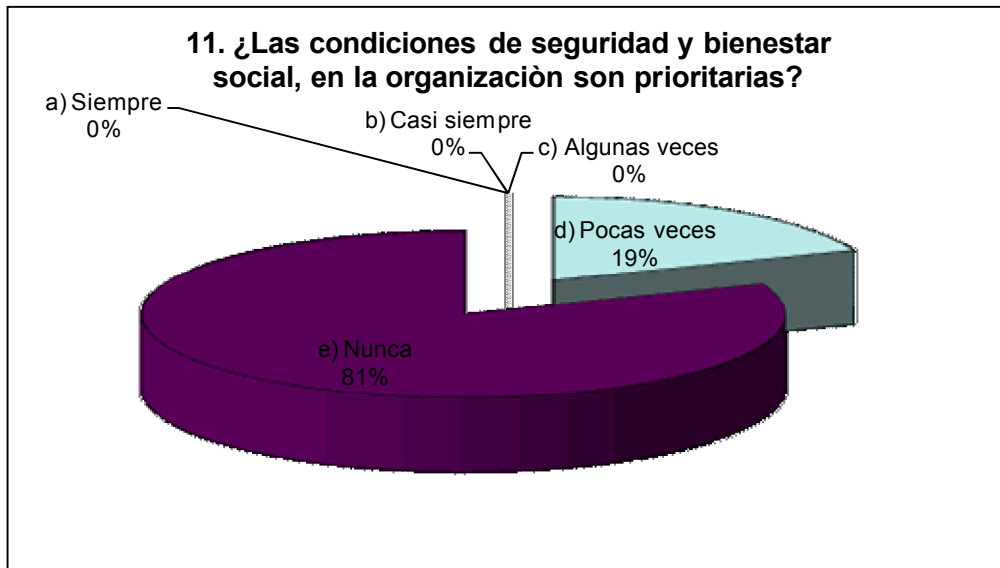
Si sumamos a los trabajadores encuestados que dijeron que siempre y casi siempre cumplen con los compromisos que se propone nos da un total de 76% analizando estos resultados podemos daros cuenta que la mayoría de los trabajadores tratan de cumplir sus compromisos.

El que el trabajador cumpla con sus compromisos dentro de la organización hace que el trabajador sea eficiente ayudando así a cumplir con las metas de la organización.



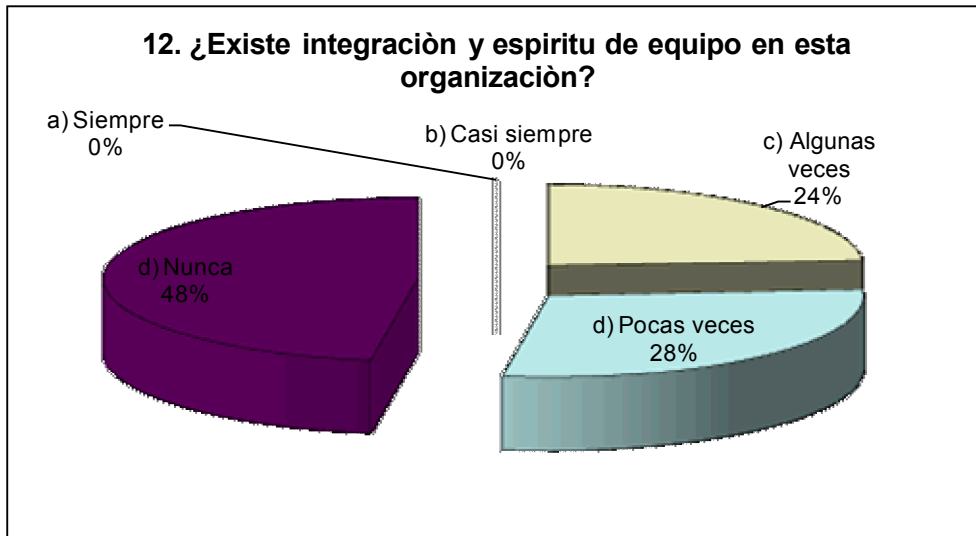
El 76% de los trabajadores dicen que nunca, un 14% algunas veces y un 10% pocas veces.

Interpretando la grafica podemos darnos cuenta que esta organización no brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal, ya que preguntándole a uno de los trabajadores que laboran en esta organización nos comento fuera de esta empresa, que no tienen ningún tipo de prestaciones, no tienen Infonavit, no tienen seguro, solo tienen su salario y cada año se les da un curso de capacitación a las maestras de esta empresa en la ciudad de Monterrey por una semana y los trabajadores no son motivados.



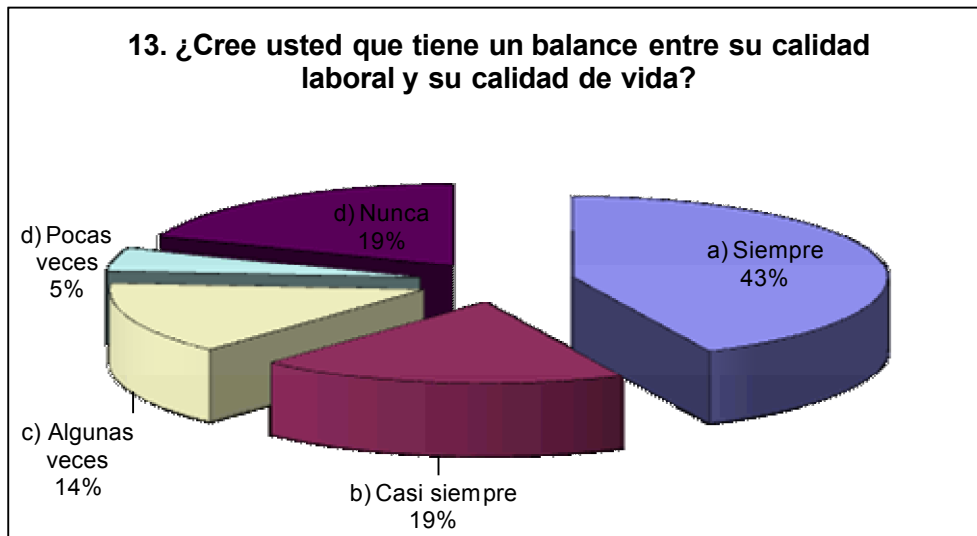
Un 81% de los encuestados dicen las condiciones de seguridad y bienestar social en la organización nunca son prioritarias, y un 19% pocas veces.

Los resultados revelan que esta empresa no da a sus trabajadores ningún tipo de seguridad ni bienestar social ya que no son prioritarias para la empresa, por que no cuentan con seguro médico, tampoco ningún beneficio para vivienda, en esta organización los trabajadores no laboran bajo un contrato esto repercute para los mismos ya que en cualquier momento pueden ser despedidos, y sin ninguna liquidación.



Como podemos observar en la grafica un 47% de los encuestados dijeron que nunca existe una integración ni espíritu en equipo, un 29% pocas veces y un 24% algunas veces.

Viendo la grafica podemos darnos cuenta que no existe en esta empresa integración ni espíritu de equipo, esto es porque los empleados no se sienten motivados y solo se dedican a realizar su trabajo eso provoca que no haya integración ni espíritu en equipo.

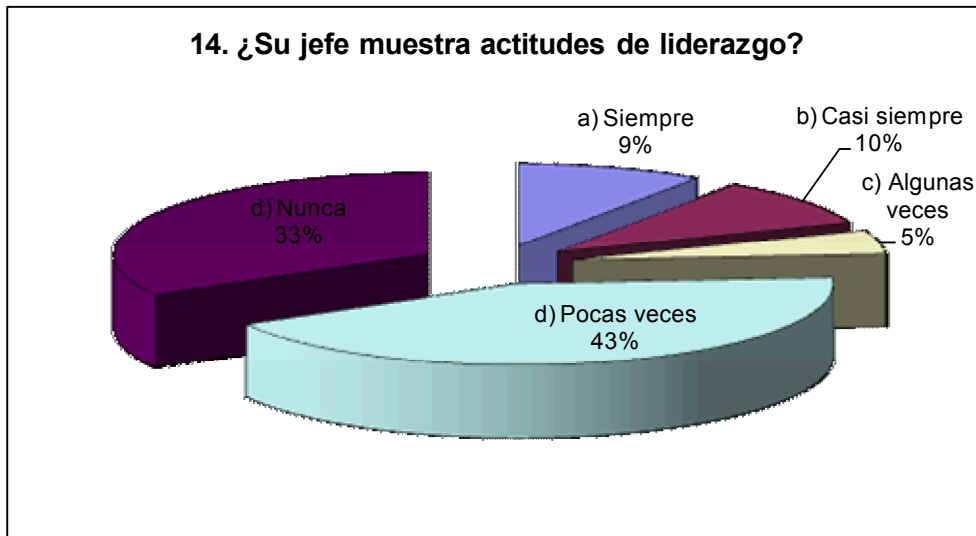


El 43% dice que siempre tiene un balance entre su calidad laboral y su calidad de vida, un 19% casi siempre, un 14% algunas veces, un 5% pocas veces, y un 19% nunca.

La grafica revela que los trabajadores mantienen un balance entre su calidad laboral y su calidad de vida, esto es bueno para el trabajador ya que vive las 24 horas del día intercambiando con el medio ambiente, trabaja 8 horas y comparte aproximadamente 16 horas con su familia.

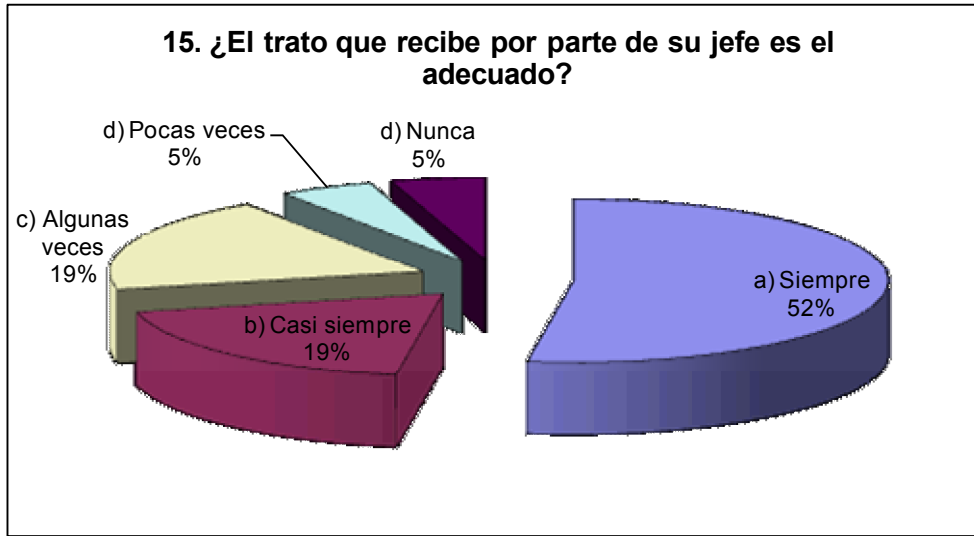
Para que el trabajador desarrolle sus labores con calidad tiene que tener un balance, dejar los problemas familiares en casa y viceversa los problemas laborales en el trabajo.

Aun que la calidad de vida para mucho de los trabajadores no es la adecuada ya que no tienen cubiertas todas sus necesidades tratan de que haya un balance entre su trabajo y su vida personal.



El 42% dicen que pocas veces su jefe muestra actitudes de liderazgo un 10% siempre, un 5% algunas veces, otro 10% casi siempre, y un 33% nunca.

Analizando la grafica podemos observar que el jefe en esta organización este caso la directora de esta escuela no muestra actitudes de liderazgo, ya que no hay organización, tampoco tienen una buena planeación, no formula estrategias para que la organización pueda crecer. Aun que el líder suele ser un líder paternalista, sabe cómo enfrentarse a los problemas y resolverlos como por ejemplo con los padres de familia que suele tener inconformidades, o dentro de la organización con los empleados.



Un 52% de los encuestados dicen que el trato que reciben por parte de su jefe siempre es el adecuado, un 19% casi siempre, otro 19% de los encuestados dijeron que algunas veces, un 5% dice que pocas veces y un último 5% que nunca.

En la grafica observamos que los trabajadores se sienten conformes con el trato que les da su jefe. Para que una organización pueda funcionar tiene que tener en este caso su recurso humano en las mejores condiciones para que este pueda ser productivo. Como pudimos observar en las demás graficas Su jefe tiene que motivar a sus empleados, tiene que desarrollar las habilidades de los trabajadores para que estos puedan realizar bien su trabajo, el jefe tiene que darles seguridad y bienestar social de esta manera crece la empresa y crecen sus empleados.

4.2 HALLAZGOS

Lista de hallazgos

- 1) Encontramos en esta empresa que los empleados cuando trabajan en equipo solo cumplen con su trabajo pero no desarrollan el trabajo en equipo.
- 2) No les gusta hacer lo mismo en su trabajo todo el tiempo.
- 3) Acepta fácilmente los cambios.
- 4) Los trabajadores no desarrollan todas sus capacidades ni habilidades.
- 5) No tienen cursos de capacitación constantemente.
- 6) Los trabajadores no están motivados.
- 7) Los trabajadores no tienen seguro médico, ni prestaciones de ley.
- 8) No existe una buena comunicación en el área de trabajo.
- 9) Los trabajadores cumple con sus compromisos y metas dentro de la organización.
- 10) No existe una integración ni espíritu de equipo dentro de la organización pero a los trabajadores si les gusta trabaja en equipo fuera de la organización.
- 11) El jefe no muestra actitudes de liderazgo en esta institución.
- 12) La empresa cuenta con instalaciones cómodas, y seguras para los niños.
- 13) Los niños tienen seguro medico como alumnos de esta empresa.
- 14) La educación que se imparte en esta organización es ineficiente.
- 15) El salario para los trabajadores es muy poco.

CAPITULO V. RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con la investigación realizada y los resultados podemos darnos cuenta que la empresa presenta varias áreas de oportunidad para el desarrollo tanto personal como profesional de su personal, ya que no cubre las necesidades mínimas de las funciones que desarrolla el personal, la organización presta poca atención a los rubros de motivación, comunicación, lo que genera condiciones de insatisfacción y frustración laboral.

Los trabajadores solo cumplen con hacer su trabajo y no hay integración ni espíritu de equipo. Así también no tiene una buena organización, planeación, dirección, ni control.

Por lo que podemos recomendar la implantación de un proceso llamado coaching que tiene como objetivo la optimización del potencial de cada trabajador que labora en esta organización.

Este proceso tiene como objetivo que el trabajador pueda superar todos los obstáculos, eliminar la frustración generada por la forma en como ve la realidad.

Esta práctica se basara en conceptos, métodos herramientas que traerán para el trabajador la excelencia, de crecimiento, y optimación del potencial del grupo de trabajadores desde el respeto a su integridad, eliminar obstáculos para su crecimiento y volverse competitivo.

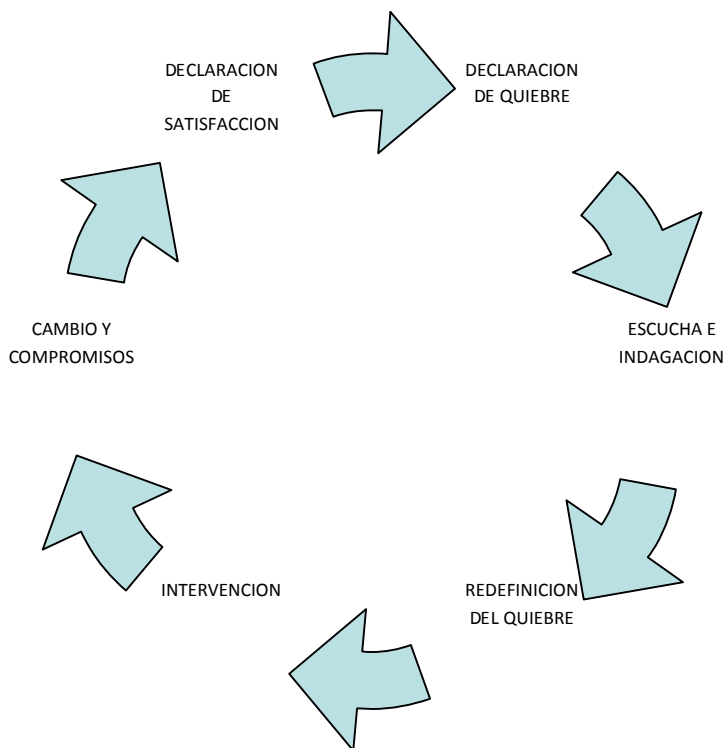
Así también traerá mejoras para la organización, volviendo a esta competitiva.

5.1 PROPUESTA

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE COACHING

El coaching será aplicado por profesionistas como el licenciado en administración de empresas, desarrollo organizacional, o el psicólogo, estos tienen habilidades que les van a permitir a otros para resolver problemas y crecer por sí mismos.

El proceso que sigue nuestra metodología del coaching consta de 6 pasos básicos que habremos de aplicar a los trabajadores de esta organización, que será aplicado a cada trabajador en forma personal esto para lograr los objetivos esperados:



Fase I: Declaración del quiebre, reto o problema.

Este es el primer paso ya que partimos del hecho de que el coachado en este caso el trabajador el cual va a declarar un quiebre y pide ayuda al coach .

Veamos que incluyen estas dos acciones:

- Definición del quiebre, reto o problema. El trabajador reconoce que algo no esta funcionando en su trabajo o vida cotidiana y que no sabe como hacerse cargo de ello. Es posible que haya tratado de solucionar la situación sin tener éxito, requiere de un cambio y acude al coach.
- Petición y ayuda. La persona manifiesta que necesita ayuda del coach y define en que ámbito. Pedir ayuda implica que la persona concede autoridad al coach, tanto en conocimientos como en su capacidad para facilitar su cambio en este ámbito. El coach ofrece confidencialidad.

Es importante que sea el coachado quien pida ayuda. La persona cambia cuando quiere hacerlo y en las competencias que desea, no porque otro quiera que sea diferente.

Aquí cabe la posibilidad de que un coach perciba que alguna persona requiera ciertos aprendizajes de los cuales no esta consiente.

Si es así, su labor es provocar el interés para que la persona sienta la necesidad de cambiar y pedir ayuda.

La labor del coach en esta fase puede definirse como:

- Facilitar que el coachado perciba con claridad su necesidad de cambio y pida ayuda.
- Mostrar disponibilidad para atender al coachado.
- Ofrecer confiabilidad y respeto.
- Provocar que el coachado le otorgue autoridad.

- Proporcionar empatía o rapport.

Para desarrollar confianza, empatía y respeto, el coach escucha activamente, interesándose en la persona y la situación que vive. Por otro lado, asemeja su corporalidad con la del coachado (ya que eso facilita y muestra identificación), tomando posiciones y movimientos similares, alineándose en el aspecto físico con el coachado, poniéndose junto al él al mismo nivel y viendo hacia el mismo lugar para que, metafóricamente hablando, pueda observar la situación desde el mismo punto de vista. Además, habla de lo que tienen en común, con terminología conocida y empleada por el coachado, y con tono y ritmo de voz parecidos (rapport).

Fase II: Escucha e indagación

En el segundo paso el coach, a través de preguntas, promoveremos el análisis de la situación que está viviendo el trabajador en este caso el coachado y va ayudar a determinar qué es lo que lo bloquea para hacerse cargo por si mismo del quiebre.

Es importante en esta etapa que el coach no se envuelva con las historias que cuenta el coachado, sino que se enfoque en describir que distinciones o recursos le hacen falta para resolver el quiebre.

El coach debe tener la habilidad para detener al coachado y a que “cuenta la historia, una y otra vez , con lujo de detalle” Es decir facilitar que el coachado pueda desprenderse de su vivencia y frustración, observar la situación “ desde fuera “ y comprender que es lo que necesita desarrollar para atender su problema.

Un punto importante para no involucrarse en la historia de lo que pasó es evitar cuestionarse por que se encuentra la persona en el quiebre. Esta pregunta, que al parecer da luz a la situación, solo enreda el entrenamiento y lleva a una serie de culpas sin fin.

La escucha y la indagación ayudan en dos aspectos importantes: primero, al hablar de su quiebre, la persona tiene que describirlo en forma coherente, relacionando los factores involucrados de manera que pueda observarlos con mas claridad. Segundo, con las preguntas del coach, el coachado puede definir mejor que le pasa y cual es el bloqueo que le impide hacer cargo de la situación que vive.

Durante la fase de escuchar e indagación realizamos las siguientes acciones:

Descripción breve de la situación: El coach propicia que el coachado describa en forma concisa los hechos, quienes están involucrados y las consecuencias que derivan. En este momento el coach debe tener cuidado de no quedarse de manera prematura con la definición del quiebre, ya que tal vez solo se vea la punta del iceberg y el centro este en otro lado.

También es importante evitar identificarse con el otro a través de su historia, haciendo comentarios como “a mí también me paso”, o lo que pasa es que:..”.

Indagación sobre la posición del coachado: En esta fase el coach ayuda a que la persona defina cual es su postura ante la situación, porque para él lo que está viviendo es problema o reto.

Es importante mostrar comprensión, poder ubicarse en el punto de vista del coachado, aun que no se comparta su manera de ver las cosas. Al mismo tiempo, permitirle indagar por sí mismo y tener la posibilidad de la confusión por un momento, sin tener todo claro desde el principio.

Por otro lado, el coach necesita entender al coachado con un misterio, como alguien que tiene toda la razón de ser como es, alguien a quien nunca puede comprenderse por entero y desde ahí respetarlo como una persona autentica y valiosa. Nunca imponer el punto de vista personal.

El coach, indaga, pero también pon atención a los silencios. Si de algo no habla se pregunta ¿oculta algo?, ¿tiene miedo?, o ¿de que esta ciego? Esto le permite intervenir para mostrarle distincio0nes nuevas.

Por otro lado, es imprescindible la ética en el coaching en general, y en este momento en particular. Si percibe que en el presente quiebre existe algo en que el coach no puede ayudar, por ética no debe indagar por ahí; no debe abrir lo que quizá no esté capacitado para entender. Si el coachado expone de manera espontánea algo que está fuera de la capacidad del coach, este puede enviarlo con alguien que le puede ayudar, o simplemente declarar su incapacidad al respecto.

Determinación del área de análisis donde principalmente se encuentra el quiebre. Para especificar el quiebre, es conveniente determinar en qué dominio general se encuentra. Dividimos el área de análisis en cinco: proceso humano, proceso de trabajo, y competencias en tarea.

Muchos quiebres abarcan dos o más de estos ámbitos, sin embargo por lo general el centro de preocupación se encuentra más en uno. De cualquier forma, siempre podremos retomar el quiebre y atenderlo desde otro enfoque.

Ubicar el área donde se encuentra el quiebre no solo nos ayuda a definir, si no a intervenir de forma más eficiente.

Definición de lo que quiere lograrse. Es común que el coachado se encuentre bastante abrumado con la situación en la que vive y no tenga claro que es lo que quiera lograr, como quiere ser, además de cómo y dónde impactara.

Una clara definición del cambio concreto que hay que realizar no siempre es fácil. A veces es conveniente preguntar: “¿De qué estás harto?” con esta pregunta la respuesta del coachado girará a otro ámbito totalmente diferente.

Fase III: Redefinición de quiebre.

El tercer paso consiste en redefinir el quiebre. Esta definición debe centrarse en la persona, es decir, que necesita desarrollar para hacerse cargo de la situación, no en la situación que se vive en lo que le pasa a los demás.

Si bien el coaching es el proceso mediante el cual el coach facilita el crecimiento de una persona, es común que la gente acuda a él por qué quiere que le ayuden a resolver un problema, no siempre por que desea cambiar como persona. Pero el coach no es un asesor que indica cómo resolver problemas no se enfoca a las situaciones, sino a la gente después de todo ¿Qué es un problema? No existen problemas sin alguien que los perciba como tales.

Por tanto la labor del coach, mediante su cuestionamiento, hacerle ver que la “medula” de su quiebre no reside en la situación que está viviendo de manera más efectiva. El coaching no entiende los problemas de la organización, sino que facilita el desarrollo del individuo para que este se haga cargo de ellos.

En ocasiones, una investigación de las soluciones intentadas y que no han dado resultado puede dar luz para ubicar la razón del quiebre.

En general, la persona por sí misma, atiende los problemas que se le presentan, más cuando no puede, ¿Qué lo impide? ¿Qué ha hecho para solucionarlo y no ha dado resultado? Una cuidadosa exploración de estas tentativas no solo muestra que clase de cambio no debe intentarse, si no revela también que es lo que mantiene la situación que ha de modificarse y que debe superarse al coachado.

Algunos errores en la definición de quiebres.

Veamos algunos errores comunes que pueden cometerse al definir los quiebres:

1. Utopía

En nuestro diario vivir encontramos muchos problemas y retos, situaciones que quisiéramos que fueran diferentes. Resolvemos una y nos sale al encuentro otra. En general la gente acepta que así es la vida, pero el utópico cree que puede encontrar la solución absoluta a los problemas de su existencia, y muchas veces piensa que ya la ha encontrado. Cree que la vida debería ser cierta forma para ser perfecta.

Utopía que significa en “ninguna parte”, tiene que ver con el sueño de querer una vida ideal.

Tener una actitud tópica no solo ayuda a resolver los problemas del trabajo y la vida en general, si no que acarrea nuevos problemas, tanto personales como organizacionales y no permite enfocarnos en retos reales.

Entre las personas utópicas encontramos:

- Al que piensa que dado que si es posible alcanzar la meta perfecta, el que no logre su cometido, tiene que ver con su persona, y se siente inepta, incapaz y sin valor.
- Al utópico que tiene objetivos muy claros: “la vida en mi trabajo debería ser impecable y de terminada forma”; pero como no puede alcanzar a perfección total, no se propone conseguir su meta, sino que se conforma con vivir el proceso en forma impecable. Se vuelve el perfeccionista que se entrega a sus tareas, se estresa sobremanera y atiende múltiples detalles, haciendo muchas cosas en forma excelente pero nunca logra éxitos sustanciales.
- La persona que cree haber encontrado “la verdad” la manera de llegar a la felicidad” y se dedica a convencer y dar consejos a todo aquel que se cruza en su camino.

- Al individuo que, ante su imposibilidad de lograr “el estado ideal”, vuelca a su desesperación hacia los demás, culpándolos de su fracaso.

Una solución planteada puede constituir en si misma el problema. Creer que se puede alcanzar el estado ideal y para siempre en los problemas personales o de la organización provoca múltiples quiebres innecesarios. La realidad se distorsiona o no se observan con objetividad las posibilidades. Factores importantes se totalizaran en nulifican, creado confusión, sufrimiento y estrés que no ayudan en lo absoluto.

Ante este tipo de problemas, el coach puede ayudar preguntando:

“¿Realmente crees que eso resolvería la situación? ¿De que manera? O bien: “¿Crees que en realidad alguien puede lograr eso? ¿Podrías nombrar algunos, o solo uno (que conozca en persona o pertenezca a otro lugar o tiempo) que haya dicho hacerlo?”

Mediante este tipo de preguntas le ayudara a que el solo llegue a observar lo utópico de su posición.

2. Buscar culpables.

En ocasiones es tentador buscar la causa de los problemas, condenando culpables por doquier. Pero eso solo acentúa el problema. La idea de que si algo no funciona tiene que ver con la culpa de alguien nos fue heredada de la cultura occidental. Desde nuestro punto de vista, es de lo más dañino para la convivencia, la coordinación y el crecimiento. Ante una situación que no funcione, podemos tomar dos actitudes: buscar culpables o soluciones. La energía que se gasta en estarse cuidando de castigos y dando explicaciones de que se gasta en estarse cuidando de castigos y dando explicaciones de cualquier error lleva la efectividad y al estrés propios de muchas organizaciones actuales.

Es tarea del coach llevar al acochado a observar que esta actitud no le lleva a nada, ayudarlo a mejorar sus prácticas de análisis, coordinación de acciones y búsqueda de alternativas para llegar a la eficiencia que desea.

3. Definición demasiado general.

En la vida diaria con frecuencia desea tener aquello que no tenemos o esta en posición diferente a la que estamos acostumbrados. Quisiéramos algo diferente, pero muchos se quedan anclados en el “quisiera” y poco logran.

Su problema principal reside en que saben que no quieren permanecer donde están pero no tienen claro que es, en si, lo que quieren lograr. A veces al terminar un evento, como la celebración del aniversario de una organización, la gente se queda con un mal sabor de boca, insatisfecha con los resultados. Se invirtió gran cantidad de esfuerzo, tiempo, dinero, pero no todos están contentos.

Puede volverse a buscar “por que” fallo, pueden encontrarse personas o factores “culpables”, pero no con eso se logra nada. Tal vez los objetivos no estuvieron claros desde un principio.

4. Negación “No tengo problemas”.

A veces nos encontramos ante gente que cree no tener problemas, mientras quienes lo rodean pueden observar lo contrario. Por ejemplo hay quien no se relaciona bien con su equipo de trabajo y piensa que todos (los otros) están mal, son flojos males intencionados. El quiebre viene en quien lo declara, entonces: negar que se tienen problemas es estar ciego a como se proyectan en otros las incapacidades personales.

Mientras vivamos pensando que estamos bien, que no es necesario modificar algo, no será posible proponernos nuevos retos.

Por otro lado, el ámbito de las relaciones humanas podemos adaptarnos por completo a la situación que estamos viviendo, observando solo el lado positivo de ella, y negar que tenemos problemas o que podríamos estar mejor.

5. Resignación : “ No hay nada que hacer”

La resignación es una emoción que paraliza, situando a la persona en una posición donde no se está a gusto, sin vida ni entusiasmo, y al mismo tiempo hace pensar que no hay nada que pueda hacerse para cambiar la situación actual. Ante esto el coach debe primero facilitar el cambio emocional, antes de cualquier otra acción.

6. Pensar que el problema viene de fuera.

El coaching facilita el crecimiento del coachado. Mientras que se sitúe el problema fuera del, a lo sumo se llegara a una plática para desahogarse de momento, mas nunca se tomara responsabilidad de la situación y por tanto el crecimiento es imposible.

7. Todo es problema.

A veces el coachado se encuentra abrumado con la situación que todo lo considera problemas no se da cuenta de que la situación puede identificar que es lo que si esta en sus manos hacer y que tiene que soltar perdonar y aceptar y revalorar.

En este caso el coaching, puede estar en caminado, por un lado en encaminar la situación, separando lo que es posible cambiar y lo que no además de atender el estado de ánimo del coachado.

8. Resistencia al cambio

En ocasiones el coachado muestra gran resistencia al cambio, sin importar que haya llegado al coaching por sí mismo o porque alguien más le indico que le seria de ayuda.

La resistencia puede deberse a que:

- El coachado en realidad no ve la necesidad del cambio.
- El coachado tenga un beneficio secundario por estar donde esta.

Cuando alguien no cree necesitar cambio alguno aun que otros observadores piensan lo contrario, es labor del coach ayudarle a declarar quiebres a través de preguntas que lo inquieten. De todas maneras el coach es quien tiene la libertad, al final de cuentas de hacer lo que quiera.

Con tranquilidad y aceptación el coach puede cuestionarlo acerca de sus temores, asegurarles que son naturales, y mostrarle de que manera puede lograr el cambio y mantener aquello que desee. (Casi siempre existen caminos alternativos).

Fase IV: Intervención

Intervenir significa facilitar que el coachado logre un cambia manera que permita la posibilidad de acción con mejores resultados por ende que sea capaz de hacerse cargo de sus quiebres. Se ha definido de ésta manera, estrictamente hablando la intervención empieza desde el momento que el coachado pide ayuda, ya que la tener actitud de querer cambiar y definir su quiebre, empieza a generar posibilidades.

De todas maneras, queremos darle un espacio especial para atender a la pregunta ¿qué hacer una vez que el quiebre ha sido redefinido, en términos de qué es lo que el coachado quiere cambiar o en qué quiere ser más capaz?

Son muchas las maneras como los coaches pueden intervenir. Nosotros las generalizamos en:

- a) Continuar con la escucha e indagación.
- b) Mostrar distinciones nuevas.
- c) Dar retroinformación efectiva.
- d) Usar metáforas.
- e) Intervenir mediante cambios corporales.

En general, el cambio se facilita mediante:

- El ensanchamiento de las posibilidades de observación del *coachado*, acerca de sí mismo, los otros y la situación en la que está inmerso.
- El desarrollo de competencias al tener mejores distinciones, habilidades, manejo de emociones y corporalidad.

No existen recetas que muestren qué hacer en cada caso. Al elegir el tipo de intervención, deben tomarse en cuenta tanto al *coachado* y la situación que vive, como las capacidades del *coach*.

También es importante mencionar que cualquiera que sea el tipo de intervención elegida, debe traducirse al "lenguaje" propio de la persona, es decir, debe presentársele en una forma que utilice su modo individual de conceptuar la "realidad".

a) Continuar con la escucha e indagación

Ya definido el quiebre, en ocasiones continuar con una conversación en donde el *coach* siga cuestionando al *coachado* es suficiente para que éste expanda el observador que es, defina alternativas de acción, tome decisiones y logre visualizar formas de hacerse cargo de su situación.

En ocasiones, a través de las preguntas el *coach* le ayuda al *coachado* a relacionar dos ideas en apariencia aisladas, y puede dar como resultado una visión del quiebre completamente distinta. Si tiene sentido para el *coachado*, pueden seguir indagando hasta lograr compromisos.

b) Mostrar distinciones nuevas

Tener distinciones es ser competente al observar algo, distinguir qué es y qué no es, y poder relacionarlo con la situación que interesa.

Observamos el mundo desde lo que nuestras distinciones nos permiten. Por ejemplo, podemos escuchar un ruido extraño en el automóvil, pensar que algo anda mal, pero no saber qué es; lo llevamos al mecánico y él, con sólo escuchar el sonido del motor puede diagnosticar qué tiene y hacer lo que se requiera para repararlo. En otras palabras, no tenemos ciertas distinciones que el mecánico tiene. Oímos el mismo ruido pero uno puede percibir cosas que el otro no.

En el proceso de coaching, con frecuencia el coach se da cuenta de que el coachado no tiene ciertas distinciones que requiere para hacerse cargo de su quiebre.

Al mostrar las distinciones, es importante:

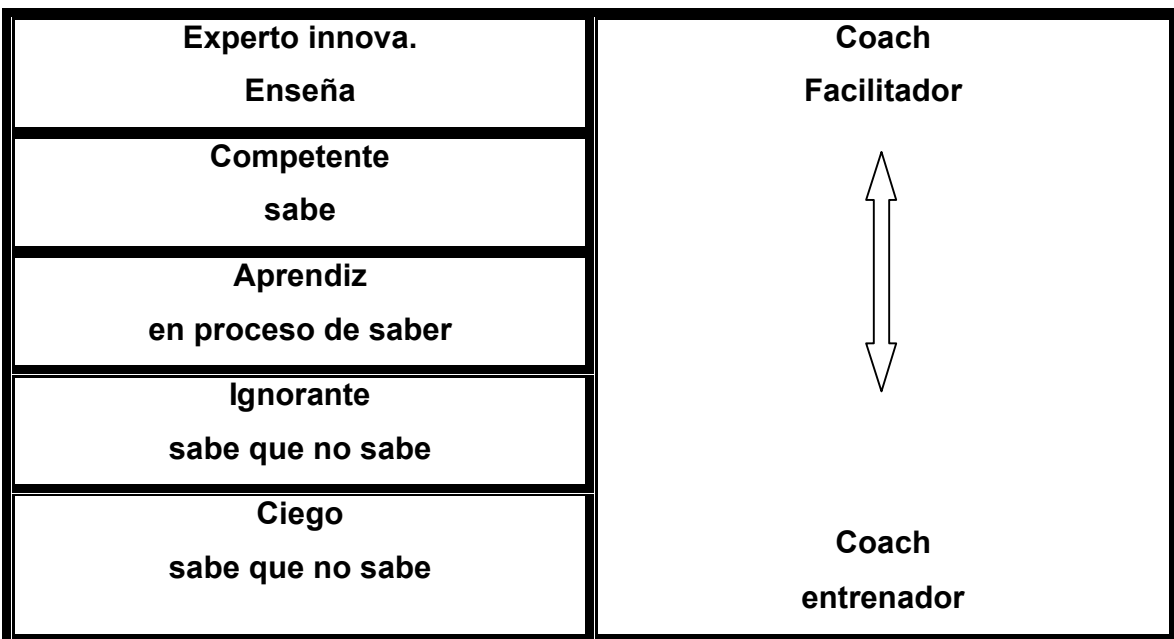
- Entender el punto de vista del coachado.
- Definir qué nuevas distinciones le podrían ayudar para expandir el observador que es de la situación.
- Mostrar las distinciones.
- Relacionar las distinciones nuevas con las que el coachado posee.
- Utilizar metáforas, ejercicios o explicaciones.
- Poner énfasis en para qué pueden servir, procurando que esto sea expresado por el coachado.

Dependiendo del área de análisis al que hace referencia el quiebre, el coach se dispone a presentar una nueva distinción. Con base en las áreas de análisis que vimos en la fase de escuchar e indagar.

1. Si el problema proviene del ambiente exterior o falta de recursos, el coach le ayuda a definir si está en sus manos hacer algo al respecto.

Si es así, identificarán qué se necesita hacer; por ejemplo, qué peticiones,, ofertas o negociaciones se requieren para conseguir lo propuesto.

Por otro lado, si no está al alcance del coachado hacer algo para resolver el problema, es tarea del *coach* ayudarlo a despegarse del problema, soltar la responsabilidad que siente suya pero no lo es, y aceptar la situación. Al liberarse de esto dejará de preocuparse, frustrarse y podrá dedicar su tiempo y energía a lo que sí está a su alcance. Si es cuestión de falta de competencias en la tarea. Cambia su estilo de intervención, dependiendo de las competencias del coachado:



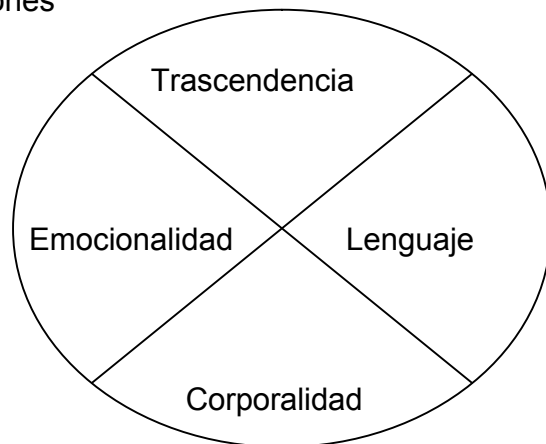
Si el nivel de competencias del coachado en una tarea específica es muy bajo, el coach se vuelve un entrenador: enseña qué hacer (si en eso el coach es experto, de otra forma ayuda a encontrar quién lo puede entrenar). Al ir mejorando la competencia del coachado, el coach se mueve a coach facilitador, en donde lo que requiere el individuo es poder observar en forma diferente. En este caso, el coachado declara en qué ámbito requiere el coaching y decide en última instancia la alternativa de solución que desee.

3. Si el problema o reto se encuentra en el proceso de trabajo, el coach ayuda a percibir en qué fase(s) del proceso está mayormente el bloqueo, facilitando que lo supere.
4. Si se trata de un quiebre en el proceso humano, el coach ayuda al coachado a mejorar el observador que es de sí mismo en los cuatro cuadrantes del ser humano.

Para expandir el observador que se es de sí mismo el coaching atiende:

En el ámbito de lenguaje:

- Juicios propios y ajenos.
- Creencias e interpretaciones.
- Compromisos efectivos.
- Declaraciones



En el ámbito emocional:

- Estados de ánimo básicos.
- Necesidades emocionales.
- Confianza y respeto.
- Miedos.

En el ámbito corporal:

- Posturas.
- Movimientos.
- Respiración.

En el ámbito de trascendencia:

- Sentido de la vida y del trabajo.
- Valores.

Una vez que el coachado se da cuenta del observador que es de la situación, el coach le ofrece distinciones, interpretaciones y alternativas nuevas para que el coachado pueda situarse en otra posición, de manera que sea factible cambiar el observador que es y hacerse cargo del problema o reto.

Además, al coachado puede ayudársele mediante ejercicios y prácticas que promuevan incorporar lo aprendido.

5. Si la solución del problema requiere distinciones propias de la organización a la que pertenece. Es posible 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 hacerle ver qué le falta por saber y con quién conseguirlas.

c) Dar retroinformación efectiva

La retroinformación puede ser dada en dos momentos: si el coachado no se da cuenta de alguna ceguera ante su actuar, y mediante la retroinformación puede producirle un quiebre, de manera que con esto se decida a iniciar un proceso de coaching; 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 punto de vista diferente.

Se debe insistir en que dar retroinformación no es mostrar, no es desechar la mentira para ver la verdad, sino ofrecer otra alternativa para interpretar la realidad.

Reflexiones a detalle acerca de qué es la retroinformación y cómo darla y recibirla las encontramos en el anexo Retroinformación.

En la retroinformación, el *coach* ayuda al coachado a observar sus acciones y la efectividad de los resultados, comparándolos con el objetivo que se busca lograr.

Antes de dar la retroinformación, el coach:

- Percibe los quiebres del coachado, en general los recurrentes.
- Observa las competencias e incompetencias relacionadas con los resultados de sus acciones.
- Define estándares.
- Evalúa la necesidad de dar retroinformación:
 - Qué se pierde.
 - Qué se gana.
- Crea un contexto adecuado.

Al dar retroinformación: declara el quiebre específico, ayudándolo a ver las acciones del coachado, los objetivos de éstas, los resultados directos e indirectos y la congruencia entre ellos.

Al ofrecer su punto de vista:

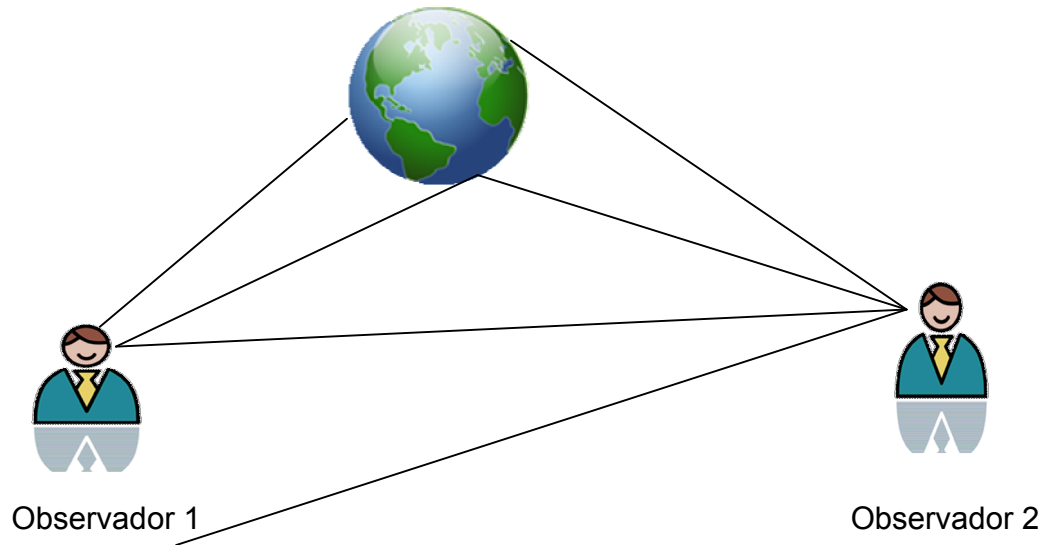
- Cuida de utilizar la manera + - + (positivo, negativo, positivo).⁵
- Habla de dominios específicos.
- Utiliza lenguaje haciendo hincapié en que no está hablando de cómo "son" las cosas sino cómo las ve el coach.
- Pregunta si tiene sentido.
- Escucha la posición del coachado.
- Ayuda a definir aprendizajes y compromisos.

La situación o quiebre puede verse desde tres posiciones: 1. es la que el coachado posee en el momento; 2. es el punto de vista de alguien que lo conoce y participa de la situación que vive el coachado, 3. es la percepción que se adquiere al ser externo al problema o situación.

El coach puede ofrecerle al coachado retroinformación desde la segunda y tercera posiciones.

Desde la segunda posición, el coach le da retroinformación al coachado desde lo que él observa o siente acerca de las acciones del coachado .

Esta forma de retroinformación ayuda cuando el coach tiene una interacción cotidiana con el coachado (por ejemplo, cuando es su jefe, colaborador o amigo).



Desde la tercera posición, tras haber observado el coach una interacción entre el coachado y otra(s) persona(s), le comunica qué observo desde fuera, es decir, sin haber intervenido directamente en la situación.

Este tipo de retroinformación es en especial buena cuando el coachado se está entrenando como coach, para hacerse cargo del crecimiento de su gente, o al desarrollar su habilidad de observación acerca del impacto que sus acciones tienen en los demás.

d) Usar metáforas

Los cuentos y leyendas se han utilizado desde tiempos inmemoriales para transmitir valores morales, éticos y culturales. Una manera muy efectiva de aprendizaje es a través de ellos.

La palabra metáfora viene de las raíces griegas phrein, "llevar" y meta, "más allá". La función de la metáfora es llevar el conocimiento más allá de su contexto inicial, hacia un contexto nuevo. Una metáfora es una relación entre dos objetos, en una situación determinada, que se repite en otro contexto. El valor del aprendizaje se encuentra en la repetición de la relación.

Milton Erickson daba por sentado que las personas ya poseen las aptitudes o el "saber cómo hacer" necesarios para resolver los problemas que los perturban. Han desarrollado y dominan esas aptitudes en ciertos contextos, pero casi no las aplican en las situaciones en que aparece el problema. La tarea del coachado 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 falta. Es curioso, pero el mensaje es mejor aceptado si se encuentra en relatos cuyo contenido tiene un vínculo muy remoto con las inquietudes del coachado.

La metáfora puede ser utilizada en coaching con dos propósitos:

* Observar y reflexionar desde un punto de vista diferente, en donde los artificios narrativos, humorísticos y de informaciones interesantes -como datos científicos, históricos, médicos, psicológicos o antropológicos- son poco conocidos.

• Experimentar algo nuevo. Por ejemplo, puede contársele una historia de éxito, en donde el coachado se identifique con el personaje del relato, a través del cual puede "vivir" su experiencia. Con ello habrá agregado a sus recuerdos el sentimiento de éxito y por tanto sentir que es capaz de realizarlo de nuevo y con mayor confianza en sí mismo.

Dentro de las "historias de aprendizaje" o metáforas es útil incluir algunas frases específicas que engloben una creencia. En ocasiones basta recordar esa frase para que el coachado modifique su percepción sobre toda una situación. Como dice Sidney Rosen:

En cierta ocasión, mientras caminaba por un prado me vino a la mente una pregunta que había hecho Erickson: "¿Sabías tú que cada brizna de hierba tiene un matiz diferente de verde?" Miré con más atención prado que me rodeaba. ¡Era verdad! Durante todo el resto del día caminé con los ojos más abiertos que de costumbre. Si le agregamos un efecto postrance, aumentamos mucho las posibilidades de que se recuerde, la frase y se ponga al servicio del aprendizaje. Erickson, por ejemplo, solía incluir frases como "y mi voz va contigo a todas partes" o "y verás una ráfaga de color", y cuando la persona oía una voz similar o luz especial en su entorno, se conectaba con Erickson.

Las metáforas ayudan en el coaching ya que:

- Captan el interés del coachado.
- Pueden ser utilizadas para eludir la resistencia al cambio.
- Ofrecen un modelo de flexibilidad.
- No implican amenaza, al no hablar directamente del coachado.
- Imprimen su huella en la memoria, haciendo que la idea expuesta sea más recordada.
- Fomentan la independencia del individuo, quien al tener que conferir sentido al mensaje, extrae sus propias conclusiones o emprende acciones por iniciativa propia.
- Ayudan a dejar a un lado el pensamiento lógico y analítico para estar abierto a múltiples percepciones y significados que puedan coexistir.
- Orienta la mente hacia la libertad y novedad.

Por último, queremos hacer hincapié en que al hacer uso de metáforas, debe tomarse en cuenta:

- La relación de la historia con la situación del coachado.
- Los cambios de voz, los silencios y la posición corporal al relatarla.
- No "traducir" o interpretar la metáfora al coachado, ya que se limitarían los alcances del aprendizaje.

e) Intervenir mediante cambios corporales

Ante un quiebre, definido ya como un bloqueo que el coachado tiene, que le impide hacerse cargo de la situación en la que vive, puede ser que modificar el observador que es, con nuevas distinciones o a través de retro-información, sea suficiente para salir adelante; sin embargo, en ocasiones no es así. Los procesos anteriores tienen que ver con intervenir desde el lenguaje y la emoción. Se requiere trabajar los cuatro cuadrantes del ser humano (lenguaje, emocionalidad, corporalidad y sentido de trascendencia).

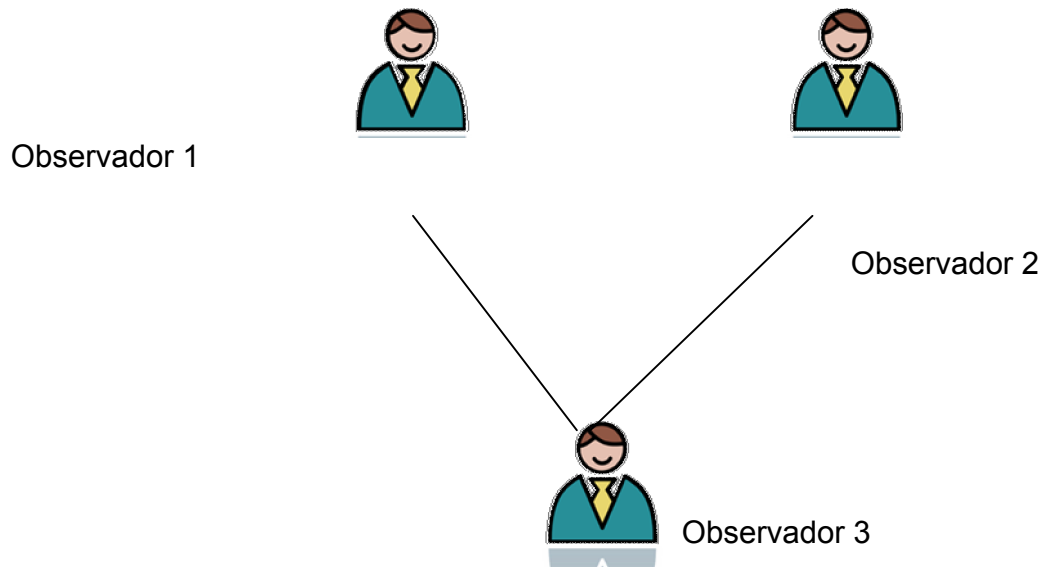
Hace ya varias décadas, Moreno, Berne y otros diseñaron la técnica de "la silla vacía", donde la persona se sienta en una silla, se imagina que otro esté sentado en una silla vacía que se encuentra frente a él y le habla como si allí estuviera. Se entra en un diálogo en que la persona toma de forma alternada los dos lugares. Más tarde Fritz Perls llevó el diálogo a un desarrollo ulterior, proponiendo que hablar consigo mismo es de igual importancia que hablar con otro y enfocó gran parte de su atención al tener mayor conciencia de nuestro diálogo interno.⁷

Con la metodología de cambios en corporalidad se logra modificar el marco referencial o punto de vista, e incorporar una conceptualización, emotividad y corporalidad tal, que cambie la manera de observar la realidad y aumente los recursos para hacerse cargo de ella.

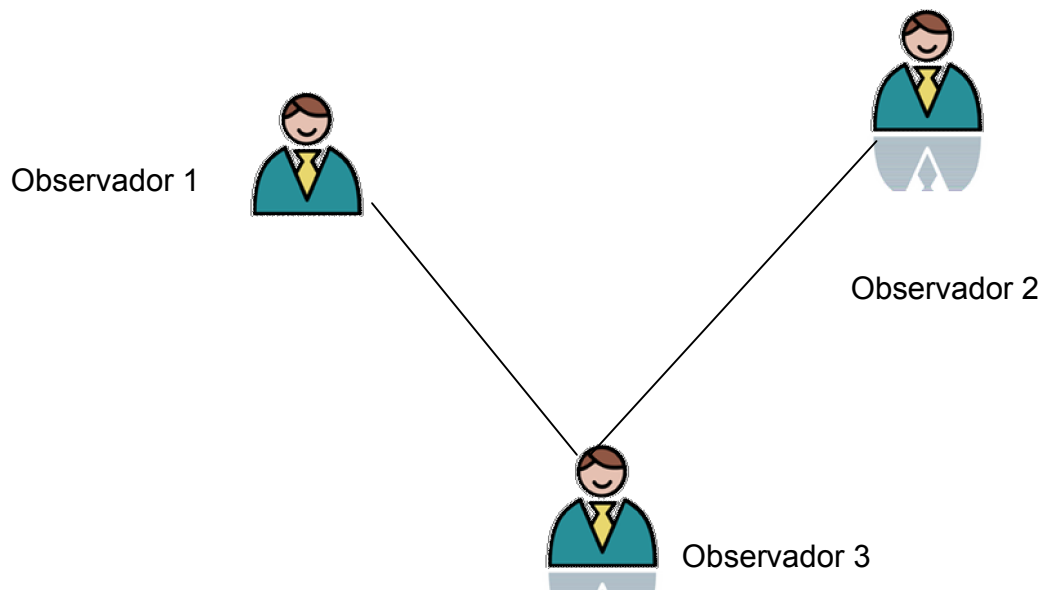
En la metodología de cambios en corporalidad se ejercitan las diferentes posiciones del observador, experimentando con los cinco sentidos y en los cuatro cuadrantes del ser humano (lenguaje, emotividad, corporalidad y sentido de trascendencia), aunque se trabaja en especial con la corporalidad.

Atendiendo al quiebre específico y la situación que esté viviendo el coachado, tenemos diversas modalidades para utilizar las tres posiciones de observador (Posición 1: el coachado, Posición 2: otra persona, Posición 3: alguien que observa desde fuera de la situación). Aquí se exponen algunos ejemplos, aunque el *coach* debe aplicar su creatividad e intuición para diseñar otras modalidades.

Lintervención ocupando el lugar de los tres observadores. Veamos los siguientes ejemplos:

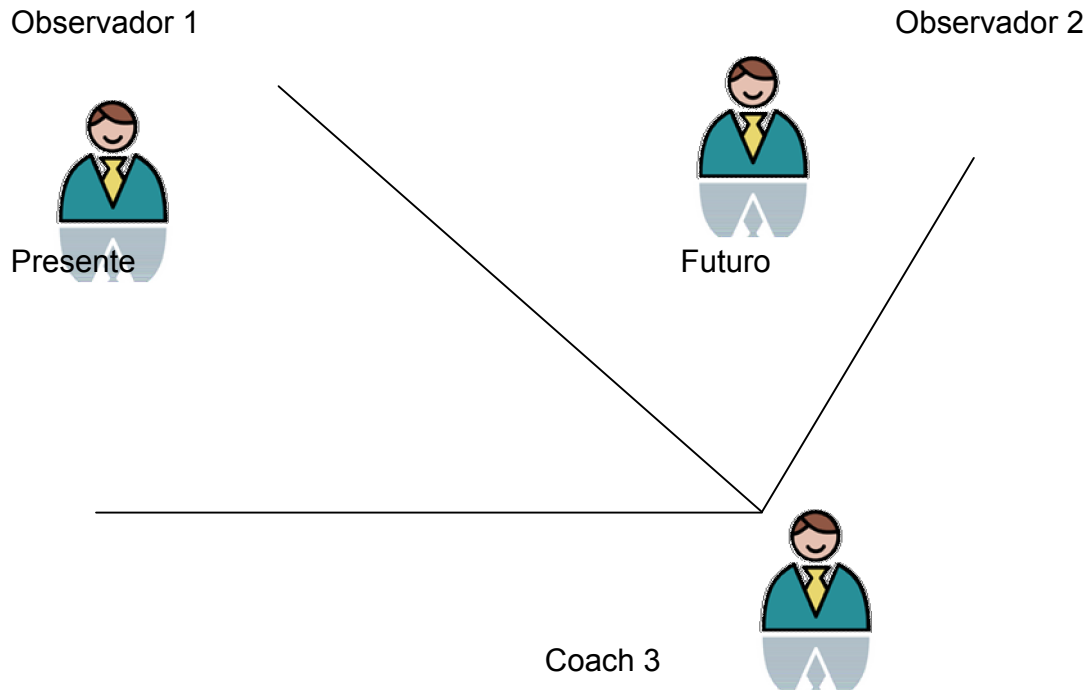


1. Ante una persona que ha tenido un conflicto grande con alguien más. La metodología podría ser así:



- Pedirle al coachado que vuelva a vivir el momento en que tuvo el conflicto (cerrando los ojos o mirando hacia abajo para que se concentre en ese momento). Se le pide que recuerde qué vio, qué sintió y qué escuchó (para utilizar los tres canales del pensamiento).
- Una vez que haya terminado (sabemos que ya terminó por medio de la calibración, al observar pequeños movimientos corporales), se le pide que dé dos pasos al frente, dé media vuelta y volviendo a cerrar los ojos, imagine que por un momento es la persona 2, con quien tuvo el conflicto. Se le pide que vea, sienta y escuche como si fuera esa persona 2.
- Cuando ha tenido suficiente, se le pregunta qué diferencias observa, entre su punto de vista y el de otra persona (es mejor que no hable del conflicto en sí, sólo de los diferentes puntos de vista).
- Después, mostrando el coach un cambio de posiciones, trasladándose él mismo a otro punto físico, se le invita a tomar un tercer lugar, el de alguien que, no habiendo participado en el conflicto, fue testigo de todo lo que pasó (posición 3).
- Al terminar se le pregunta qué percibió, desde esa posición, acerca de lo que pasa entre los otros dos, y qué recursos le hacen falta a la primera persona para hacerse cargo de mejor manera de conflictos como el presente.
- En general eso es todo lo que necesita para seguir adelante en su vida.

2. Ante alguien que tiene claro un cambio que debe realizar. Los pasos que hay que seguir son:



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

- El coach, mediante preguntas, ayuda al coaching a visualizarse a sí mismo, una vez que haya incorporado los cambios que desee (cómo es su corporalidad, en qué emociones vive, qué juicios tiene de sí mismo y de los demás, con qué resultados).
- Le ayuda a visualizar ese estado futuro en un lugar físico diferente a donde se encuentra (apuntando un espacio determinado en el salón).
- El coach lo lleva a una tercera posición, un punto desde donde se observen las diferencias entre las posiciones 1 y 2.
- El coach le pregunta si en realidad está decidido a ser la segunda persona. En este momento, si se observa que duda, se le ayuda a definir qué le falta o sobra a esa persona para ser la ideal. Es posible que en el presente tenga ventajas secundarias

inconscientes. El coach le ayuda a definir un futuro con esas ventajas, consiguiéndolas de otra manera.

Una vez definida la persona que desea ser (2), el coach le ayuda a imaginarse una línea divisoria entre el 1 (presente) y el 2 (futuro). Lo invita a desplazarse físicamente, de tal manera que al pasar la línea, tomará la corporalidad, la emocionalidad y la manera de ser de la posición 2.

El coachado pasa de la posición 1 a la 2 (a veces es necesario que el coach vaya a su lado, dado lo difícil que es para el coachado). El coach le pregunta 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 no son suficientes, lo regresa cuantas veces sea necesario a los últimos pasos. Lo importante aquí es que el coachado experimente en grado máximo, en especial a nivel corporal, lo que es ser como la persona 2. Esto quedará grabado en su ser físico. Se le invita a pasar a la posición 3 para observar las diferencias entre el 1 y el 2, y definir qué tiene que hacer para permanecer como observador 2.

Vuelve a tomar la posición 2, y ya que ha logrado incorporar el ser que quiere, se le pregunta si quiere regresar a ser el 1. Casi siempre expresan un enérgico ¡no!, pero si se le ve titubear es posible que sea porque piensa que al cambiar renunciará a una parte de su persona que no quiere dejar atrás. Si es así, se le ayuda a definir qué es, para que la traiga consigo a la posición 2. Ante su declaración de permanecer en la posición 2, el coach lo invita a ejercitar esta nueva manera de ser. Se da por terminada la sesión. En general el coachado se encuentra muy emocionado y los cambios son bastante profundos y duraderos.

Otra modalidad de intervención de este tipo es cuando el coach modela, en forma exagerada, la posición 2, y es seguido por el coachado, quien copia la corporalidad. Es de mucho beneficio si incluye movimientos corporales y desplazamientos por el salón, y si están presentes otras personas que ayudan, apoyando a que el coachado pueda realizar el cambio.

3. Ante un coachado que tiene una conversación pendiente con alguien y le cuesta trabajo ponerse en la posición Z. A este tipo de intervención le llamamos rol playing. El coach hace el papel de una cierta persona.

En ocasiones al coachado le cuesta trabajo ponerse en el lugar de la otra persona, casi siempre por algún bloqueo de creencias o emociones. Por ejemplo, cuando le tiene mucho rencor a su jefe por alguna decisión que tomó, o sólo necesita decir lo que tantas veces ha querido decirle a alguien y éste no lo escucha o cree no puede escucharlo (o como cuando le necesita pedir perdón a alguien que está muerto o desaparecido ante cualquier otro tipo de conversaciones pendientes).

El coach puede ayudar al coachado a tener un diálogo con esa persona, tomando el lugar de ésta:

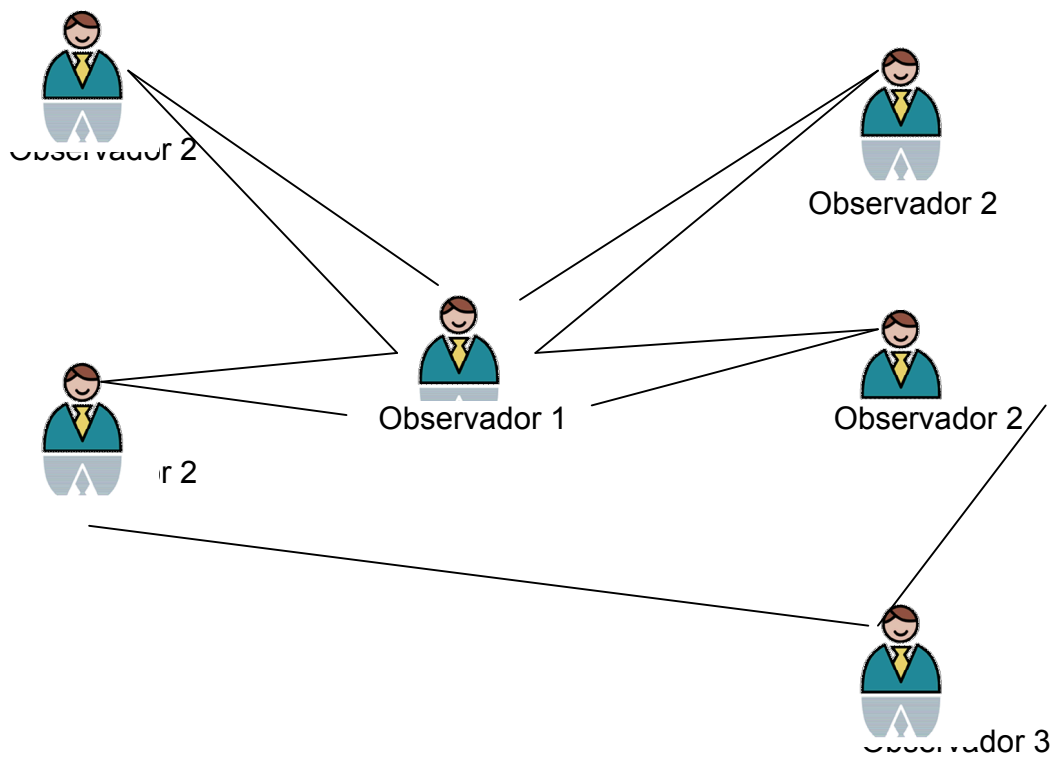
- El coachado identifica un diálogo pendiente con alguien y declarar su imposibilidad de terminarlo.
- El coach pide caracterizaciones de la persona ausente y generalidades de la situación y el quiebre.
- El coach pregunta si quiere hacer un ejercicio al respecto.

- Ante la afirmación, el coach pone dos sillas o lugares físicos, pidiéndole al coachado que tome uno de ellos y el coach se sienta en el otro. Le pide que se imagine que le habla como si fuera la persona ausente. |

- Dialogan, tomando el coach el papel del ausente, de manera que el coachado pueda expresar (pedir, ofrecer, perdonar, etc.) lo que necesite. El coach facilita que cierre todas las conversaciones que tenga pendientes.

Es impresionante observar cómo en este ejercicio el coachado "vivé la conversación como si fuera real, encuentra respuestas a su situación y llega la paz.

Ponerse en el lugar de uno o varios segundos observadores (otras personas).



En ocasiones el coachado necesita observarse a sí mismo desde los ojos de diferentes personas. Puede pedir retroinformación o con la ayuda del coach ponerse en los diferentes "diferentes zapatos" y desde ahí observar aspectos de sí mismo que no tenía claros.

Para esta intervención:

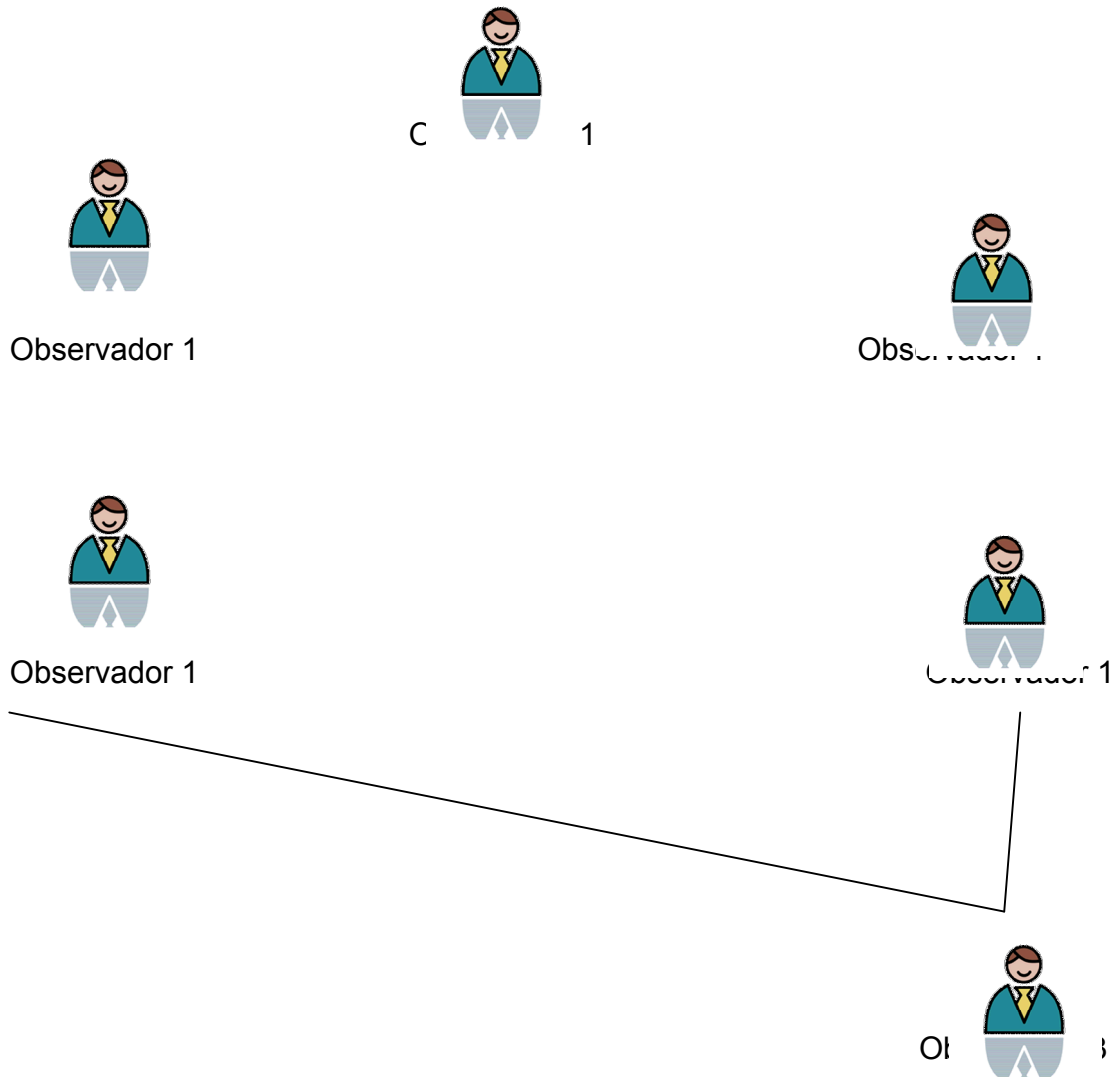
- El coachado declara su insatisfacción presente, describiendo cómo se encuentra y de qué quiere ser más capaz.
- El coachado define qué personas, significativas para él, podrían ayudarlo en la situación presente (cuánto y cuáles).
- Desde la tercera posición coloca "imaginariamente" a cada una de esas personas en diferente lugar físico dentro del salón, cada una viendo al coachado en un lugar determinado.

- El coach invita al coachado a desplazarse a cada uno de esos espacios o sillas, haciendo hincapié en que al llegar a cada lugar, hará un esfuerzo por "ser y sentirse como si fuese la persona X". Puede pedirle que simplemente vea, escuche y sienta como el otro, o defina qué pide u ofrece esa persona. Se hace hincapié en que tome todo el tiempo que le sea necesario.
- Una vez que haya terminado, puede invitársele a que desde la primera o tercera posición comente qué observa diferente o de qué le sirvió el ejercicio.

Este tipo de intervención es de gran ayuda cuando se quieren tomar decisiones mayores, ya que toma en cuenta varios puntos de vista sobre la situación.

Con este ejercicio el coachado obtiene la percepción de su cliente, su jefe, algún colaborador o de su competencia.

Ponerse a sí mismo en varias primeras posiciones (atendiendo al diálogo interno).



Algunos quiebres tienen que ver con administrar varios roles, reportar a varios jefes, tener diferentes responsabilidades o enfrentarse a decidir entre alternativas que se valoran sobremanera y son mutuamente excluyentes. Esto provoca confusión mental, dudas al tomar decisiones y diálogo interno que sólo preocupa, causa estrés y no permite ocuparse con tranquilidad de la vida.

Para ayudar mediante un reencuadre en esta modalidad:

- El coach pregunta al coachado si percibe diálogo interno, es decir como si hubiera varias personas dentro de él, todas hablando muchas veces al mismo tiempo y con un sin fin de conversaciones que no llegan a ninguna parte.
- Si el coachado declara que así es, se le pregunta cuántas personas identifica en esas conversaciones.
- El coach invita al coachado a la tercera posición, desde donde ubica tantas sillas o lugares físicos como personajes se hayan identificado. Luego ayuda a observar que cada personaje tiene su propio punto de vista de la situación, así como intenciones en su hablar y propuestas de acción.
- El coach le propone tomar el lugar de cada personaje, desde donde el coachado hablará explicando "a los demás" de qué se quiera hacer cargo y su punto de vista.
- El coachado escoge por dónde empezar, 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 cambiando de segunda a tercera posición cuantas veces sea necesario, hasta que todos han hablado.

El coach pregunta si con hablar cada uno con tranquilidad, sin interrupciones y sentirse escuchado es suficiente o si requiere negociar un plan de acción. Si así lo fuere, entonces pasará el coachado a tomar la silla que así decida.

- Desde la tercera posición decide terminar y vuelve a tomar la primera posición.

Fase V: Cambio o compromisos

Durante la intervención, el coachado se convierte en un observador diferente de sí mismo y de la situación que vive. Esto le ayuda a percibir oportunidades y alternativas que antes no tenía a su alcance. Al actuar de otra manera se cristaliza la efectividad en el trabajo, y al evaluar los resultados podemos afirmar que hubo aprendizaje.

En esta fase el coachado reconoce el cambio como observador y crea compromisos de acción que poco a poco llevarán al cambio deseado.

Al definir los compromisos es preciso establecer específicamente qué se hará y en cuánto tiempo. Esto da claridad, seguridad y entusiasmo al coachado, aumentando las posibilidades de éxito del coaching.

En este momento, el coachado otorga cada vez más autoridad al coach, quien utiliza esta autoridad conferida para crear e infundir auto-confianza en el coachado.

Fase VI: Declaración de satisfacción

El coachado es el dueño del proceso de coaching, por lo que es quien decide cuándo ha tenido suficiente o si necesita más tiempo, ya sea en la sesión presente o para otras ocasiones. También es quien manifiesta si el proceso de coaching ha tenido éxito o no.

En ocasiones, el coach, observa que el coachado está inquieto, y quiere terminar la sesión, entonces es preciso preguntarle si ya observó algo nuevo, si tiene sentido la conversación y si se siente satisfecho con la sesión de coaching.

Con la declaración de satisfacción termina la intervención de coaching.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES

Tomando en consideración el procedimiento de actividades en este diagrama podemos observar los días que se implantara cada fase, se decidió implantar cada fase del proceso por día ya que cada fase necesita de un tiempo considerable, para la obtención de mejores resultados.

Este proceso tardara alrededor de 5 meses, ya que se aplicara persona por persona, esto para la obtención de resultados óptimos.

ACTIVIDADES/ DIAS	DIA 1	DIA 2	DIA 3	DIA 4	DIA 5	DIA 6
Fase 1 Definición del quiebre reto o problema	■	■	■	■	■	■
Fase 2 Escucha e indagación	■	■	■	■	■	■
Fase 3 Redefinición de quiebre	■	■	■	■	■	■
Fase 4 Intervención	■	■	■	■	■	■
Fase 5 Cambio o compromisos	■	■	■	■	■	■
Fase 6 Declaración de satisfacción	■	■	■	■	■	■

Este proceso fue aplicado a un total de 20 trabajadores, un directivo, un administrativo, un contador, y 17 maestras entre auxiliares y titulares.

Con este procedimiento se espera que el personal, desarrolle sus propias habilidades, competencias y potencial para el óptimo resultado de sus actividades.

CONCLUSION

En la actualidad todas las empresas buscan ser competitivas, la situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza laboral altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar. Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, más que jefes necesitamos "coaches".

Como Gerentes o Supervisor, su rol es muy parecido al de un coach de cualquier equipo deportivo. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. En la empresa "Mundo mágico" se pueden percibir las diferentes competencias que cada trabajador tiene. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

Los mejores coaches son aquellos que saben cómo motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos.

Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad y justicia. Esto implica involucrar, compartir, aprobar y guiar. Aquellos que son supervisados necesitan tener un sentido de dirección y los recursos requeridos para lograr sus tareas. Necesitan la autoridad para tomar decisiones a tiempo y aprovechar oportunidades. Igualmente necesitan la información para evaluar sus resultados.

El uso del coaching para la empresa " mundo mágico " permite que sus trabajadores desarrollen competencias, que se sientan motivados, dentro de la organización, así también como también el progreso personal de forma rápida y eficaz y que este alcance una autonomía en la resolución de los problemas importantes y cotidianos.

También permite que la persona se sitúe aligere el peso de la vida personal y profesional con un estilo de vida más confortable en todos los aspectos en el menor tiempo posible.

El coaching ayudara a la empresa a que sus trabajadores puedan crecer, profesionalmente así también como personas, les dará la oportunidad de desarrollar habilidades, resolver problemas por sí mismos, también a que desarrollen competencias, mejorar la efectividad de sus acciones y resultados.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Duhne Carmen. Garza leal Ramiro. Quintanilla Ana María.

Coaching Ejecutivo. Una opción practica para lograr el desarrollo de la gente.

Editorial Trillas,

México D.F 2008.

Pág. 280

Miedner Talane.

Coaching para el éxito.

Editorial Urano. Barcelona,

España 2007.

Pág. 215

Pierre Ángel y Patrick Amar.

Guía Práctica del coaching. Edición 61.

Editorial Paidos

Barcelona 2007.

Pag.187

Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas Teoría y Práctica (Primera parte)

Editorial Limusa,

México D.F 1984.

Pag.176

Arias Galicia Fernando.

Administración de Recursos Humanos 3 era. Edición

Editorial Trillas,

Mexico D.F. 1992.

Pag.198

Much Galindo Lourdes. Martínez García José.

Fundamentos de Administración 5ta. Edición,

Editorial Trillas,

México D.F 1991.

Pág. 218.

Páginas de internet

<http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>

http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm

<http://www.monografias.com/trabajos33/motivacion-laboral/motivacion-laboral.shtml>

<http://www.crecenegocios.com/tecnicas-de-motivacion/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Coaching>

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/coayudar.htm>

<http://www.coachingpsicologia.com.ar/coachingorganizacional.html>



ANEXOS

CUESTIONARIO



LA SIGUIENTE ENCUESTA TIENE COMO OBJETIVO RECABAR INFORMACION PARA LA TESIS DENOMINADA "COACHING ORGANIZACIONAL". SE LE SOLICITA CONTESTAR DE FORMA HONESTA.

1. ¿Le gusta trabajar en equipo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
2. ¿Trabaja continuamente en equipo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
3. ¿Le agrada hacer lo mismo en su trabajo todo el tiempo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
4. Siente que da mayor resultado cuando trabaja en equipo
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
5. ¿Acepta fácilmente los cambios?
a) Siempre b) Casi siempre c) algunas veces d) pocas veces e) Nunca
6. ¿Desarrolla todas sus capacidades y habilidades en su trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca
7. ¿Se siente motivado al realizar sus funciones en su área de trabajo?
a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

8. ¿La comunicación en el área de trabajo es eficiente?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

9. ¿Cumple con los compromisos que se propone?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

10. ¿En esta organización le brindan oportunidades de desarrollo y progreso personal?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

11. ¿Las condiciones de seguridad y bienestar social, en la organización son prioritarias?

a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

12. ¿Existe integración y espíritu de equipo en esta organización?

a) Siempre b) casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

13. ¿Cree usted que tiene un balance entre su calidad laboral y su calidad de vida?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

14. ¿Su jefe muestra actitudes de liderazgo?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

15. ¿El trato que recibe por parte de su jefe es el adecuado?

a) Siempre b) Casi siempre c) Algunas veces d) Pocas veces e) Nunca

