Coaching

**2013**

Guillermo H Sandoval García L. C. A. y L. C. P.

Universidad Latina

19/08/2013



# CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DEL COACHING.

A lo largo de este capítulo se busca diferenciar el coaching de otras prácticas administrativas actuales, reconociendo su importancia a través de la comprensión de su evolución y conceptualización.

Así pues se iniciará por señalar su concepto y diversas definiciones.

## 1.1 Concepto y definiciones.

**Coaching** (AFI: [ˈkoʊtʃɪŋ], anglicismo 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.

Existe otra interpretación que sitúa el origen del término coach hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales.

Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el ‘carruaje de Kocs’, símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche.

En serbocroata, se dice kocsikázik para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila en 1548 (Guerra de Alemania):

“Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llaman coche”.

De la ciudad Kocs, se formó la palabra kocsi (pronunciada cochi). En una obra de Fonseca de 1569, “coche” aparece integrada en el léxico español, según atestigua el Diccionario de Autoridades (1729, s. v.). Es así como la palabra “coach”, derivado de “coche”, cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. **El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el “conductor” (cliente / Coachee) tome a lo largo del proceso.**

Si bien esta analogía, propia del término coach desde sus orígenes e incluso de la práctica misma del coaching, resulta reveladora, no es suficiente para definir cómo se consolidó la profesión. Es por ello que ahora se muestran diversas definiciones:

**Coaching:** proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

El **coaching** es un conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial (en ocasiones, en el proceso se redefine su perspectiva acerca de su potencial).

En nuestros propios términos **coaching,** se refiere a un proceso interactivo que permite a un coach (entrenador) asistir a su Coachee (el cliente que percibe el coaching) a conseguir lo mejor de sí mismo. El coach, por lo tanto, contribuye a que la persona pueda llegar a una determinada meta a través de la utilización de sus habilidades y recursos propios de la manera más eficaz.

## 1.2 Evolución del coaching.

A continuación se describe sintéticamente las influencias que a lo largo de la historia del pensamiento de la humanidad han devenido y consolidado lo que hoy se llama coaching.

La figura de Sócrates es la más referenciada cuando se habla del origen del coaching. Lo cierto es que así como él, los Coachees “ayudan a que sus clientes (Coachee) examinen sus vidas para que merezcan ser vividas”. Para conseguirlo, nuestra metodología se basa en el Arte de la Mayéutica, a través del cual el cliente (Coachee) encuentra su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del cliente), con una función práctica para su vida.

Consideramos, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios Coachees (clientes). En este sentido, el coaching, es un recipiente vacío donde mientras más “abierto” sea el coaching, mayor lugar dará al trabajo con el conocimiento propio del cliente. En caso contrario, el coaching será limitado y deficiente Otra influencia propia de la filosofía Socrática, es que ayuda a que los clientes en ciertos momentos sean conscientes de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos. Saber que no se sabe nada, es siempre un punto de partida imprescindible de la buena práctica del coaching. También, reconocer la importancia de no confundirse con los “Coachees sofistas” de nuestro tiempo (que utilizan la persuasión por la persuasión y venden éxito y fama incondicionalmente). Así pues los coaches, entienden que el coaching no es una ideología, sino más bien un método basado en procesos de relaciones humanas que puede trabajar con las personas independientemente de sus credos, religiones y filosofías personales.

### 1.2.1 Influencia de Platón.

En el pensamiento de Platón, se reconoce la estructura de sus diálogos, como sesiones de coaching primitivas. Una de las conclusiones más evidentes, del análisis de sus diálogos, es la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones (diálogos), y que sirven de método para la adquisición del conocimiento en los clientes. Las preguntas poderosas y la escucha activa, son las dos herramientas o habilidades más importantes que un coach debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro.

De hecho, gran parte de la formación en coaching consiste en el desarrollo y fortalecimiento de éstas habilidades profesionales. También, al igual que Platón, los coaches entienden a la educación como formadora del carácter. El trabajo consiste en ser catalizadores del autoconocimiento, tanto del espíritu, como del cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de los clientes. El conocimiento de uno mismo es el marco a través del cual los clientes pueden acceder a un desempeño extraordinario, producto de un proceso de aprendizaje fuera del alcance técnico y formal. El autoconocimiento se transforma, de esta manera, en la fuente real de todo proceso de coaching.

Platón disentía en algunos aspectos ideológicos con su maestro Sócrates y sin embargo entendía el valor de las conversaciones tal como le enseñó su maestro. Los coaches, entienden que el coaching no es una ideología, sino más bien un método basado en procesos de relaciones humanas que puede trabajar con las personas independientemente de sus credos, religiones y filosofías personales.

### 1.2.2 Influencia de Aristóteles.

Es sabido que Aristóteles, como realista, se contrapone diametralmente a la filosofía idealista de Platón. Sin embargo, el coaching consigue integrar las ideas que de ambos se desprenden. Por ejemplo, Aristóteles enseña a trabajar principalmente en el nivel “apetitivo intelectivo” (honores, reconocimientos y autorrealización) del hombre. Dice básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ella. Así, se puede pasar del ser, entendiéndolo como “lo que nos viene dado” o primera naturaleza, al deber ser “la perfección como persona”, nuestra segunda naturaleza. Del ser (donde estoy), al deber ser (donde quiero llegar) hay un camino que recorrer, posible y con un fin en sí mismo. Siguiendo en la misma línea, Aristóteles ha mostrado que la búsqueda de la felicidad (argumento teleológico) es uno de los motivadores más importantes en el hombre, incluso en el siglo XXI.

Finalmente, Aristóteles, explicó que la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser, es la acción (hábito). La acción, como se verá a continuación, es una de las dos caras de la moneda como profesión. Sin ella, las sesiones de coaching no tendrían sentido alguno.

### 1.2.4 Influencia de la Filosofía Existencialista.

La filosofía existencialista y la fenomenología han sido las dos fuentes de influencia que consolidaron la Psicología Humanista, y ésta última ha influenciado en gran medida a la propia metodología del coaching. A pesar de esta declaración, el coaching, se ha consolidado como una metodología con identidad propia dado que ha conseguido integrar todas las influencias que hasta aquí se han mencionado en un todo armónico y metodológico. *El eje central del coaching es*, así como determinó la filosofía existencialista, *la existencia individual*.Es así como los seres humanos tienen la capacidad de darse cuenta o tomar conciencia de sí mismos para re-plantearse su propio proyecto de vida. Por ello en el coaching es fundamental esta reflexión interna y la toma de conciencia tanto interna como del entorno que les rodea. Si Aristóteles enseñó que *la acción* hace a la construcción del propio ser (a través del hábito), la filosofía existencialista presenta la otra cara de la moneda: *la reflexión*. Otra influencia propia de la filosofía existencialista, es que el trabajo de coaching *se orienta al qué y al cómo*, y no tanto al porqué de las cosas y las conductas. Este principio es un axioma fundamental de la metodología del coaching.

### 1.2.5 Influencia del Método Fenomenológico.

La fenomenología, desconocida por muchos, ha enseñado al coach (incluso mucho antes que el desarrollo de la Programación Neurolingüística), que es imprescindible abstenerse de todo prejuicio para con sus clientes, de manera que permita que ellos mismos encuentren sus conciencias más puras. De la misma manera, el coaching se aleja de los conocimientos técnicos o reconocimientos, para conseguir que la intuición se manifieste, y así poder percibir a la persona como un todo (visión global). La visión global del coach permite, a su vez, que el otro (su cliente o Coachee) se perciba a sí mismo tal como es, encontrándose consigo mismo.

### 1.2.6 Influencias de la Psicología Humanista.

En la Psicología Humanista se fusionan las dos influencias antedichas (Filosofía Existencialista y Método Fenomenológico). Curiosamente, a mediados de los años ochenta, cuando la Psicología Humanista entra en devaluación, comienza a gestarse el coaching tal como se conoce hoy día. El coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial. Dada la cantidad de valor añadido que, por parte de la Psicología Humanista, se ha recibido, se mencionaran esquemáticamente su influencia y enseñanzas prácticas al mundo del coaching.

* Se valora la peculiaridad de las personas reconociendo que cada ser humano es diferente.
* “Se trabaja” con la conciencia, dejando de lado todo aspecto del inconsciente. La conciencia es la que otorga liberta y capacidad de elección al hombre.
* Se buscan significados no explicaciones.
* Las sesiones de coaching son no-directivas.
* El coaching se centra en el cliente (Coachee), no en los objetivos. En otras palabras, es a través del cliente como trabajamos los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.
* El Rapport es fundamental en la relación humana entre el coach y el cliente.
* Los clientes (Coachees) son responsables de la dirección y del plan de acción que se establece en cada sesión.
* Las principales herramientas de un coach son sus cualidades.
* El coaching no enseña, el cliente (Coachee) aprende.
* El coaching se enmarca, normalmente, dentro de los factores motivadores del ser humano: la auto superación o autorrealización.
* El coach se orienta al comportamiento (hacer, vivir y sentir).
* El coach hace que sus clientes (Coachees) se planteen qué quieren llegar a ser, desde el presente hacia el futuro, construyendo su realidad.
* La relación coach – Coachee se establece en un marco íntegro de confianza en el otro. La aceptación y la comprensión de la persona dentro del marco de la confianza, es un axioma fundamental del coaching.
* El coaching trabaja con la pulsión del síndrome de crecimiento de las personas. También reconoce el síndrome de la decadencia y el juego que entre ambas se advierte en el ser humano.

### 1.2.7 Influencias del Constructivismo.

El constructivismo ha enseñado al coach a facilitar, en sus clientes, la construcción del conocimiento (del mundo interior y exterior). Se reconoce, gracias a esta influencia, que el pensamiento, el lenguaje y la acción son fundamentales en los procesos de coaching y que determinan nuestro ser y hacer.

### 1.2.8 Influencias del Entrenamiento Deportivo.

Existe una idea generalizada y difundida de que el deporte ha tenido una influencia directa en el coaching. No obstante y a pesar de las muy inspiradoras historias de Vince Lombardi, Joe Patterno y Don Shula, la verdad es que si se estudia detenidamente la influencia que desde el deporte ha llegado al coaching, se verá que la verdadera influencia es la que se ha mencionado anteriormente, y que poco o nada ha recibido de las técnicas propiamente deportivas tradicionales.

Lo cierto es que la referencia más cercana de las influencias del deporte en el coaching la encontramos en Timothy Gallwey, quien desarrolló una metodología de entrenamiento denominada The Inner Game (El Juego Interior). John Whitmore, reconocido como uno de los coaches más importantes de Europa, recibió una influencia directa de Timothy Gallwey al asociarse junto a él, y difundir The Inner Game en Inglaterra. A pesar de ello, es importante reconocer, que la metodología de The Inner Game es diametralmente opuesta a las técnicas tradicionales de entrenamiento. Las propias palabras de Timothy Gallwey respecto de su metodología son: “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior. Cuán consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”.

Los mismos entrenadores de su época se vieron amenazados por sus prácticas, dado que Timothy

Se transformó en entrenador de la mente y sus técnicas eran diametralmente opuestas al entrenamiento del cuerpo. Si se estudia más a fondo su metodología, se verá la influencia directa de la Psicología Humanista en sus postulados y prácticas. Por esta razón, el propio Timothy Gallwey no se reconoce fundador, ni padre del coaching. Tal como comenta, según sus propias palabras, The Inner Game “va de la mano junto al coaching”. Así, reconoce su acercamiento, pero también su independencia.

En el coaching se reconoce que hay un juego interior (Inner Game), que se juega en la mente del coach y en la mente de sus clientes. Este “juego” es tan importante como el exterior, aún en el trabajo. También se entiende, tal como lo hace Timothy, que el enemigo, en muchos sentidos, somos nosotros mismos.

### 1.2.9 De 1980 a nuestros días.

1980 resulta una fecha clave dentro del desarrollo de la profesión del coaching. Muchos son los autores que han determinado que el origen del coaching comienza por esta época. Lo cierto es que en los años 80´, el coaching comienza a difundirse tal como se conoce hoy día.

Por esas mismas fechas la Psicología Humanista sufre un decaimiento importante producido por la dura crítica de la Psicología Académica. Sólo unos pequeños grupos continuaron desarrollándola y practicándola. De alguna manera, el coaching, es una extensión o continuación de la ideología fundamental que la Psicología Humanista ha intentado profesar. Aun así, la profesión, ha desarrollado métodos y prácticas propias elaboradas gracias a todas las influencias que se han comentado.

Por esta razón se puede afirmar, sin temor a equivocase, que el coaching lleva más de 30 años de presencia y práctica en todo el mundo. A partir de los años 80´, entonces, el coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia. Bajo esta identidad, se han desarrollado tres grandes áreas de trabajo, que hoy se conocen como:

1. **Coaching personal** (Rife Coaching),
2. **Coaching ejecutivo** (Executive Coaching) y
3. **Coaching organizacional** (Corporate Coaching).

La difusión del coaching, como disciplina, se expande de formas diferentes según los diferentes contextos culturales, produciendo un desarrollo exponencial que ha hecho que el coaching se haya transformado, en muy poco tiempo, en una de las profesiones más desarrolladas del siglo XXI.

## 1.3 Situación actual del coaching.

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 el trabajo y desarrollo personal de los líderes está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización (naciones o empresas) y resulta trascendente en la medida que:

* Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
* 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.
* 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.

Lo anterior a la luz de que en el mundo de hoy no se tienen límites técnicos, sino paradigmáticos. Si, la verdad es que se ha estado ciego respecto de muchas de las grandes cosas que limitan el potencial humano, porque como raza no somos capaces de observar que tenemos los mismos problemas en forma recurrente y en consecuencia no desarrollamos soluciones creativas y sobre todo propias.

En el escenario anterior, la respuesta resulta el coaching. Focalizado en los resultados, pero con profunda preocupación por el desarrollo de las personas; ya que son ellas quienes los producen a partir de cuestionarse sobre sus objetivos, acciones, metodologías y avances a fin de cambiar sus hábitos, Se trata de buscar las respuestas de cada individuo pues el poder en una relación de coaching no está en la autoridad del coach, sino en el compromiso y la visión de la gente.

Finalmente se puede afirmar que el coaching ha ido ampliando sus fronteras, convirtiéndose en la actualidad en una disciplina global a la que se le adjudica un gran reconocimiento dado los resultados que se obtienen con su aplicación. Por cierto, en los últimos años se está produciendo un acercamiento entre el coaching y la neuroeconomía, ciencia encargada de estudiar cómo el cerebro toma las decisiones, para lograr una mejoría de sus resultados. El término neurocoaching se ha acuñado para esta simbiosis.

## 1.4 Importancia en las organizaciones.

“Los aspectos fundamentales que determinan el desarrollo de los países y las empresas son la cantidad y la calidad de sus líderes.” **Alan Greenspan**



La anterior declaración es cada vez más significativa sobre todo si se consideran los retos producto de la globalización y del desarrollo tecnológico actual. Por ello no debiera extrañar que en la búsqueda de desarrollar más y mejores líderes los países y organizaciones inviertan cada vez más en su capital intelectual y busquen desarrollarlo por los más diversos métodos; Aún aquellas compañías en las que se trabaja el tema del cambio, no han logrado transformar la cultura y mutar las conversaciones que su gente tiene para no quedarse atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Por desgracia aun es común ver como los seres humanos que las componen; cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no alcanzar los resultados deseados, en lugar de asumir responsabilidades, realizar una observación y un cambio de hábitos que permita alcanzarlos efectivamente.

Aquí entra el coaching ya que hasta el momento, el administrador es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y caudillo.

Ahora se le pedirá a ejecutivos y empleados que vean al administrador (del nivel que sea) como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching.

Ver al administrador como coach y como creador de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management (por paradigma entendemos una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones). El paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente sea convertida en objetos, medida y usada. El coaching en cambio, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con menor alineación que la que implica el modelo de control.

Se trata de ver el coaching no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los administradores son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es coaching, tanto que se propone que el coaching pude ser la diferencia esencial entre el administrador ordinario y el extraordinario.

La esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No podemos explicarlo después que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los administradores son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prescriptos.

El supuesto de que se puede saber, prescriptivamente, qué es lo que produce perfomance y que se pueden controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

En la actualidad, el management efectivo continúa siendo esencialmente un arte, sí el arte de “lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas”. Pensar en el management como en un arte-más que como en una serie de técnicas- es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas. Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

Cuando se observa lo que hace un administrador efectivo, se ve con claridad que a un administrador en acción se parece mucho a observar a un artista en acción. Los administradores que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales. El resultado del trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre el administrador y su gente. La efectividad del administrador surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados. Los administradores efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que le dé poder a su gente. El management puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que le posibilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados.

El coaching, tal como debiera entenderse el término, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

Además de estudiar el modelo de los grandes coaches, ¿Qué puede hacer un gerente para transformarse en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo.

La comprensión del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en la manera actual de pensar la efectividad en management. Este cambio brinda la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando se esté dispuesto a poner en tela de juicio algunas formas habituales de pensar el management.

Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Se está apegado a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching.

Durante mucho tiempo los administradores han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" del management. El coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre administradores y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional.

El coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el administrador y sus empleados.

## 1.5 Coaching y las diferencias con otras prácticas empresariales y profesionales.

Existen diversas prácticas empresariales y de gestión que en ocasiones se confunden con el coaching a continuación se diferenciarán algunas de ellas.

Las *diferencias entre el Coaching y la Terapia* incluyen lo siguiente:

* La Terapia trabaja con pacientes que tienen una situación por sanear, mientras que el Coaching lo hace con clientes sanos (Coachee) y con múltiples recursos.
* En general las Terapias indican el camino a seguir, independientemente de la voluntad de los pacientes. En el Coaching, en cambio, es el Coachee quien marca su propio rumbo y el que lo modifica de acuerdo a los descubrimientos que haga. No hay ningún tipo de imposición.
* Los Terapeutas se enfocan en sucesos pasados, no así los Coaches, que trabajan en el presente para conseguir logros en el futuro. Lo pasado pasó y lo importante es lo que se construya de este momento en adelante.
* A veces se confunden los términos porque algunos terapeutas han comenzado a incorporar el coaching en sus tratamientos. Sin embargo, el hecho de que ellos puedan usar las destrezas del coaching en su trabajo, no significa que los coaches puedan hacer terapia.

*Las diferencias entre el Coaching y la Consultoría.*

* La Consultoría tiende a dar consejo, mientras que el Coaching ayuda a encontrar soluciones propias.
* La consultoría da la respuesta a un problema específico y el Coaching en cambio, hace las preguntas que ayudan al Coachee a encontrar sus propias respuestas.
* Al fin y al cabo nadie sabe más que el Coachee de sus propios asuntos. Lo que decida hacer será producto de sus descubrimientos y no de lo que un Coach le diga.
* Por otro lado, un Consultor deja en tus manos la implementación de la solución. En el Coaching en cambio, el Coach y el Cliente (Coachee), después de examinar la situación, crean conjuntamente un plan de acción y a trabajan mano a mano hasta resolver el asunto.

*Las diferencias entre el Coaching y el Mentor.*

* Un Mentor es una persona, por lo general mayor y con más experiencia que cliente (Coachee), que le transmite sus conocimientos, le sirve de guía y le da su consejo.
* Es una relación de tipo jerárquico donde el cliente acepta la superioridad de una persona.
* La relación con el Coach es diferente. el Coach es igual al Coachee y es un socio que está interesado en verlo triunfar.
* Un coach no transmite su sabiduría sino que ayuda a sacar a relucir la suya propia al Coachee. Su trabajo tampoco es el de ser guía sino el de mostrarle como seguir a su guía interior.

# CAPÍTULO 2 COACHING EN LAS ORGANIZACIONES.

Con el desarrollo del presente capítulo se busca comprender la relación e influencia entre la cultura organizacional y el Coaching, por lo que se tratarán diversos aspectos de ella. A efecto de recordar el concepto base de cada punto se citará su definición y posteriormente se hará referencia a su aplicación en el coaching.

## 2.1 Misión.

**Misión o propósito (se usarán indistintamente en lo futuro).-** “*es la identificación de la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta*”. Koontz.

En opinión de otros autores:

“*Expresa el COMO se pretende cristalizar la visión. En forma breve precisa la razón de ser de la existencia de una organización; destaca el quehacer fundamental o concepto del negocio al que se dedica una organización, haciendo énfasis en el valor y beneficio que reciben sus receptores o clientes*” Robbins.

En el caso del COACHING *su misión es completar el proceso acordado a través del entrenamiento, desarrollo de sus competencias y habilidades amén del acompañamiento del Coachee a lo largo del proceso, basándose en el compromiso, planificación y uso productivo de los recursos conjuntos en un determinado tiempo para alcanzar los objetivos comunes de manera eficaz y eficiente.*

Es evidente que lo anterior es imposible de alcanzar si no se complementa con la misión del Coachee o de la organización que lo promueve pues la alineación de objetivos solo se alcanza cuando hay una visión en común.

## 2.2 Visión.

**Visión:** “*Expresa el* QUÉ *conceptual de lo que se quiere crear y alcanzar en un futuro a largo plazo, es decir, los resultados finales que se pretenden lograr o el destino al que se quiere llegar, como empresa o individuo. El enunciado de la visión debe traducirse en una imagen mental viva que represente el estado futuro que se desea alcanzar*” Robbins.

*Al término del proceso de coaching, el cliente alcanzará la superación a través del desarrollo de competencias y habilidades específicas en el campo que el propio Coachee determine basándose en el compromiso, planificación y uso productivo de los recursos conjuntos en un determinado tiempo finalizado el cual se realizará una reflexión sobre el nivel de crecimiento alcanzado que reiniciará el proceso.*

En efecto aquí se deben empatar las visiones del coaching, coach y Coachee a efecto de definir perfectamente el qué se desea lograr mediante el coaching, definir los recursos, procesos, tiempo y compromisos. Finalmente y dado que el Coachee deberá seguir creciendo una vez terminado el coaching será necesario retroalimentarse y definir nuevas rutas de crecimiento.

## 2.3 Cultura y filosofía.

**La cultura organizacional** se define como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros". Hill y Jones

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad. (Harzing y Sorge) Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legitimo dentro de la organización", (Jay, W. Lorsch), permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. Díaz y Rodríguez, También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario.7 Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales8 así como las conductas emprendedoras.9

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo.

Por su parte el concepto de **filosofía organizacional** suele manifestarse de manera confusa. En este caso la filosofía organizacional o la filosofía que maneja una empresa suelen ser *aquellos pensamientos, objetivos, metas y valores, que tiene una empresa como logros ideales. La filosofía en este caso son aquellas metas y herramientas que se implementan para lograr el objetivo y es aquel pensamiento que se propaga en cada uno de los miembros de una empresa y hacen que estos generen sentido de pertenecía por la organización.*

Y en opinión de otros autores:

La **filosofía organizacional** *es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el grado de compromiso de la organización ante la sociedad, aquí se define el objetivo de la empresa, el lugar económico y social que quiere llegar a ocupar.*

 ***Los valores organizacionales, al ser difundidos, se convierten en actitudes y las actitudes en conductas, lo cual influye directamente en los resultados de la empresa.***

Entendido lo anterior resultará notorio que si no se comparten cultura y filosofía no se tiene una base segura sobre la cual construir confianza, respeto y autodeterminación valores centrales del coaching y por tanto; por bien retribuido que éste el trabajo, éste no deberá aceptarse pues no se cubrirá ni visión ni misión. Defraudando a las partes. De ahí la necesidad de conocer el fundamento filosófico del coaching, que podría definirse como una filosofía profundamente humanista basada en un modelo constructivista y de naturaleza fenomenológica fruto de la reflexión del pensamiento existencialista sobre las escuelas clásicas del pensamiento humano(socrática, platónica y aristotélica).

## 2.4 Creencias y valores.

Una creencia es el sentimiento de certeza sobre el significado de algo. Es una afirmación personal que se considera verdadera.

Las creencias, que en muchos casos son subconscientes, afectan a la percepción que se tiene sobre sí mismos, los demás y de las cosas y situaciones del entorno.

Muchas personas tienden a pensar que sus creencias son universalmente ciertas y esperan que los demás las compartan. No se dan cuenta que *el sistema de creencias y valores es algo exclusivamente personal y en muchos casos muy diferente del de los demás.* En efecto, no se vive la realidad en sí, sino una elaboración mental de la misma. Lo que hace que la vida sea un constante manantial de esperanza y ricas alternativas o una inevitable fuente de sufrimiento. Lo que se vive tal como lo vive, depende más de la representación y elaboración de nuestro mapa mental, que del territorio "real" en sí. Por lo tanto el mapa no es el territorio.

A través del sistema de creencias y valores se da significado y coherencia a nuestro modelo del mundo, al que se está profundamente vinculado. Cuestionar una de nuestras creencias puede desestabilizar todo el sistema al afectar a aquellas otras que se derivan o están relacionadas con ella. Esta es la razón por la que somos muy reacios, en muchas ocasiones, a modificar alguna de nuestras creencias.

Cuando una creencia se instala en nosotros de forma sólida y consistente, nuestra mente elimina o no tiene en cuenta las experiencias que no casan con ella.

Las creencias son una fuerza muy poderosa dentro de nuestra conducta. Es bien sabido que si alguien realmente cree que puede hacer algo, lo hará, y si cree que es imposible hacerlo, ningún esfuerzo por grande que éste sea logrará convencerlo de que se puede realizar. Todos tenemos creencias que nos sirven como recursos y también creencias que nos limitan. Nuestras creencias pueden moldear, influir e incluso determinar nuestro grado de inteligencia, nuestra salud, nuestra creatividad, la manera en que nos relacionamos e incluso nuestro grado de felicidad y de éxito.

Conforme a lo antes escrito, se puede afirmar que las creencias y valores norman los actos de los individuos que las sostienen, en resumen lo que estarían o no dispuestos a realizar a cambio de conseguir sus propósitos. De ahí que si las creencias y valores del cliente no están alineadas o bien no se complementan con los del coaching es imposible aplicar este, pues el fracaso es seguro ya que la voluntad no es ajena a las creencias y valores y resulta improbable realizar actos en contra de la propia naturaleza última.

Sin pretender agotar los valores presentes en el coaching se realiza la siguiente lista que sería enunciativa pero no limitativa.

* Confianza.
* Respeto.
* Autodeterminación.
* Fraternidad.
* Igualdad.
* Tolerancia.
* Solidaridad.
* Responsabilidad.
* Honestidad.
* Dignidad.
* Libertad.
* Equidad.

# CAPITULO 3 EL ROL DEL COACH.

El presente capítulo busca deducir el rol del Coach a partir de la comprensión de sus funciones, perfil y competencias, además de la trascendencia de que cuente con un sólido marco ético.

## 3.1 Coaching interno y externo

Tradicionalmente, las compañías que buscan coaches para sus ejecutivos, CEO´s y equipos funcionales de alto nivel, y han acudido a la contratación de coaches externos. El retorno sobre la inversión de este tipo de procesos puede ser significativo cuando un buen coach trabaja con un participante entusiasta.

Contratar un coach externo provee de experiencia, perspectiva e introspección al ejecutivo. Un coach externo no tiene ninguna relación con la organización y eso da potencialmente más objetividad durante el proceso.

Para decidir si usar un coach interno o uno externo, es importante valorar la situación sopesando los pros y contras de cada opción. La Sociedad para la Psicología Industrial, una división de la APA, Asociación Americana de Psicología, publica una pieza interesante sobre el tema del cual se extraen las principales ideas a continuación.

Primero hay que aclarar qué significa coaching interno y cómo se compara con el coaching externo.

El **Coach interno** *sería un empleado de la propia organización que ejerce las funciones de Coach en el marco de la organización para la que trabaja y que se encuentra de forma permanente formando parte de la plantilla de la misma. Suelen ser personas del área de Recursos Humanos o del departamento de formación quienes desempeñan esta tarea con sus compañeros.*

Simplificando, un coach interno *es un funcionario dentro de la organización que ha sido entrenado para hacer de coach para combinar dentro de sus otros roles (Recursos Humanos, por ejemplo) la función de coach.*

Algunos opinan que entrenar a un funcionario dentro de la organización para hacer de coach es una forma efectiva y eficiente en términos de costo. Sin embargo, antes de decidirse por esta modalidad, hay que determinar quiénes serán los Coachees y si van a tener la confianza y a desarrollar el vínculo con alguien que se encontrarán periódicamente por otros motivos además del proceso de coaching dentro de su organización.

Otra modalidad que se definiría como **mixta** *es aquélla en la que la empresa contrata a un coach externo para hacer de coach interno. El coach tiene un contrato que le compromete a invertir un buen porcentaje de su tiempo de forma exclusiva trabajando en la organización.*

La ventaja de esta segunda modalidad es que la empresa no paga el entrenamiento del coach y puede prescindir de los servicios, si éste no llena las expectativas, además de que, viniendo de fuera, es posible que los ejecutivos se sientan más cómodos de confiar en el proceso. Adicionalmente, el coach externo que se contrata como coach interno, puede tener más objetividad y distancia para manejar algunas situaciones a lo interno de la organización pero al tener dedicación exclusiva puede aprender rápidamente de cultura, clima, relaciones de poder, que son particularidades del contexto organizacional que deberían alinearse a todos los procesos.

En ambos casos **la ventaja radica** en que conocen la cultura de la organización o empresa en la que se está trabajando y toda la estructura interna, así como los aspectos relevantes de la misma. Incluso si son organizaciones o empresas no excesivamente grandes, como son la mayoría de la pymes conocen a todo el personal. Otra de las ventajas es que al formar parte de la plantilla supone un ahorro en costes, al no tener que venir un profesional de fuera de la organización.

Cada vez es más frecuente que personas de las organizaciones se formen o hagan cursos de Coaching para poder lograr un mejor desempeño de sus funciones, y de los colaboradores o compañeros con los que hacen Coaching.

**La desventaja** es que justamente el propio conocimiento de la organización así como de sus prejuicios, limitaciones, o creencias, condicionen la objetividad que se le supone al coach en el desempeño de su función. Al mismo tiempo puede haber mayor dependencia con los superiores inmediatos del departamento en el que trabaje el coach interno, que pudieran de alguna manera afectar al resultado de su trabajo.

El Coachee o cliente se puede sentir cohibido de alguna manera al hablar con un “Coach” que forma parte de la organización en que trabaja, por lo que pudiera no sentirse libre de actuar con la naturalidad o espontaneidad que podría hacer si lo hiciera con alguien de fuera.

En cualquier caso el balance suele ser positivo y orienta la balanza a favor de las ventajas, más que de las desventajas.

Por otra parte, existe el llamado **Coach Externo** que es *un profesional externo a la organización al que se contrata para el logro de unos determinados objetivos que vienen marcados por la empresa.*

*Lo más habitual es que los Coaches sean profesionales independientes, que en el caso de realizar trabajos de más envergadura por el tamaño del proyecto que reciben trabajen con otros compañeros Coaches en la realización de dicho proyecto.*

**La ventaja** de contratar un profesional independiente a la organización viene determinada por que va a aportar una nueva visión de la organización, un nuevo reflejo, una nueva mirada acerca de lo que ocurre. El coach se cuida de ser imparcial y objetivo, y esa es parte de la razón de ser del mismo.

En ocasiones visitas una empresa, y puedes ver que algo no va bien, y ni tan siquiera los mismos integrantes de la empresa saben decirte específicamente que es aquello que no va bien.

La aportación del coach al actuar de espejo sin juzgar ni valorar hace que las personas descubran nuevas perspectivas que a veces estaban delante de sus propias narices y no ven, o no quieren ver.

Otra ventaja que puede aportar el coach externo si logra una buena relación profesional con el cliente o Coachee en el proceso de Coaching, es que éste se abra y sea capaz de ofrecer y aportar soluciones y contribuciones que a lo mejor no haría ante alguien de su propia empresa por miedo a ser juzgado o criticado por las propuestas que hace, o porque se dude de sus criterios.

Por el contrario, también presenta **desventajas,** ya que es necesario invertir un tiempo en clarificar cual es la situación de partida, saber si realmente todo el mundo está comprometido en alcanzar soluciones, y si una vez aportadas se llevarán a cabo por la dirección.

Una importante desventaja es que el cliente o Coachee con el que se va a trabajar puede pensar que es evaluado, o examinado con alguna intención.

En otras ocasiones puede que trabajemos con una persona que no tiene toda la capacidad ejecutiva o de decisión y capacidad parar implementar esas decisiones que se tomen, lo que puede hacer que se frustre ante la falta de respuestas a sus propuestas de mejora.

## 3.2 Qué es un coach.

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

## 3.3 Perfil y competencias del coach.

Sí, para ser coach es preciso poseer una sólida formación integral, técnico-científica con un fuerte contenido humanista. Se puede complementar desde la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía o cualquier otra ciencia, pero el coaching requiere de sus practicantes una dimensión ética, personal y humana más allá que la propia dimensión profesional. Y esta formación ha de fraguarse en la experiencia, vivencias tratadas como modelo y oportunidad de aprendizaje, con rigor y método para poder transmitirlo. El coach debe ser realista, sin perder de vista el cielo, que no al revés.

Es imposible transmitir la calma, por ejemplo, si no se tiene integrada en el ser. Un coach no es un guía espiritual, como no es un médico o consultor. El coach se encarga de llevar al Coachee hacia el éxito de sus objetivos una vez acordados. Básicamente hace un análisis de la situación de partida, se basa en los puntos fuertes de su cliente y establece una relación de confianza. Después acuerda un plan, unos objetivos y unas metas. Al final, sigue el proceso de cerca, sin que parezca necesario, pero está ahí.

En lo referente a las competencias profesionales del coach se adoptará el modelo conocido internacionalmente como: **Wake Up Coaching**. *Este modelo promueve el desarrollo personal como pilar indispensable en la figura del Coach. La práctica se realiza a través de una CO-OPERACIÓN entre cliente y coach. En este sentido se consolida una relación de respeto en el proceso.*

Se partirá de tres áreas de desarrollo competencial que devienen en las competencias del coach por área:

**A.- WAKE: WHAT KEY ELEMENTS (Elementos clave QUÉ):** El área de desarrollo competencial "Wake" está relacionado con las metas y responde al "qué" del cliente.

**1. CO-Descubrimiento:** Establecimiento de un pacto de intervención donde se explicite el proceso y la importancia de trabajar sobre una meta concreta, reconociendo las capacidades, talentos y deseos que el cliente tiene.

**2. CO-Definición:** Orientación conjunta sobre la viabilidad de la meta en función de los datos verificados y aportados por el cliente

**3.** **CO-Validación:** Orientación conjunta sobre la viabilidad de la meta en función de los datos verificados y aportados por el cliente. Repetición del 2

**4.** **CO-Formulación:** Sistema por el cual se reformulan o parafrasean las intervenciones del cliente para clarificar aspectos relacionados con sus metas.

**B.- UP: UN-KNOW POTENCIAL (Potencial sin descubrir):** El área de desarrollo competencial UP tiene que ver con el "quién", abarca la exploración de las actitudes y capacidades del cliente en su proceso de toma de conciencia. Por lo tanto aquí se establecen cuáles son las competencias que amplifican este sentido:

**5. CO-Relación:** Es importante establecer un pacto de respeto mutuo, de igualdad en la relación con el cliente. Se está hablando de la confianza y confidencialidad de las sesiones donde el coach debe tener claro este principio de relación con sus clientes, así como la intimidad adecuada para poder avanzar en la sesión con la apertura lógica para lograr un alto grado de comunicación

**6. CO-Conocimiento:** Se trata de que el cliente desarrolle a través de la sesión una actitud de confianza en sí mismo y de conocimiento de sus capacidades y orientación hacia resultados excelentes. Que emerja su capacidad de descubrir y sacar todo el potencial que tiene reservado para conseguir sus propósitos en su vida, trabajo, deporte o espiritualmente.

**7. CO-Escucha:** Es un proceso de escucha activa. La escucha activa promueve una apertura bidireccional activa por lo tanto el coach trabaja tanto en lo que él escucha como en lo que el cliente está escuchando en todo el proceso, no sólo a través de las preguntas, sino de sus propias conclusiones y opiniones. El coach debe estimular que el cliente se escuche a sí mismo de forma activa.

Las preguntas fluyen de un proceso de escucha y generación por parte de los dos implicados en la sesión; el coach y el Coachee. El coach se compromete a orientar sus preguntas para reflejar las preguntas que surgen del cliente.

**C.- COACH: CO-ACTION CHALLENGE (Desafío a la co-acción):** El área de desarrollo competencial COACH establece un orden de actividades encaminados a dar soporte estructurado en la consecución de las metas del Coachee.

**9: CO-Diseño:** Capacidad del coach de ayudar al Coachee a entrar en un plano de diseño de acciones específicas encaminadas a garantizar el resultado de las metas antes expuestas. El diseño implica la estimulación de la creatividad e innovación por parte del cliente para profundizar y encontrar alternativas o nuevas vías de actuación. El coach ayuda en este proceso definiendo los diferentes escenarios con el cliente y visualizando los pros y contras de cada uno de ellos.

**10. CO-Planificación:** Habilidad para establecer prioridades y plazos para ir avanzando en la consecución de la meta. Ordenar las ideas y las acciones dentro de una secuencia adecuada para garantizar el avance de las metas. Calendarizar acciones concretas y establecer etapas de control, así como las prioridades en tareas y acciones.

**11. CO-Progreso:** Gestión integrada de la meta para ayudar al cachee a evaluar sus logros y que corrija, si así lo desea, las desviaciones que se puedan detectar por medio del progreso de las acciones. Elevar el ánimo hacia los retos a realizar en las diferentes etapas definidas para alcanzar la meta. Estimular la consecución de los objetivos marcado, tomar consciencia del aprendizaje e incorporación de nuevas habilidades desarrolladas por el cliente.

**12: CO-Resultado:** Identificar los resultados logrados y reconocer al cliente el nivel de consecución de los retos establecidos. Incorporar qué elementos diferenciadores han producido ese resultado y resaltar la evolución de las habilidades y destrezas del cliente. Tomar una actitud de retirada para que el cliente sea el protagonista de la recompensa recibida. Saber salir del proceso sin desamparar al cliente pero en "silencio".

## 3.4 Funciones del coach.

Son diversas las funciones de un coach y sus áreas de desempeño, por ello sería muy difícil agotarlas de ahí que a continuación y en forma enunciativa se enumeraran las principales:

* Líder visionario inspirador.
* Seleccionador de talentos.
* Definir con el cliente sus necesidades y objetivos.
* Acompañar a la persona o el equipo para que descubra las soluciones.
	+ Ser el espejo de la situación.
	+ Hacer que el cliente se responsabilice de sus elecciones.
	+ Enseñar el camino del progreso poniendo énfasis en el éxito.
	+ Acompañar el cliente en la elaboración de una estrategia.
	+ Articular el acompañamiento de los equipos con el del director.
	+ Acompañar a los líderes de proyectos que van a jugar un papel clave en el cambio.
	+ Observar y preguntar con el fin de ayudar al cliente a darse cuenta por sí mismo de las consecuencias de su comportamiento.
* Entrenador de equipos.
* Consultor del desempeño individual.
* Motivador y mentor de carrera.
* Gestor del trabajo en equipo.
* Estratega e innovador.

## 3.5 Marco ético del coaching

Como cualquier situación que trate algún aspecto humano, el **coaching** necesita una reflexión **ética** e implica que el coach adopte reglas **deontológicas** (deberes y Obligaciones) muy claras para proteger los intereses de sus clientes o Coachees.

La **responsabilidad** del coach está comprometida en todo momento mientras dure el **proceso de coaching**. Por otra parte, el coaching funciona muchas veces en una relación contractual que exige una especial forma de gestionar problemas, conflictos e intereses y de **confidencialidad**. El coach siempre debe fijar con su cliente o Coachee la naturaleza, las limitaciones y las obligaciones de su intervención, antes de comprometerse con ello. Esto facilita el respeto hacia las reglas de funcionamiento de las dos partes.

Algunos de los principios deontológicos que el coaching presenta de forma exclusiva son:

* + El respeto a los derechos, la libertad y los valores del cliente o el Coachee, prohibiendo cualquier abuso de influencia y dejándole ser amo y señor de sus propias decisiones.
	+ El coach tiene el deber de no aceptar un proceso de coaching si este supone acciones delictivas.
	+ La competencia profesional del coach basada en una formación teórica y práctica de calidad y que es objeto de continuas mejoras.
	+ Una responsabilidad y un deber del coach de no mezclar la relación de coach con cualquier otra relación que pudiese existir, debido a los problemas personales y transferenciales que puedan fragilizar potencialmente al cliente o Coachee.
	+ Se prohíbe cualquier infiltración y representación de cualidades, experiencias, competencias, confusión o conflicto más allá del definido en el marco contractual del proceso de coaching.
	+ Los fundamentos teóricos de las intervenciones del coach deben poder formularse al cliente si él así lo pide y además exponerlos de una forma razonada.
	+ El respeto a una confidencialidad que prohíbe la comunicación de informaciones a un tercero sin el acuerdo del cliente o el coach.
	+ 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.

Estos algunos de los aspectos más importantes que se deben de tener en cuenta como deberes y obligaciones del coach. Antes de empezar un proceso de coaching, las partes involucradas, es decir, el coach y el cliente (Coachee) deben tener claros sus derechos y obligaciones. Si esto está claro desde el principio y se pacta de forma escrita, puede evitar muchos malos entendidos y complicaciones que puedan afectar negativamente el proceso de coaching.

Independientemente de las consideraciones anteriores y a fin de formalizar los aspectos éticos, a continuación se reproduce el código de ética de la Interntional Coach Federation:

## 3.5.1 Código De Ética De La International Coach Federation.

Parte Uno: Definición de coaching.

Sección 1: Definiciones

* Coaching: Coaching es tener una sociedad con los clientes en un proceso creativo y provocador de pensamientos que los inspire a maximizar su potencial personal y profesional.
* Una relación de coaching profesional: Una relación de coaching profesional existe cuando el coaching incluye un acuerdo o contrato comercial que define las responsabilidades de cada parte.
* Un coach profesional de la ICF: Un coach profesional de la ICF también está de acuerdo en practicar las competencias profesionales centrales de la ICF y garantiza responsabilidad al código de ética de la ICF.

A fin de clarificar los roles en la relación de coaching, conviene a menudo distinguir entre el cliente y el patrocinador. En la mayoría de los casos, el cliente y el patrocinador son la misma persona y, por ello, reciben la misma denominación de cliente. No obstante, con el objeto de identificarlos, la ICF define estos roles del modo siguiente:

* Cliente: El “cliente” es la persona que recibe el coaching.
* Patrocinador: El “patrocinador” es la entidad (incluyendo a sus representantes) que paga y/o se ocupa de organizar los servicios de coaching que se van a proveer.

En todos los casos, los acuerdos o contratos profesionales de coaching deben establecer claramente los derechos, los roles y las responsabilidades del cliente y del patrocinador si no son la misma persona.

Parte Dos: Los estándares de conducta ética de la ICF

***Preámbulo: Los coaches profesionales de la ICF aspiran a conducirse de manera tal que se refleje positivamente la profesión de coaching; son respetuosos con los diferentes enfoques del coaching y reconocen que también están sujetos a las leyes y regulaciones aplicables.***

Sección 1: Conducta profesional en general

Como coach:

* No realizaré intencionadamente ninguna declaración pública engañosa o falsa sobre lo que ofrezco como coach, ni realizaré declaraciones falsas por escrito en ningún documento relacionadas a la profesión de coaching, o mis credenciales o a la ICF.
* Identificaré fielmente mis capacidades, pericia, experiencia, certificados y acreditaciones de la ICF relativos al coaching.
* Reconoceré y honraré los esfuerzos y las contribuciones de los demás y no los presentaré como propios. Comprendo que violar esta norma me dejará sujeto a un recurso legal interpuesto por un tercero.
* Me esforzaré, en todo momento, en identificar los asuntos personales que puedan perjudicar, causar conflicto o interferir con mi desempeño de coaching o mis relaciones de coaching profesionales. Siempre que los hechos y las circunstancias lo requieran, buscaré sin demora asistencia profesional y determinaré la acción que deberá ser tomada, incluso, cuando sea apropiado suspender o terminar mis relaciones de coaching.
* Me comportaré de acuerdo con el código de ética de la ICF en todos los entrenamientos, mentoría y actividades de supervisión de coach.
* Me comportaré y reportaré las investigaciones con honestidad y competencia y de acuerdo a los estándares científicos reconocidos y las directrices pertinentes aplicables. Mis investigaciones serán llevadas a cabo con el consentimiento y la aprobación necesarios de las personas involucradas y con el acercamiento para que los participantes queden protegidos de cualquier posible daño. Todos los esfuerzos de la investigación serán llevados a cabo de manera que acaten las leyes que apliquen del país en donde se lleve a cabo la investigación.
* Conservaré, guardaré y desecharé todos los registros creados durante mi negocio de coaching, de manera que promueva la confidencialidad, la seguridad y la privacidad y sea conforme a las leyes y los acuerdos aplicables.
* Utilizaré la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono, etc.) únicamente en la manera y magnitud autorizadas por la ICF.

Sección 2: Conflictos de intereses

Como coach:

* Buscaré evitar conflictos de intereses y conflictos de intereses potenciales y abiertamente revelaré cualquiera de ellos. Ofreceré retirarme cuando tales conflictos surjan.
* Informaré a mi cliente y a su patrocinador cualquier compensación anticipada de terceras partes que yo pueda pagar o recibir por referencias de ese cliente.
* Sólo intercambiaré servicios, bienes u otra remuneración no monetaria cuando ello no perjudique la relación de coaching.
* No tomaré intencionadamente ninguna ventaja ni beneficio personal, profesional o monetario de la relación cliente / coach, excepto en forma de compensación según lo acordado en el acuerdo o contrato.

Sección 3: Conducta profesional con los clientes

Como coach

* No realizaré intencionadamente declaraciones engañosas o falsas sobre lo que mi cliente o el patrocinador recibirá del proceso de coaching o de mí como coach.
* No daré información o consejo a los posibles clientes o patrocinadores que yo sepa o crea que sea engañosa o falsa.
* Tendré acuerdos o contratos claros con mis clientes o patrocinadores. Honraré todos los acuerdos y contratos hechos en el contexto de relaciones de coaching profesionales.
* Explicaré cuidadosamente, y me esforzaré para asegurarme que, antes de o durante la reunión inicial, mi cliente y el patrocinador del coaching entiendan la naturaleza del coaching, la naturaleza y los límites de confidencialidad, acuerdos financieros y cualquier otro término del acuerdo o contrato de coaching.
* Seré responsable de definir límites claros, apropiados y culturalmente sensibles que gobiernen cualquier contacto físico que pueda tener con mis clientes o los patrocinadores.
* No tendré relaciones sexuales con ninguno de mis clientes o patrocinadores actuales.
* Respetaré el derecho de mi cliente a concluir la relación de coaching en cualquier punto durante el proceso, según las cláusulas estipuladas en el acuerdo o contrato. Estaré alerta a las indicaciones que muestren que mi cliente ya no se beneficia de nuestra relación de coaching.
* Animaré a mi cliente o patrocinador a que haga un cambio sí creo que puede ser mejor servido por otro coach u otro recurso.
* Le sugeriré a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando se considere necesario u oportuno.

Sección 4: Confidencialidad / privacidad

Como coach:

* Mantendré los niveles más estrictos de confidencialidad con toda la información de mi cliente y del patrocinador. Tendré un acuerdo o contrato claro antes de ofrecer la información a otra persona, a menos que sea requerido por la ley.
* Tendré un acuerdo claro sobre cómo será intercambiada la información de coaching entre el coach, el cliente y el patrocinador.
* Cuando actúe como entrenador de estudiantes de coaching, explicaré claramente las políticas de confidencialidad a los estudiantes.
* Tendré coaches asociados y otras personas a quienes me dirigiré en servicio de mis clientes y sus patrocinadores, ya sea de forma remunerada o voluntaria, con la capacidad de hacer acuerdos o contratos claros adheridos a los estándares del código de ética de la ICF, en la Parte 2, Sección 4: Confidencialidad / privacidad y con el código de ética por entero de la ICF, a la extensión aplicable.

Parte Tres: Promesa formal de ética de la ICF

* Como coach profesional de la ICF, reconozco y acepto honrar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, mis colegas y al público en general. Prometo formalmente acatar el código de ética de la ICF y aplicar estos estándares con aquellos a los que les de coaching.
* Si infrinjo esta promesa formal de ética o cualquier parte del código de ética de la ICF, estoy de acuerdo que la ICF, a su discreción, me mantenga como responsable de hacerlo. Estoy de acuerdo completamente de que mi responsabilidad hacia la ICF por cualquier violación podría incluir sanciones, como la pérdida de mi membresía y/o mis credenciales de la ICF.

# CAPÍTULO 4 EL PROCESO DE COACHING.

La práctica del Coaching implica los siguientes prerrequisitos fundamentales que sumados a una ética personal e impecable responsabilidad profesional, se tornan necesarios para alcanzar el éxito en su práctica:

 •Escucha activa y reflexiva.

 •Intuición.

 •Respeto hacia el otro como un legítimo otro.

 •Centrarse en el cambio ontológico, no en intereses propios.

 •No dar consejos.

 •No decirle al coacheado qué hacer, ni mucho menos cómo debe ser o actuar.

 •Eliminar el << tienes que… >>, << deberías… >>

 •Validar la opinión del cacheado y ayudarlo a re articular su creencia.

 •No presionar.

 •Empatía.

 •Maestría en la formulación de preguntas.

Lo anterior da lugar a diferentes metodologías según la escuela del Coaching tales como:

**Las cuatro etapas y los siete pasos del proceso de coaching**

**Etapa I Introducción/apertura:**

* *Paso 1: Generación del contexto.*

* Contrato: Pedido del Coachee / pedido de la empresa / oferta o pedido del coach.
* Contexto: tiempo, lugar confidencialidad, etc.

 **Etapa II Exploración, comprensión e interpretación**:

* *Paso 2: Acordar objetivos de procesos; fijar metas.*

* Chequear el quiebre.
* Foco en brecha entre intensiones y resultados.
* Acuerdo explícito entre coach y Coachee/contrato/metas del proceso.

* *Paso 3: Explorar la situación actual.*

* ¿Qué está ocurriendo?
* Observaciones y juicios. Fundamentos. Procesos de razonamiento.
* Emociones.

* *Paso 4: Reinterpretar brechas interpretativas.*

* Re-articular y re-interpretar creencias. Responsabilización
* Indagar en la matriz. Rematrizar

**Etapa III Expansión:**

* *Paso 5: Diseñar acciones efectivas.*

* Explorar alternativas y posibilidades de acción. Elección de la acción.

* *Paso 6: Role-playing.*

**Etapa IV Cierre:**

* Paso 7 Reflexiones finales y cierre.

* + Integración de aprendizajes y compromisos para la acción.

O bien el modelo que utilizaremos para el curso consistente en seis pasos que se describen a continuación.

## 4.1 Observación del estado actual.

El interesado inicia el proceso, al establecer contacto con su coach. Con extrema delicadeza, el coach empieza por situar y comprender su propio punto de partida. Le ayuda a tomar conciencia de su laberinto y como encontrar la salida; si lo desea. Enseguida y a fin de facilitar la familiarización con la metodología propia del coaching, en tanto que se dialoga con el Coachee sobre su bienestar personal, se inicia un ejercicio de sondeo… y se deja que surta efecto.

## 4.2 Determinación de metas.

A partir del paso anterior el Coachee formula lo que considera que constituye su principal finalidad y comienza el proceso de coaching propiamente. Sin abandonar en ningún momento la distancia critica, se le interroga y escucha activamente y así, el coach se va erigiendo en el sherpa de sus elecciones, incorporando todo aquello que concrete un compromiso, que lo impulse a la acción y tratando de precisar sus metas a corto, mediano y largo plazo.

## 4.3 Desarrollo del proceso o plan de acción.

A partir de aquí se determina un plan de acción acorde con los objetivos señalados, fijando tiempos y acciones específicos que permitirán alcanzar la meta, por lo que seguirán una serie de Entrevistas de cuando menos una hora, con intervalo acorde a los diferentes objetivos. En estas Entrevistas ya se trabajará a fondo sobre dichos objetivos, se irán desarrollando poco a poco, para ello se empieza por revisar la situación actual del cliente a fin de determinar cuál es el camino necesario para alcanzar la meta definida. A continuación y conjuntamente se revisan las opciones que existen para alcanzar el objetivo y las opciones para atravesar las limitaciones que se puede encontrar el cliente en el camino, procediendo a diseñar un plan de acción llevando al cliente a que se comprometa con su proceso. Es el momento de "ajustar tiempos" y decidir qué se va a hacer, cómo se va a hacer y cuándo se va a hacer, lo siguiente es ponerlo en práctica, revisando, y confirmando si el Plan de acción es efectivo o no. De no ser así, se revisaría el Diagnóstico, y la forma de trabajar sobre los objetivos, buscando siempre la excelencia en el proceso de Coaching.

## 4.4 Evidencias de avance (Evaluación).

Como de todo proceso, del coaching se esperan altos resultados, y la única manera de constatar éstos es al través de un claro sistema de medición que permita evidenciar los avances alcanzados.

Por lo anterior es de gran trascendencia acordar con el Coachee sus indicadores y la periodicidad con que éstos serán revisados. Al propio tiempo se debe considerar si se utilizaran indicadores cualitativos, cuantitativos o una mezcla de éstos y las escalas a emplear así como las variaciones que se consideraran significativas. La manera en que se interpretaran y en su caso, los reforzamientos; negativos o, positivos que se aplicaran.

## 4.5 Acción comprometida.

Así se trata de que, a partir de las fortalezas del Coachee, se le ayudará a incrementar su autoconfianza, a ordenar prioridades, se le acompañara en la toma de decisiones, sin decidir jamás por él. Antes al contrario, se le entrenara en el arte de decidir. El mismo modela sus propios antídotos, ante eventuales “recaídas”.

## 4.6 Conclusiones del proceso.

De ésta forma, aplicando la metodología antes descrita entramos en un contexto de metamorfosis que el propio interesado va regulando de acuerdo con sus ritmos de toma de conciencia y de auto-responsabilidad, que le permiten re compactar su ego y sostener los nuevos hábitos y conductas desarrollados al través del tiempo.

# CAPÍTULO 5 MODALIDADES DE COACHING.

El coaching, al ser una temática abierta y tratable desde varios puntos de vista, tiene distintas modalidades. Desde nuestro particular punto de vista, es bueno conocerlas todas, o casi todas, de manera que se pueda establecer la mejor modalidad a aplicar dependiendo del sujeto que puede ser una empresa y/o individuo.

Así, es posible encontrar:

* **Coaching Sistémico:** Es el que promueve en el cliente el desarrollo del talento individual, de sus competencias organizacionales y de ambientes de alto desempeño. Se hace énfasis a través de un enfoque de procesos, abriendo posibilidades para hacer distinciones entre lo que "mueve” a la persona: ideas, creencias, valores, prejuicios; identifica los entornos sociales en los que participa y los roles con los que se comunica.
* **Coaching Ontológico:** Se centrada en el uso del lenguaje y cómo éste determina nuestros comportamientos y emociones. El entrenador ontológico, trabajará fundamentalmente centrado en la elaboración de significado verbal y mental del cliente, buscando que dichos significados apoyen los objetivos del entrenador.
* **Coaching Integral:** Parte de varios tipos de coaching para hacerlos uno solo, integra diferentes filosofías, disciplinas como es el Coaching Integral transpersonal y herramientas tanto de las empresas como del deporte. (se podría afirmar que es una variedad donde se encuentran los dos anteriores).
* **Coaching de Vida:** Este tipo de coaching se centra en las habilidades personales, en su desarrollo y mejora para obtener metas y objetivos personales en lo referente a su vida sentimental, relacional, su estado físico, etc.
* **Coaching Ejecutivo:** También llamado coaching a empresas en cambio, Al contrario que el coaching de vida, éste centra su trabajo en el desarrollo de habilidades que faciliten la obtención de resultados en el ámbito corporativo. En este caso, el enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa. Es una metodología muy utilizada en los altos mandos a nivel internacional.
* **Coaching Coactivo:** Se basa en el principio de la coactividad, que pone un especial énfasis en el diseño de la relación entre el coach y el cliente.
* **Autocoaching:** Es un método que enseña a ser feliz y disfrutar de la vida con las personas que te rodean desde el autoconocimiento y la aplicación de un compromiso para mejorar.
* **Coaching de la variedad:** es un motor taxonómico completo e integrado que facilita a la persona entrenada a seleccionar en una base de datos compuesta por un listado de ejemplos de factores y cambios relacionados entre sí de forma jerárquica. Partiendo de las ideas del pensamiento lateral y todas las variaciones aportadas de religiones, culturas, edades, profesiones, etc.
* **Coaching estructural:** es la modalidad que, integrando diferentes filosofías, psicologías y avances científicos, se ciñe en todo momento al criterio de lo que el Coaching es y significa en su versión más ortodoxa. Esta manera de vivir el Coaching se alimenta tanto de la sabiduría de culturas varias aplicaciones, entre ellas, algunas para el ámbito lingüístico y social-antropológico de la mano de Ferdinand de Saussure y de Claude Lévi-Strauss, respectivamente.
* **Coaching integrativo:** representa una forma de hacer coaching en donde se integra el modelo del cerebro trinitario, esbozado inicialmente por Platón y George Gurdjieff, y más recientemente por Claudio Naranjo para trabajar de forma integrada sobre el lenguaje, el yo emocional y el yo instintivo del cliente para que éste pueda ganar conciencia, alcanzando de esta forma más influencia en su sistema.
* **Coaching filosófico:** es una modalidad de coaching que busca evitar la fragmentación conceptual que existe en las diversas escuelas de coaching, formulando el mismo a través de fundamentos filosóficos que le den un sustento adecuado y que le brinden un sólido carácter académico.

No obstante para efectos de este curso, únicamente se profundizara sobre cuatro tipos a saber:

* Coaching de vida.
* Coaching ejecutivo.
* Coaching empresarial.
* Coaching ontológico.

Los cuales se desarrollan a continuación:

## 5.1 Coaching de Vida.

Según cifras de la OMS (Organización Mundial de la Salud) entre el 4 y el 6 % de la población requiere de tratamientos psiquiátricos, entre el 8 y el 10 % de la población requiere de tratamientos psicológicos. El resto de la población (84 al 86 %) requerimos de apoyo emocional. Eso es el coaching de vida, un especialista que nos acompaña, un auténtico otro YO, un observador que es espejo de nuestra emocionalidad, corporalidad y lingüística, alguien que calibra nuestras emociones, que al conectarse y generar rapport, establece un espacio de contención y contexto, en donde mediante la indagación logra llegar a espacios de profunda reflexión, desarticulando creencias toxicas, cuentos limitantes, patrones de vida, círculos viciosos. Utilizando el compromiso, la palabra y la libertad de elección, se descubre que somos quienes gobernamos, controlamos y llevamos el mando de nuestra vida. Que requerimos constantemente movernos, tomar decisiones, elecciones y que gran parte de ellas son inconscientes, y nos han llevado a espacios y estadios en donde no nos sentimos bien. El coach, en este proceso acompaña al Coachee, lo lleva a la reflexión, al descubrimiento, a soltar mitos y esquemas del pasado, a vivir el hoy y el ahora, al compromiso, a acceder a tu zona de poder, de intención y establecer metas claras, objetivos y logros.

## 5.2 Coaching Ejecutivo.

El Coaching o entrenamiento ejecutivo es un proceso que persigue como objetivo prioritario el máximo desarrollo profesional y personal del Coachee y, realizado de una forma óptima y correcta, puede suponer una profunda transformación del individuo que lo recibe.

El Coaching Ejecutivo o Executive Coaching puede ayudar al Coachee o directivo al que se dirige el proceso a gestionar, administrar o dirigir su compañía o el área de negocio bajo su responsabilidad de una manera más responsable, sostenible, ética, solidaria, humanista y, consecuentemente, más rentable, productiva y competitiva si el referido proceso de coaching conlleva implícito un enfoque o método asociado al concepto, contenido y significado de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial.

El Coaching ejecutivo consiste en conversaciones o diálogos, a través de la relación entre preguntas y respuestas que mantienen dos personas, coach y Coachee. En el referido proceso, el coach ejerce de mero estimulador, indica el camino y conduce a la respuesta o a una posible solución pero es el Coachee quien debe llegar a ella por sí mismo, ayudándose de la reflexión, el pensamiento, el potencial desarrollo de la faceta personal y profesional, el cambio de actitudes y aptitudes, la mejora de habilidades y competencias, el estudio, la observación, la meditación y la potenciación del talento y las capacidades humanas.

El coaching ejecutivo, como su nombre lo indica, está dirigido a los ejecutivos de las compañías, que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa.

El enfoque apunta a entrenar la capacidad de liderazgo, comunicación, administración del tiempo y los elementos personales que influyen directamente en los resultados económicos de la empresa. Es una metodología muy utilizada en los altos mandos a nivel internacional

Para lograr un óptimo desempeño a nivel gerencial, hay tres frentes principales que cubrir:

* La relación del directivo con la empresa
* La relación del ejecutivo con los empleados
* La relación del gerente consigo mismo

Algunos de los aspectos que un gerente podría trabajar con un coach ejecutivo son:

* Tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades
* Potenciar sus talentos para lograr excelencia en su trabajo
* Alinear sus valores personales con los empresariales
* Apasionarse con su trabajo
* Desarrollar liderazgo
* Inspirar al personal a su cargo para seguir su visión
* Aprender las destrezas de un coach y usarlas para sacar a la luz lo mejor de su gente
* Desarrollar una visión estratégica que le permita aprovechar oportunidades de mercado y tomar ventaja de ellas
* Balancear su vida personal y profesional

¿Quién hace la inversión en el Coaching Ejecutivo… la empresa o el directivo?

* En su mayoría, las contrataciones provienen de la empresa pero esta no es la única opción. Cada día son más los gerentes que lo hacen por cuenta propia cuando las empresas, por desconocimiento o restricción presupuestal, no ofrecen el servicio. También es común cuando el ejecutivo teme perder el puesto, ya que busca una forma de mejorar su desempeño y asegurar su futuro en la compañía. El único requisito para que el Coaching funcione, es que la persona le ponga ganas. Si no hay voluntad, ni el mejor coach del mundo puede hacer algo.

Por eso mi recomendación a las organizaciones, es que ofrezcan el servicio a los gerentes, mas no lo impongan. Solo aquellos que se sientan atraídos por el programa van a poner de su parte para sacarle provecho.

¿Qué seguridad tiene una empresa de que va a recuperar lo invertido en Coaching?

* El único requisito para que el Coaching funcione, es que la persona le ponga ganas. Si no hay voluntad, ni el mejor coach del mundo puede hacer algo.

Por eso la recomendación a las organizaciones, es que ofrezcan el servicio a los gerentes, mas no lo impongan. Solo aquellos que se sientan atraídos por el programa van a poner de su parte para sacarle provecho.

Los altos ejecutivos de las principales empresas exitosas de hoy están buscando el asesoramiento de entrenadores, para que los ayude a mantenerse competitivos en un mercado de rápidos cambios y a superar los cada vez más difíciles retos a nivel organizacional y personal. Es por eso que el Coaching, cuyo nombre más apropiado sería “desarrollo ejecutivo”, ha surgido como una de las disciplinas de mayor crecimiento y notoriedad en el mundo del entrenamiento.

Las organizaciones, por su parte, también están percibiendo los beneficios del Coaching para ayudar retener y desarrollar su talento.

## 5.3 Coaching Empresarial.

El Coaching Empresarial es un proceso moderno y efectivo de cambio y mejora, enfocado al Capital Humano de una empresa con el fin de liberar su potencial, optimizar su desempeño, elevar su motivación y satisfacción, y lograr que los equipos trabajen como un todo cohesionado. Este proceso tiene un gran impacto en la rentabilidad y competitividad de las organizaciones y en el logro de sus objetivos corporativos.

El Coaching empresarial o de negocios está dirigido a la pequeña y mediana empresa (PYME), mientras que el Organizacional trabaja con las grandes corporaciones.

Dependiendo del tiempo que lleve tu negocio en actividad, tus necesidades son diferentes. Sin embargo el Coaching de Negocios le apoya en todas ellas, ya se trate de:

* Crear su propia empresa
* Desarrollar habilidades empresariales o
* Expandir su negocio

**¿Por qué podría mi empresa necesitar un Coach?**

Como empresario habrá notado que la pasión por un producto o servicio no es suficiente para ser exitoso en el mundo de los negocios. Seguro que en su día a día se enfrentas con situaciones que desconoce cómo manejar e invierte más tiempo del que le gustaría en ellas.

Ese esfuerzo sin dirección le roba energías que podría estar encausando de manera productiva. Las consecuencias son el estancamiento y la falta de motivación.

**¿Qué tipo cosas lograría con un coach?**

Un coach le podría ayudar a:

* Ahorrar tiempo y dinero en el montaje de su negocio
* Disminuir el riesgo de cierre
* Ampliar sus habilidades empresariales
* Aprender a tomar riesgos controlados
* Movilizar equipos de trabajo
* Desarrollar su liderazgo
* Aprender las destrezas de un coach y sacar lo mejor de sus empleados
* Encontrar una forma de balancear su empresa con su vida personal
* Diferenciar su producto o servicio
* Mejorar su visión estratégica
* Descubrir formas de expandir tu negocio

¿Por qué coaching empresarial?

La mayoría de los pequeños empresarios proceden del mundo profesional: un profesional con éxito y buen hacer decide "ponerse por su cuenta". Con muchas ganas de trabajar y salir adelante sigue haciendo lo que hacía antes, pensando que si hasta ahora le ha valido, debería ser suficiente para hacer avanzar su empresa. No lo sabe, pero ***acaba de cambiar de profesión***. A partir de ahora el éxito o la ausencia de él dependera de factores que no tienen nada, o casi nada, que ver con su profesión anterior. El pequeño y mediano empresario suele ganar un poco más de lo que ganaba como profesional (si acaso), trabajar mucho más de lo que trabajaba antes, y dormir peor. No suele caer en la cuenta de que los negocios se mueven por criterios específicos del mundo empresarial. Estos criterios hay que conocerlos y aplicar los que proceden en cada caso. En primer lugar, las empresas se mueven por objetivos, por lo que la primera tarea del coach será ayudarte a clarificar y fijar los de tu empresa. Después te acompañará en los pasos necesarios para alcanzarlos.

¿En qué consiste el coaching empresarial?

Como todo coaching, el empresarial consiste en ayudar al cliente a clarificar y alcanzar sus objetivos. En el caso del coaching empresarial, el coach además de poseer habilidades propias de coaching, debe tener conocimiento del mundo empresarial y de los criterios empleados en los negocios El coach empresarial te ayudará a clarificar, fijar y alcanzar tus objetivos empresariales y, sobre todo, a convertirte en empresario.

¿A quién va dirigido?

Cualquier empresario o profesional se puede beneficiar del coaching empresarial. Principalmente va dirigido a trabajar con propietarios de PYMES, consolidadas o en fase de desarrollo, que deseen aumentar sus clientes, mejorar sus índices de resultados, o comenzar a dirigir con más decisión su destino, y dejar de sentirse dominados por las circunstancias. También se avoca a profesionales que han iniciado una andadura autónoma o están considerando hacerlo.

¿Qué beneficios proporciona?

El coaching está completamente orientado a la clarificación y a la acción. Esto en sí mismo ya es un beneficio. No obstante, los beneficios empresariales que se pueden obtener incluyen aumento de las ventas, mejora de los beneficios, reducción de las horas de trabajo, equilibrio entre vida personal y vida laboral.

El Coaching Empresarial le ayuda a:

* Clarificar, definir y trabajar hacía tus objetivos.
* Mejorar habilidades directivas.
* Planear estratégicamente.
* Gestionar tu tiempo eficazmente.
* Mejorar la comunicación interna.
* Aprender a adaptarse al cambio.
* Descubrir donde mejor invertir su energía.
* Organizar y priorizar eficazmente.
* Aumentar beneficios.

Algunos de los beneficios estratégicos que se obtienen con este tipo de coaching son los siguientes:

la mejora de habilidades interpersonales y de comunicación; el desarrollo de los recursos humanos y del equipo y la superación de obstáculos y conflictos; la mayor capacidad de delegar la gestión eficaz del tiempo; el desarrollo empresarial y el aumento de la productividad; la capacidad para identificar nuevos mercados y atraer nuevos negocios.

En términos de beneficios personales: manejo del estrés y mayor creatividad; equilibrio entre vida personal y vida profesional; aumento de la confianza.

He aquí el problema actual del coaching en la empresa, sobre todo en el mundo empresarial hispano. Consultores, directivos, y académicos del mundo empresarial han incorporado al coaching como “herramienta” en lugar de entender el mismo como un “proceso”, desconociendo las consecuencias secundarias de su aplicación bajo un prisma equivocado.

En definitiva, quien entiende al coaching como una “herramienta”, indirectamente elimina la esencia del coaching y el potencial del mismo de cara al trabajo con las personas. El coaching tanto en la empresa como en el desempeño con individuos y/o grupos de personas, es un PROCESO. Y debe entenderse como tal, antes de ser aplicado y puesto en marcha en cualquier compañía, de lo contrario el fracaso resultaría evidente.

**PROCESO DE COACHING EMPRESARIAL**

Un elemento “conector” que hace que esta práctica sea eficaz en su desarrollo, independientemente de los objetivos empresariales buscados y del entorno donde este se aplique. Este elemento “conector” lo denominamos ALIANZA, ésta es la que otorga al coaching su poder y capacidad de desempeño en las personas y/o empresas. La alianza del Coaching Empresarial permite que la empresa vea sus objetivos fuera de sí mismo. Allí se produce la “relación de coaching” donde el Coachee decide las acciones que tomará próximamente para alcanzar sus objetivos


Gráfico 2

En la alianza está implícita la “confianza”, “sinceridad” y “responsabilidad” de ambas partes por dar lo mejor de sí mismos. El Coach trabaja con su Coachee sobre la base de la: Conciencia, Auto-creencia y Responsabilidad. Para trabajar con estas bases fundamentales del Coaching es imprescindible establecer una Alianza clara, escrita y consensuada por ambas partes.

Se ha visto que el coaching aplicado sin tener en cuenta estos principios fundamentales fracasa en su desarrollo y por tanto desalienta la incorporación del mismo en compañías novatas en el área.

**LA ALIANZA CORPORATIVA**

Muchos consultores o directivos de empresa aplican el coaching sin tener en cuenta la “Alianza” antedicha, y este es el motivo por el cual el coaching empresarial comienza a cuestionar la efectividad del procedimiento del mismo.

Si bien tanto con individuos como con empresas debe haber una Alianza, y ésta es siempre de una misma naturaleza, la “Alianza empresarial” tiene un elemento diferenciador respecto del Coaching Personal. Este carácter diferenciador está dado por el hecho de que la “Alianza empresarial” debe ser en muchos casos “tripartita” (Empresa o Coachee Indirecto, Implicado o Coachee Directo y Coach), es decir que no involucra sólo a dos entes con conciencia en sí mismos, sino que muchas veces implicarán directa o indirectamente a otras personas interesadas en que el proceso del coaching se desarrolle efectivamente.

El Cliente o Coachee lo componen tanto el “Coachee Indirecto” como el “Coachee Directo”, ambos son su “Cliente”, su “COACHEE”. Pero en la dinámica del proceso de coaching los intereses del “Coachee Directo” son prioritarios sobre el otro, y esto debe de ser de conocimiento y aceptación por parte del “Coachee Indirecto”, en este caso la Empresa


Gráfico 3

Velar por los intereses corporativos por encima de los intereses profesionales del “Coachee Directo” no forma parte de un desarrollo sano de coaching y por lo tanto poco efectivo para ambas partes. Un ejemplo claro de esto es la contratación por parte de una empresa de un “Coach Externo” a la compañía. La empresa como ente jurídico y compuesta por sus socios, accionistas etc., está interesada en el correcto desarrollo del proceso de coaching (Coachee Indirecto). A su vez la parte mayormente implicada, llámese departamento de Recursos Humanos, Departamento de Ventas, Comunicación o un Directivo “x” de la compañía (Coachee Directo) es el interesado “Directo” del propio desarrollo de coaching. Ambos “Coachees” están implicados en la dinámica del Coaching Empresarial.

Resumiendo, la Alianza Empresarial la componen: La EMPRESA (Coachee Indirecto), DEPARTAMENTO o EJECUTIVO (Coachee Directo) y el COACH. Esta Alianza debe concretarse entre todos ellos, para que el Coach trabaje sobre la base de la “Conciencia”, “Auto-creencia” y “Responsabilidad”, y bajo este prisma se logre el proceso mismo del Coaching en la empres


Gráfico 4

**COACHING EMPRESARIAL DE “ALTA CALIDAD” EN RECURSOS HUMANOS**

Este procedimiento de Coaching en la empresa se denomina de “Alta Calidad”. El “Coaching Empresarial de Alta Calidad” tiene como premisa el valor de las personas por encima de cualquier objetivo corporativo. Esto es lo que lleva al “Buen Coach” a trabajar sobre la base de los intereses de los más implicados en el desarrollo de coaching (llámese, Coachees Directos). Esto es de suma importancia a la hora de que una compañía considere el trabajo de un Coach en cualquiera de sus departamentos o ejecutivos.

De aquí la importancia del “nexo” fundamental del Coaching Empresarial con el Departamento de Recursos Humanos. Se ha notado, y no por casualidad, que el coaching ha sido bien acogido por los responsables de Recursos Humanos de las compañías que lo están aplicando, aunque no necesariamente de la forma correcta como hemos mencionado anteriormente. Esta acogida resulta “natural” a la luz de lo que estamos diciendo, dado que el coaching en su esencia es un proceso en un sistema de relaciones humanas (esencia de los Recursos Humanos) que logra desempeños extraordinarios en los mismos a través de la “Conciencia”, “Auto-creencia” y “Responsabilidad” de sus Coachees. Por esta razón resulta recomendable (no indispensable), que el proceso de Coaching Empresarial, independientemente de los objetivos corporativos buscados, se realicen desde este departamento, brindando apoyo al Coach Externo o Interno para un mejor desempeño en la compañía.

**COACH INTERNO O EXTERNO A LA EMPRESA**

La polémica entre el Coach Interno o Externo a la compañía queda subsanada si se entiende el proceso de coaching tal como se ha descrito anteriormente. A continuación detallo las razones de esta afirmación.

El Coach siempre velará por los intereses de su “Coachee Directo”. En el caso del coaching dentro del Departamento de Recursos Humanos, el Coach velará por los intereses de las personas implicadas en el proceso de coaching, es decir, empleados o colaboradores de la compañía. Esto es necesario que así sea independientemente de la procedencia del Coach, sea este interno o externo a la misma.

La idea de un “Coach Interno”, y por tanto asalariado por la empresa, que vele por los intereses de sus colaboradores por encima de los intereses corporativos no suele ser del agrado de muchas empresas que no reconocen que los valores de sus empleados deberían ser parte fundamental de los intereses corporativos para conseguir desempeños extraordinarios en el mismo.

Estas empresas desisten en la aplicación del “Coaching Empresarial de Alta Calidad” para intentar frustradamente procesos de coaching poco efectivos basados, por ejemplo en la “dirección por objetivos” que poco tiene que ver con el proceso de coaching que venimos describiendo.

Se podría resumir diciendo que los “Principios Fundamentales del Coaching Empresarial de Alta Calidad” consta de:

* + Entender el Coaching como un PROCESO y no como una herramienta de gestión.
	+ Efectivizar una “Alianza Corporativa” en la que todas las partes implicadas (Coachee Indirecto, Coachee Directo y Coach) estén de mutuo acuerdo con la metodología y filosofía del coaching a practicar.
	+ Trabajar bajo las Bases Fundacionales del Coaching: Conciencia, Auto-creencia y Responsabilidad.
	+ Involucrar, en la medida de lo posible, al departamento de Recursos Humanos en el desarrollo del coaching (o bien una persona que represente físicamente los intereses corporativos), brindando apoyo y velando por los intereses de la parte implicada (Coachee Directo), independientemente de si el Coach es asalariado dentro de la compañía (Coach Interno) o externo a la misma.

En el coaching empresarial existen tres etapas:

**Primera etapa:** Consiste en la ayuda de un coach a un Coachee para plantear el problema (¿Qué?) Y analizar diferentes variables con el fin de hallar el punto de partida en busca de una solución a un problema.

**Segunda etapa:** Es aquí donde se cuestionan los paradigmas que el Coachee tiene con el propósito de crear una actitud más reflexiva para ayudarlo a encontrar nuevas formas de proceder. Es entonces en la segunda etapa donde se exige al Coachee que derrumbe paradigmas que no permiten su desarrollo integral y siga modelos nuevos que faciliten su desempeño en la organización.

**Tercera etapa:** Es el primer paso del Coachee ya que es aquí cuando este puede dar una respuesta innovadora a la problemática que se presenta.

Hay que tener en cuenta que durante las tres etapas del coaching empresarial es esencial la ayuda mano a mano del coach, que proporcione una orientación efectiva. El Coaching Empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coach deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Una de las fuentes del coaching empresarial es el llamado Coach Ontológico, que tiene su origen en las teorías filosóficas de Martín Heidegger y que ha sido inicialmente desarrollada por Werner Erhard y seguida por Fernando Flores y Rafael Echeverría.

El ejecutivo o gerente –para convertirse en coach- requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales le habiliten como business coach en un contexto de liderazgo transformador de grupos humanos: esto es liderazgo de sistemas humanos configurados por seres humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales – verbales y no verbales- que intentan lograr objetivos individuales y colectivos. Un gerente, candidato a líder transportador, requiere tanto entender a fondo lo que esto significa como también aprender a ejercer influencia idealizada, generar motivación inspiradora, lograr estimulación intelectual y prestar consideración individualizada. De allí que al gerente para actuar como coach –en un contexto de liderazgo transformador- no le basta con incrementar sus competencias

puramente lingüísticas o cognitivas– necesariamente perfectibles- sino que requiere además dominar competencias emocionales y corporales que le faciliten a él y a los grupos a cargo, alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, conducentes al logro de levados niveles de prosperidad y felicidad.

**Fundamentos del coaching empresarial**

Muchas compañías han comenzado a introducir los sistemas del coaching como estrategia para su competitividad global.

En el mundo de los negocios actual, solo aquellas empresas que estén comprometidas a innovar son las que podrán mantenerse competitivas en el mercado actual.

Se necesitan generar nuevos paradigmas que ayuden a crear una organización ganadora que incluya:

* + Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.
	+ Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
	+ Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
	+ Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios
* -Utilización de los gerentes como coaches de desempeño.
	+ Creación de autoestima de los empleados y grupos.
	+ Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.

Para que pueda existir un coaching efectivo en las organizaciones, se debe tener en cuenta algunos aspectos intrínsecos al ser humano, ya que se debe entender que el coach es un ser humano con aciertos y debilidades.

Dentro de ellos se destaca:

* + **Resultados:** El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
	+ **Disciplina:** El coaching es una interacción disciplinaria. A fin de lograr la meta de la mejora continua, un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas y manejar adecuadamente una conversación de coaching.
	+ **Entrenamiento:** Para emprender conversaciones de coaching reales, se requiere de entrenamientos. No basta el conocimiento intuitivo o la simple memorización de ideas y conceptos, ya que esto no garantiza que se lleve a cabo conversaciones orientadas a mejorar el desempeño.

**Los Efectos del Coaching en las Pequeñas y Medianas Empresas.**

El coaching constituye una herramienta de recursos humanos muy útil para las pequeñas y medianas empresas debido a que en muchas de ellas el trabajo que se desarrolla se engloba dentro del concepto de “oficio”, aprendido en numerosas ocasiones por el antiguo sistema gremial de un maestro que transmite, habitualmente de manera verbal, su experiencia y conocimientos a los trabajadores con menos experiencia. En estos entornos la formación reglada no es eficaz pues los métodos de trabajo varían mucho según la empresa, el sector y las circunstancias económicas, sociales y territoriales de cada organización. Sin embargo, el coaching, posee una característica fundamental: su elevada adaptabilidad y flexibilidad a las circunstancias y necesidades de la empresa, acoplándose a la realidad de la organización y a las características de las personas a instruir.

Este método se aleja de los clásicos sistemas de formación basados en técnicas homogéneas y predeterminadas ya que al adaptarse a la situación concreta de la empresa donde se implanta, se ajusta a las potencialidades individuales y posibles carencias de aquellos que lo reciben. Este acoplamiento de la enseñanza a las características personales y de la organización logra una mayor efectividad en los resultados, alcanzándose una participación mucho más activa y un aprendizaje más dinámico.

Así, en el ámbito empresarial, el coach ejerce el papel de consejero cuya finalidad es promover el cambio estratégico gracias a su capacidad de diagnosticar acertadamente la situación de la empresa y guiar el proceso de toma de decisiones. Gracias al continuo feedback que esta técnica supone (Heslin et al, 2006), el coach logrará motivar a los asesorados, consiguiendo una mayor implicación (Smither et al, 2003) y una mejor asimilación de los contenidos explicados (Wales, 2003).

Por otro lado, el coaching dirigido a las esferas directivas de la organización trata de concienciar a los gerentes sobre los desequilibrios existentes en la gestión y los posibles errores cometidos, logrando que los directivos pasen de una situación de incompetencia inconsciente a una situación de incompetencia consciente, necesaria para la toma de medidas correctoras y de mejora. Por ello, el coaching puede llegar a traducirse en aumentos de la rentabilidad y de los resultados empresariales (Agarwal et al, 2009;) ya que el coach ofrece a los gestores la capacidad de desacelerarse, ganar conciencia, analizar y planificar con detenimiento (Stratford y Alyssa, 2004).

Además, el coaching se caracteriza por la cercanía existente entre los agentes participantes, los estrechos vínculos creados y la profundidad con la que son tratados los contenidos analizados en el proceso. Para obtener resultados positivos mediante esta práctica resulta esencial que el coach maneje el componente emocional (Schlegelmich y Fresco, 2005) ya que la gestión adecuada de sentimientos y emociones ayuda decisivamente a salvar la resistencia que impide realizar acciones y obtener resultados (Haneberg, 2006). Por tanto, la voluntariedad del Coachee es completamente necesaria para lograr la efectividad del proceso. Para el directivo que recibe el asesoramiento, el coach debe ser un interlocutor preparado y profesional, siempre imparcial, que ofrezca la suficiente confianza para poder compartir ideas, planes y estrategias (Bolch, 2001). Su eficacia radicará en su destreza para realizar una interacción adecuada con el Coachee (Dilts, 2004), logrando la adopción de nuevas perspectivas que permitan el crecimiento profesional del implicado y la capacidad de pensar de forma diferente. Para ello, el coach debe mejorar la preparación del asesorado a la hora de realizar la toma de decisiones (Álvarez y Obiols, 2009) desarrollando esta capacidad no sólo desde el punto de vista competencial (saber cómo tomar las decisiones), sino también desde la perspectiva afectiva o emocional (teniendo en cuenta los aspectos psicológicos) y la social (contando con los efectos que las decisiones tienen en el colectivo de aplicación).

**LOS DIFERENTES TIPOS DE COACHING EN LAS EMPRESAS.**

*PROCESOS INDIVIDUALES:*

* ALTOS EJECUTIVOS: Es la modalidad indicada cuando los altos directivos buscan adquirir una mayor perspectiva sobre la estrategia de la empresa. Muchas veces los altos directivos están solos en sus grandes decisiones. El coach es un compañero de camino que le permite al alto directivo verse a sí mismo y tomar conciencia de su propia situación, de los obstáculos y de los recursos disponibles, para desarrollar una visión a largo plazo mientras que desarrolla la flexibilidad y la capacidad de sortear las dificultades del día a día de su equipo.
* EJECUTIVOS: Es un proceso muy adecuado para ejecutivos claves o de alto potencial.  El foco de este proceso es aumentar la auto – conciencia de la persona para maximizar sus habilidades y talentos, desarrollar sus habilidades de liderazgo, o prepararlos para desarrollar la visión estratégica.

PROCESOS GRUPALES:

* COACHING DE EQUIPOS: Es indicado para un equipo determinado cuando:
* El equipo requiere definir su propósito, debido a que es de reciente formación o ha recibido una misión nueva.
* Cuando el equipo está atravesando una situación desafiante, interna o externa, y requiere una nueva perspectiva para resolverla.
* Se quiere llevar al equipo a otro nivel, convirtiéndolo en un equipo de alto rendimiento.

 **El Costo del coaching empresarial.**

Un empresario entiende la diferencia entre coste e inversión. La inversiónen coaching está ofreciendo, de acuerdo con los últimos estudios, un retorno cercano a 6 veces (600% ROI) el importe invertido. La inversión que se haga depende de la situación concreta de cada empresario y sus deseos de iniciar el cambio y dinamizar su empresa. Dependiendo del paquete que elija, la inversión puede variar entre $ 10,000.00 y $ 20.000.00 al mes. En realidad poco más de lo que gasta una empresa mediana en teléfono al mes, pero con la diferencia de que supone un multiplicador de la rentabilidad empresarial.

Las prácticas contables tradicionales están diseñadas para registrar ingresos y gastos; y como gastos se registran los incurridos en formación y desarrollo. El coste es, por tanto, la única medición, y así no se tiene en cuenta el impacto del aprendizaje en el incremento del valor de las personas. Por lo tanto, se ignora la relación entre el aumento de valor de las personas derivado de sus progresos en cuanto a habilidades, competencias y motivación y los resultados empresariales

Si en último término, lo que se pretende es mejorar esos resultados, el aprendizaje y el coaching no pueden ser considerados únicamente como costes.

Desde el punto de vista de los Coachees, la medición del ROI de nuestras intervenciones puede coadyuvar a que nuestra profesión sea más respetada. Pero sobre todo, a considerar el coaching como inversión en lugar de como gasto con la indudable ventaja que supondría este cambio de paradigma.

*Así, pues, la medición del ROI interesa a las tres partes de la relación de coaching: a la empresa que invierte, al cliente o Coachee que puede constatar si su esfuerzo personal le ha valido la pena; y a los profesionales del coaching para medir su capacitación y sus progresos profesionales así como para ganarse el respeto de los clientes*

La premisa fundamental para medir el ROI debe consistir en el compromiso de reunir datos relativos a los resultados del coaching. Desgraciadamente, nos referimos a datos “soft”, tales como gestión del cambio, motivación propia y de los demás, actitudes, adquisición de habilidades, etc. Aunque el impacto final de un proceso de coaching tiene que producir un efecto sobre los datos “duros” de la empresa, casi nunca se puede establecer una relación directa entre unos y otros. En el resto de este documento, se va a sugerir que las mediciones se hagan utilizando alguna variación del cuestionario “feedback 360”. Cuando el proyecto de coaching de la empresa sea lo suficientemente relevante, lo apropiado sería desarrollar un cuestionario específico en lugar de recurrir a los diversos modelos estándares que pueden encontrarse en el mercado

**PROPUESTA DE UN MODELO PARA CALCULAR EL ROI DEL COACHING**

Tal como se ha indicado anteriormente, la fórmula genérica del ROI es:**(Suma de mejoras-coste de la mejora)/ costo de la mejora**

a) Cálculo de las mejoras

Ya se ha visto que calcular la mejora implica comparar situaciones antes y después del coste de la inversión que se va a realizar.

Se sabe por experiencia que casi todos los proyectos de coaching comienzan con la utilización de algún modelo de “360 feedback”, como ya se ha indicado en este trabajo. A este cuestionario se le pueden asignar valores numéricos y ponderarlos de acuerdo con las necesidades de la organización. Si un cliente de un proceso de coaching (el Coachee) y sus iguales, superiores e inferiores realizan un “360 feedback” antes y después de dicho proceso, la diferencia sería la mejora. Esta diferencia puede ser una cifra de dos dígitos que si se multiplica por el costo total para la empresa de esa persona y luego se divide el producto entre 100, arrojará un múltiplo del costo total.

Ejemplo: Una persona tiene un coste total para la empresa de $ 100,000.00 año. El resultado del “feedback 360” antes del proceso de coaching es de 112:

100,000 x 112/100 =112,000.00

Después del proceso de coaching, el “feedback 360” da un valor de 180 y se procede al mismo cálculo:

100,000.00 x 180/100 =180,000.00

La mejora obtenida en el primer año es de 180,000 – 112,000 = $ 68,000.00

Ya se ha justificado anteriormente la utilización del costo total del empleado para la empresa porque desde la racionalidad, ese coste total debe estar relacionado con la estimación del valor que esa persona añade a la compañía.

b) Si la mejora en el primer año es de 68,000.00, la del segundo sería una cantidad que sumada al interés que produce en un año resulta ser 68,000.00. Con un tipo de interés del 6% anual el valor actual de esos 68,000.00.

68,000/( 1+0.06)= 64,151.00

En el tercer año el valor actual sería

68,000/(1+0,06) (1+0,06)=60,520.00

Y así sucesivamente.

c) Cálculo de los costes de la mejora

Supóngase que los costes totales del proceso han sido

i) Honorarios y gastos del coach 30,000.00

ii) Coste de oportunidad del cliente que ha empleado

40 horas en el proceso. Como su coste anual multiplicado por el coeficiente era de 112.000, el coste de cada hora (suponiendo 1.800 anuales de trabajo) será de 62. Por lo tanto, 40 x 62 = $ 2.480.00

iii) Coste de administrar los “360 feedback” al cliente, a tres superiores, tres inferiores, y cuatro iguales $ 3,300.00

**Total coste de la mejora $ 35,780.00**

 d) Cálculo del ROI, tomando únicamente dos años

(68,000+64,151-35,780)X100/ 35,780= 269%

 **IMPORTANCIA DEL MULTIPLICADOR DEL COSTE ANUAL**

El lector habrá constatado que todo el proceso gira sobre el multiplicador del costo anual que Mayo denomina “Multiplicador del activo personal” y que se sugiere obtener por medio de un “360 feedback”. Lo lógico es que cada organización diseñe el suyo específico en función de diversos factores. Desde nuestra experiencia, los Coachees pueden asesorar en la creación de estos cuestionarios

 **“Cuando el grupo deja de ser el campo  de batalla de los Egos se convierte  silenciosamente en un equipo”*****The Tao of Leadership. John Heider***

## 5.4 Coaching Ontológico.

Es posible dar una definición del Coaching Ontológico tal como:

***Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.***

El Coaching Ontológico *es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.*

En un proceso de Coaching Ontológico ***el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación.***

El Coaching Ontológico es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que nos importan.

El Coaching Ontológico ***desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social. Es poder "soltar" lo seguro-conocido, para iniciar un "viaje" a la región de lo "aún no explorado", para atreverse a diseñar un por-venir acorde a nuestras inquietudes.***

*“El Coaching Ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación”.* Julio Olalla.

El coaching ontológico es un paradigma diferente de su concepción tradicional, un contexto distinto para que los objetivos sean logrados, en el ámbito personal o en un trabajo de equipo. El coach ontológico no le dice a las personas lo que tienen que hacer, no presiona, ni aconseja, ni recomienda, sino que explora, hace preguntas, ofrece interpretaciones generativas, desafía respetuosamente sus modelos mentales para desarrollar una nueva mirada que permita el descubrimiento de nuevas acciones y posibilidades; y acompaña en el diseño de acciones que faciliten el acceso a los resultados buscados

El Coach Ontológico cuestiona, con respeto, las formas en que las personas y equipos perciben sus realidades y situaciones para permitirles cambiar estrategias estáticas, que aunque en el pasado dieron buen resultado ahora pueden no darlo, por nuevas posibilidades de ser y hacer que sean más efectivas para lograr los resultados deseados.

Para lograr una mayor efectividad y bienestar es preciso cuestionar las antiguas formas de pensamiento, para aprender cómo practicar "un nuevo juego", cómo ampliar la capacidad de "ver" y pensar, cómo generar nuevas posibilidades de acción, y obtener resultados que, previos a la intervención de coaching ontológico, podrían haber sido impensables.

*“Si tu mente está llena de conocimiento, estás siempre preparado para nada. Si está abierta, como la de los principiantes, estás disponible para todo. En la mente de los principiantes están las mayores posibilidades; en la mente de los expertos hay pocas”*. S. Suzuki

A veces también es importante imaginar un futuro de largo plazo, para que no sólo estemos esperando de nuestras acciones presentes el beneficio inmediato, sino que logremos entender que algunos resultados llegan años después de haber sembrado. Por otro lado, en la actualidad nos estamos llenando de pereza mental, porque la modernidad nos regala información "empaquetada" y lista para ser consumida. Ya no cuestionamos las cosas y las aceptamos sin "masticarlas"; ya no proponemos ideas que podrían ser mejores que las difundidas o aceptadas por los medios reconocidos. Acatamos y usamos esas ideas sin reflexionar, instalados en una comodidad que, sin duda, perjudica nuestro desarrollo como personas, profesionales, empresas y como sociedad.

***El aprendizaje y la creatividad son las herramientas fundamentales del coaching ontológico. Aprender para hacer. Ser creativos para poder cumplir con una de las tareas más importantes de todos los seres humanos: diseñar nuestra propia vida. Tenemos la posibilidad de crear nuestro propio destino, para no culpar a otros por lo que dejamos de hacer o por lo que hagamos mal. ¡Podemos aprender a crearnos y recrearnos a nosotros mismos!***

**Ser, Hacer, Tener**

*“Para tener, es necesario primero hacer; y para hacer es necesario primero ser”.* Stephen Covey

El Coaching Ontológico se orienta al logro de resultados extraordinarios, con efectividad y bienestar. Sin embargo, **el foco del Coaching es la persona, el ser humano, y no el resultado o el efecto.** Lo visible (el efecto) es lo que se percibe y, al mismo tiempo, oculta la importancia de lo invisible (la causa o el contexto). Por ello, desde siempre, las personas, seducidas por el resultado, pierden de vista la infraestructura y el proceso que son pre-condición para obtenerlo.

La paradoja es que para conseguir un resultado, es necesario primero comportarse de manera tal de producir ese resultado. Y para comportarse de tal manera, es necesario primero ser el tipo de persona (equipo u organización) capaz de comportarse así. No hay, en definitiva, ocupación más práctica y efectiva que prepararse para ser la persona capaz de comportarse de la manera requerida para producir los resultados deseados.

*“La responsabilidad más importante de cualquiera que intente dirigir lo que sea, es gestionarse a sí mismo como persona”.*Dee Hook

Al concentrarse en el ser, la persona se vuelve mucho más flexible para modificar su hacer (y por ende su obtener). Igualmente, al concentrarse en sus valores fundamentales, una organización se vuelve mucho más flexible para modificar sus estrategias (y por ende sus resultados). Esta flexibilidad no es simplemente una buena idea; en un mundo en permanente cambio es un requerimiento vital para la supervivencia.

En el ámbito empresarial es frecuente preguntarse por qué hoy es tan importante para las organizaciones modernas crear una “cultura de coaching”. La razón es, simplemente, que nuestros modos tradicionales de gerenciamiento no están funcionando lo suficientemente bien como en el pasado. La economía global, las nuevas tecnologías, la competencia, el cambio acelerado han cambiado las reglas de juego. Hoy, las compañías no se pueden dar el lujo de controlar todo desde arriba. Es más, no pueden aunque quieran. Las compañías que tienen éxito son aquellas que pueden responder rápidamente a los cambios de los mercados, tecnologías, actitudes sociales y políticas gubernamentales.

*“No serán las empresas más grandes que se coman a las pequeñas, sino las más veloces a las más lentas”.* Bill Gates

Esta clase de capacidad para el cambio no puede ser programada efectivamente dentro de sistemas y procedimientos tradicionales. Las organizaciones necesitan gente que pueda pensar por sí misma y responder instantáneamente a lo que se necesita y se desea, como en una competencia fundamental. Es por ésto que, **en el ámbito organizacional, el Coaching Ontológico desarrolla las habilidades de relacionarse, liderazgo, creatividad, aprendizaje, comunicación, integración y trabajo en equipo.**

*“Las ganancias son a las empresas lo que el oxígeno es a las personas. Si las empresas no ganan lo suficiente quiebran. Si las personas no respiran lo suficiente mueren. Pero si creemos que el único foco de las empresas es el de maximizar las ganancias y la vida se trata de respirar, nos estaremos perdiendo algo muy importante”*. R. Ackoff

# Capítulo 6 Técnicas de Apoyo al Coaching.

El éxito en el coaching no se alcanzaría sin considerar una serie de técnicas que le apoyan en su desarrollo, de ahí que a continuación se tratará la importancia que cada una de ellas tiene en el ejercicio de dicha labor al tiempo que se harán útiles consideraciones al respecto que permitirán al coach en ejercicio ser consciente de su uso y mejorar su ejecución.

## 6.1 Comunicación efectiva.

Para iniciar este punto, me gustaría comentar que en una conferencia o charla el auditorio percibe del orador 55% de lenguaje corporal a través de los movimientos de manos, cuerpo, así como las expresiones faciales y la inflexión al hablar.

El 35% son el sonido de su voz y por último precisamente de la voz se percibe únicamente un 7% de las palabras como información consciente y relevante de la persona que está exponiendo su conferencia.

Por lo anterior, cuando usted hable ante el público debe estar consciente que sólo un 7% de lo que usted dijo se queda en la memoria de su auditorio, y la mayor parte de la comunicación la componen su forma de hablar, de vestir y moverse ante el público.

Ahora bien, para que la comunicación sea más efectiva al estar impartiendo su charla o discurso, recomiendo que empiece siempre con una frase motivadora y contundente para llamar la atención de su público, luego el cuerpo de su discurso incluya la mayor parte de la comunicación que quiere proporcionar y por último, prepare una frase que rezuma el contenido de su discurso, así dejará una buena comunicación a su público.

Todo lo anterior ha de aplicarse; sin perder de vista que la comunicación es la clave, ya que somos primordialmente seres “sociales”, en el sentido de que pasamos la mayor parte de nuestras vidas con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los demás. A continuación, presento ciertas habilidades de comunicación que ayudan a mejorar las relaciones interpersonales.

Comunicar es hacer partícipe a otro de algo y si este no es partícipe no es posible la comunicación. Y esto es fundamental, ya que por muy claras que tengamos las ideas, por muy maduras que sean nuestras decisiones, por mucha objetividad que alcancen nuestros razonamientos, si no somos capaces de transmitir lo que pensamos y lo que sentimos, no habremos comunicado.

Desde mi experiencia considero que los secretos de la comunicación efectiva son los siguientes doce:

1. **Escucha de forma activa:** La verdadera comunicación empieza con la escucha. Escuche de forma activa cuando esté atento a todo el proceso de la comunicación; es decir, además de escuchar el mensaje verbal, observe y analice con detenimiento toda la comunicación no verbal. De vez en cuando parafrasee para aclarar y comprobar que ha entendido lo que el otro ha comunicado.
2. **Genere confianza:** Actúe con delicadeza, sabiendo observar, escuchar, analizar, respetar y cuando sea necesario, hablar. Pero siempre se debe hacer sin teatralizar, de forma sencilla, espontánea y cálida. La sonrisa es la principal aliada cuando se quieren eliminar barreras y hacer que la otra persona se sienta bien (empatice).
3. **Encuentre un terreno común:** Muchas personas comparten ideas similares sobre lo que es justo y deseable. Muestre a su audiencia que sus valores e ideas se vinculan con las de ellos. Encuentre las cosas por las que su público se siente orgulloso, como sus aficiones, etc. A nadie le gusta que le vengan dando lecciones con aire de suficiencia por lo tanto muéstrate cercano y respetuoso. Necesita ser empático poniéndote en los zapatos del otro, entendiendo sus preocupaciones y sentimientos.
4. **Estructure bien sus argumentos:** Debe saber de qué está hablando y hacer ver por qué deben de escucharle. Capte la atención del otro diciéndole que sabe lo que quiere y dígale cómo su idea lo beneficiará. Cualquier argumento persuasivo, tiene una estructura clara. Verbalmente, una estructura exitosa está basada en la repetición y la ubicación.
5. **Muestre los pros y los contra:** Si lo hace se mostrará más justo y razonable para los otros. Explique sinceramente porque los beneficios pesan más que los inconvenientes.
6. **Sea razonable:** A las personas les gusta pensar que son razonables, entonces, apele a su sentido de la razón.
7. **De textura a las palabras y hágalas suyas**: Cuando comunique debe sentir lo que dice y expresarlo con el tono y la representación que esas palabras generan desde dentro de sí, realce aquellas que consideres importantes. Esto es lo que hace diferente y las dota de nuestra personalidad
8. **Establezca conexión emocional:** Identifique su estilo y el estilo personal de su audiencia (dominante, influyente, minuciosa, estable) y reconozca sus cualidades y rasgos eficaces. Ellos se sentirán apreciados y más abiertos a sus palabras.
9. **Aporte referencias:** Muchas personas se ven influenciadas por lo que otras están haciendo. Utilice ejemplos de cómo sus ideas son exitosas en otros lugares, o de cómo otras personas las han disfrutado. El aval de un experto transmite credibilidad. Descubra cómo su idea puede ser avalada.
10. **Marque la diferencia:** Es una simple ley de la economía: cuanto más escaso es algo, mayor es el precio. Haga que sus ideas parezcan únicas o raras, y las personas las escucharán más.
11. **Tenga confianza en sí mismo y sea asertivo:** Debe creer en sus ideas antes de poder convencer a los otros de ellas. Si tiene dudas, se notará. Exprese directamente tus propios sentimientos, sus deseos, sus derechos legítimos u opiniones; sin amenazar o castigar, y sin violar los derechos de los demás.
12. **Muéstrese entusiasta e interesante:** Necesita ser único, enérgico y entusiasta, pero sin abandonar su naturalidad. Apele a las emociones de las personas. Si realiza una presentación, utilice palabras y complementos visuales, auditivos y kinestésicos.

En definitiva si desea ser un gran comunicador, su mensaje debe de ser auténtico, estar convencido de sus ideas y desde el entusiasmo plantearlas en tal forma que provoquen la reflexión y generen el compromiso y los sentimientos de entusiasmo y optimismo que inviten a la acción inmediata.

## 6.2 Evaluación 360°.

Durante los últimos años se ha venido desarrollando la técnica de evaluar el desempeño de una persona en su trabajo mediante preguntas a todos los que la rodean: subalternos, supervisores, colegas, clientes externos, relaciones internas de trabajo en otros departamentos (clientes internos), proveedores además de una autoevaluación. El resultado final se entrega al empleado sin que este pueda identificar quien dio la información. Aunque hay diversos métodos, todos ellos se han agrupado bajo el mismo nombre: 360° (círculo completo).

Cada empresa puede desarrollar su sistema, y todas las consultoras que ofrecen ayuda en este plan tienen sus propios cuestionarios y procedimientos. Por ello es necesario hacer una cuidadosa evaluación de la evaluación 360° ¿para qué sirve? El punto crucial es el tipo de preguntas que se le hacen a la gente, si ***le sirven al evaluado para mejorar y a la organización para desarrollarse en la dirección estratégica establecida.***

Para asegurar la confidencialidad de los datos se ha popularizado hacerlo por Internet, en cuestionarios virtuales que nunca se imprimen y que se procesan por empresas especializadas externas a la organización del empleado.

Muchos programas de evaluación han fracasado por la incomodidad de los jefes, su incapacidad para hacer una entrevista de evaluación y su disgusto con el proceso mismo. Por ello, este proceso tiene que relacionarse con la capacitación gerencial, particularmente en coaching (acompañante que ayuda a desarrollar a su gente para elaborar y mantener un plan de desarrollo personal). Este término proviene del entrenador de los deportistas e identifica una manera de relacionarse muy distinta de la tradicional entre jefe y colaborador.

El coach es muy exigente, pero establece una relación adulta, no de padre a hijo o unilateral; el deportista sabe que su entrenador le puede ayudar y que le conviene trabajar de cerca en una relación que no está exenta de dificultades. El evaluado pide que lo evalúen y lo ayuden a mejorar; en las empresas se hace un curso sobre dar y recibir retroalimentación (positiva y negativa), y se define con claridad lo que se quiere lograr con el programa para vincular las metas individuales y organizacionales.

Parte de este proceso es concebir el trabajo como la obtención de resultados concretos, no como una serie de actividades que llenan el tiempo laboral. Al final cada vez más a todos nos evalúan por los resultados obtenidos y no valen tanto las experiencias anteriores (hoja de vida, diplomas), ni las relaciones de lealtad y amistad personal u otros factores externos. Las cosas se complican cuando los resultados que se esperan de una persona en su trabajo cambian a lo largo del tiempo, porque cambia el entorno en que se mueve la organización, cambian las estrategias de la empresa, cambian las estructuras de organización del trabajo

¿Para qué sirve la evaluación que le hacen a usted en su trabajo? ***Un buen proceso de evaluación debería permitir a la institución trabajar activamente en el desarrollo de su gente, así como reorientar el trabajo ante cambios estratégicos y del entorno.*** Para conseguir que el proceso de evaluación funcione a favor suyo y de la organización en la que trabaja es necesario que tome una actitud proactiva y que se anticipe al proceso. Esto se puede concretar en tres consejos básicos:

1. Esté atento a los cambios en la estrategia de su empresa, en las reorganizaciones que afectan el engranaje de su contribución, en las nuevas prioridades, en lo que le da o le quita valor al trabajo que usted hace.
2. Reúnase varias veces al año con su jefe y hable con las demás personas con quienes tiene relación laboral (dentro y fuera de su institución) acerca de cómo podría usted hacer una contribución óptima. Proponga y acuerde los indicadores concretos que significarían un resultado sobresaliente.
3. Establezca un plan de desarrollo escrito y pida ayuda a todos para mejorar y renegociar las expectativas que se tienen sobre usted.

La evaluación del aporte productivo y del crecimiento personal son demasiado importantes para dejárselos a otros: tómelas en sus manos, sea un buen juez, pero antes su propio evaluador y finalmente un buen coach.

## 6.3 Cuestionarios.

Se trata de un instrumento que ayuda inicialmente al coach en lo referente al conocimiento de su coachee, la delimitación de sus objetivos, motivación y grado de compromiso, así como para determinar el grado de avance alcanzado por medio del plan de acción y a darle retroalimentación y un seguimiento hacia el final de nuestro acompañamiento.

Es de suma importancia pues que se diseñe de manera efectiva, tomando en cuenta los diversos objetivos que persigue, el tipo de información que se pretende obtener e inclusive los sujetos y momentos en los que se aplicará.

## 6.4 Test de personalidad.

Los cuestionarios de personalidad sirven para hacer una valoración de la persona sobre la forma que tiene habitualmente de comportarse, los sentimientos que posee frente a determinadas circunstancias, sus principales actitudes, intereses, etc.

## 6.5 Estilos de aprendizaje.

**Estilo de aprendizaje** *es el conjunto de características pedagógicas y cognitivas que suelen expresarse conjuntamente cuando una persona debe enfrentar una situación de aprendizaje; es decir, las distintas maneras en que un individuo puede aprender.* Se cree que una mayoría de personas emplea un método particular de interacción, aceptación y procesado de estímulos e información. Las características sobre estilo de aprendizaje suelen formar parte de cualquier informe psicopedagógico que se elabore de un alumno y pretende dar pistas sobre las estrategias didácticas y refuerzos que son más adecuados para el niño. ***No hay estilos puros, del mismo modo que no hay estilos de personalidad puros: todas las personas utilizan diversos estilos de aprendizaje, aunque uno de ellos suele ser el predominante.*** Los estilos de aprendizaje son los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo el alumno percibe interacciones y responde a su ambiente de aprendizaje.

Se llama perfil de aprendizaje a la proporción en que cada persona utiliza diversos estilos de aprendizaje.

EL término "estilos de aprendizaje", se refiere a que cada persona utiliza su propio método o estrategia a la hora de aprender. Cada persona tiene su propio estilo y estrategia particular de aprendizaje, velocidad, características y eficacia al aprender.

6.6 Otras técnicas.

# CAPÍTULO 6 PERSPECTIVAS EN COACHING.

## 7.1 Paradigmas del Coaching.

Tradicionalmente en las organizaciones el administrador o manager es visto como un capitán de equipo, padre, comandante, modelo, fuente de sabiduría, guía, instructor, facilitador, iniciador, mediador, navegante, piloto de barco, y todo lo demás, mezcla de enfermera y Atila el Conquistador. En un enfoque más moderno le pedimos al personal que vean al manager como a un coach, como al creador de una cultura para el management efectivo, lo que a su vez genera el contexto para el buen coaching.

 Ver al manager como coach al tiempo que favorecedor de una cultura para el coaching es un nuevo paradigma para el management. Por cierto, es importante señalar que por paradigma se entiende una serie de presunciones, verdades cotidianas y sabiduría convencional acerca de la gente y el trabajo en las organizaciones. Así, el paradigma prevalente tiene que ver con el control, el orden y la obediencia, lo que tiene como consecuencia que la gente se vea convertida en objetos, susceptibles de ser medidos y usados. Por suparte, el coaching, apunta a descubrir acciones que le dan poder a la gente para contribuir más plena y productivamente, con una alineación participativa y por tanto diferente de la que implica el modelo de control.

Los creyentes del coaching lo vemos no como una subespecie del management sino como su núcleo esencial, cuando los manager son realmente efectivos, lo que está ocurriendo es que ejercen un coaching productivo, tanto que se afirma que éste pude ser la diferencia esencial entre el manager ordinario y el extraordinario.

No obstante, se reconoce que la esencia del management efectivo es tan elusiva como la esencia del arte. No es posible explicarlo sino hasta después de que ha ocurrido. Sin embargo el saber convencional sostiene que los managers son más efectivos cuando aprenden las técnicas, principios y reglas prestablecidos.

 En efecto, el supuesto de que podemos saber, prescriptivamente, qué es lo que produce perfomance y que podemos controlar todos esos factores y variables son las principales barreras para lograr mejores resultados.

 Y en general, el management efectivo continúa siendo esencialmente un arte. El arte de "lograr que las cosas sean hechas por medio de las personas". Pensar en el management como en un arte; más que como en una serie de técnicas, es potencialmente más fructífero, ya que lo reconoce como a algo más que a un mero conjunto de técnicas explícitas(dado que trata con la cambiante naturaleza humana). Verlo como un arte implica invención más que conformidad, práctica más que prescripción, sabiduría más que mero conocimiento.

 Cuando se observa lo que hace un manager efectivo, se ve con claridad que su accionar se corresponde más al de un artista, un coach o acompañante más que a un superior, tutor o mentor.

 Los managers que le prestan atención a lo que está ocurriendo obtienen mejores resultados que los que intentan aplicar técnicas aprendidas de memoria, recetas fijas y modelos racionales. De ahí que el resultado de su trabajo depende de la calidad de la comunicación (hablar y escuchar) entre él y su gente.

 La verdad resulta evidente, la efectividad del manager surge del nivel de asociación que se crea entre él y las personas con quienes, a través de quienes y por quienes es hecho el trabajo y se generan los resultados.

Los managers efectivos son hábiles para generar un clima organizacional que empodere a su gente, brindándole corresponsabilidad y compromiso. El management efectivo en la actualidad puede ser visto esencialmente como un arte basado en las personas que se enfoca en la creación y mantenimiento de un clima, un medio y un contexto que facilita a la gente el logro de los resultados y logros deseados. El coaching, tal como se usa el término a lo largo del curso, se refiere a la actividad de crear, por medio de la comunicación, el clima, medio y contexto que le otorga poder a los individuos y equipos para generar resultados.

De tal manera, el trabajo del manager; además de estudiar el modelo de los grandes coaches, implica responder a preguntas como: ¿Qué puedo hacer como gerente para transformarme en un buen coach en un contexto de negocios? La respuesta, por supuesto, depende del paradigma. En el paradigma prevalente, es probable que la respuesta sea casi técnica: ¿Qué acciones causales producen qué efectos específicos? En el nuevo paradigma del coaching, la respuesta es: escuchar, especialmente para el compromiso y para la posibilidad de acción proveniente de ese compromiso. Escuchar es el medio primario para proveer el contexto necesario para el compromiso, la posibilidad y la acción relevante. Priorizar la escucha en lugar del control constituye un cambio en sí mismo.

 La comprensión; por parte del manager, del poder de la relación de coaching se basa en considerar que representa un cambio fundamental en la actual manera de concebir la efectividad en management. Este cambio brinda la posibilidad de un extraordinario aumento de la efectividad, siempre y cuando se esté dispuesto a poner en tela de juicio algunas de las formas habituales de pensar el management.

 Se trata de cambiar desde un paradigma preocupado por la autoridad jerárquica, el orden y el control (además de una motivación basada en la inseguridad) a uno basado en la asociación para el logro de resultados y el compromiso de colaborar en lograr nuevas posibilidades más que en mantener viejas estructuras. Hasta el momento, se esta apegado a un modelo que intenta controlar y, más concretamente, especificar la conducta de los empleados para mejorar la efectividad, productividad y competitividad. Lo que falta son personas comprometidas a lograr excelentes resultados y con poder para hacerlo, y ese es el objetivo del coaching.

 Durante mucho tiempo los managers han buscado una manera de señalar cuales son las habilidades que constituyen el elusivo "arte" del management. Hoy es posible percatarse de que el coaching captura estos rasgos esenciales de un modo que le permite a la gente cambiar el paradigma de control/orden/prescripción por uno diseñado para reconocer y darle poder a las personas en acción. Crea un nuevo contexto para el management, uno que promueve una genuina asociación entre managers y empleados de modo que ambos puedan lograr más que hasta el momento habían imaginado desde la perspectiva de nuestra cultura de management tradicional.

 Así, el coaching se presenta como una conversación que crea esa nueva cultura, no como una técnica dentro de la vieja cultura. Se produce dentro de un tipo particular de relación entre el manager y sus empleados y seguramente revolucionará el futuro de las organizaciones.

## 7.2 El coaching y la mejora continua.

El proceso de mejora continua es un concepto consustancial al siglo XX que pretende mejorar los productos, servicios y procesos. Se postula como una actitud general que ha de ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Por ello presupone que cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones. En el caso de empresas, los sistemas de gestión de calidad, las normas ISO y los sistemas de evaluación ambiental, se utilizan para alcanzar y mantener la llamada “calidad total” y en el caso de las personas (individualmente o como organización) es el **coaching** la herramienta que busca la **mejora continua,** ayudando a las personas a poder **desarrollar** sus **talentos** de manera personal y profesional. Frecuentemente asociado con el **kaizen** (en tanto que proceso de mejora continua). Así, cuando se aplican los factores de la mejora continua y el kaizen a una vertiente humana y empresarial se consigue unir no sólo los logros profesionales sino los de la **mejora de la autoestima** y con ello se alcanza un mejor rendimiento en el camino a la posición de liderazgo que se ha determinado conjuntamente con el recurso humano.

Las herramientas de la mejora continua promueven que la persona interesada pueda plantearse una serie de retos y objetivos en los que ver cuál es su meta. El uso combinado de la mejora continua y el coaching a través del llamado thinkingkaizen estimula la necesidad de adoptar unos cambios interiores para que permitan al interesado el poder **desarrollar sus virtudes** desde sus conocimientos. Pretende descubrir las necesidades de una persona para su mejor **desarrollo personal y profesional**, y ayudarle con lecturas, ejercicios y sobre todo voluntad para reconocer que cualquier cambio que busquemos lo debe encontrar en su propio interior y cultivar así el **coaching personal** con el que lograr una excelente **gestión del propio talento** promoviendo el **crecimiento personal y profesional.**

## 7.3 El Coaching en Grupos de Alto Desempeño.

*“Al final, todas las operaciones de negocios pueden ser reducidas a tres palabras,* ***gente, producto y beneficios****. A menos que tengas un buen equipo, no tienes mucho que hacer con las otras dos.”*

**-- Jack Welch**

Los seres humanos logramos metas más ambiciosas al unirnos. Por naturaleza somos gregarios; es decir que nos acercamos al otro, extendemos nuestras manos, unimos voces, aprendemos del otro y anhelamos ser eslabones de un nexo parenteral (Hijo, padre, madre, hermano, pariente, amigo, socio, empleado, colaborador, vecino, compañero, amante, compatriota, etcetera.

A partir de la revolución industrial, las organizaciones manufactureras, comerciales o de servicios, albergaron en sus espacios, grupos de personas, cada vez más grandes y variados que insertaban criterios que lograban consolidar la personalidad de la empresa, con una cultura propia, una identidad y sobre todo una misma visión y misión.

Hoy, se habla de equipos de alto desempeño, conscientes del avance obtenido en la gestión de la gente, en el impulso dado al talento, a la integración efectiva, al aprendizaje compartido.

Para comprender y actuar en equipos de alto desempeño se comienza rompiendo paradigmas limitantes y atendiendo primero las necesidades propias al tiempo que se descubre el propio potencial y se explotara el aporte que como miembro se ofrece al equipo.

**Al considerar lo anterior resulta importante señalar algunos pasos para formar equipo de trabajo y consecuentemente obtener los resultados propios de un equipo de alto desempeño:**

* Se ha de comenzar por preguntarse, ¿Por qué le pagan?, seguido de ¿Cuál es su principal herramienta de trabajo?, y ¿Cómo haces para justificar que estás mejorando en tu trabajo? Finalizando por: ¿Qué quieres? = objetivo = ¿Qué visualizo o espero?.
* Hecho lo anterior se han de asignar funciones.
* Determinar las reglas.
* Realizar la planificación del trabajo.
* Llevar a cabo el trabajo.
* Revisar el desempeño.
* Completar el trabajo (ajustes incorporados tras la revisión).
* Publicar los resultados.
* Recompensar al equipo.
* Seguir el camino para iniciar nuevamente el ciclo.

Finalmente recuerde que no se puede hablar de trabajo en equipo sin pensar en la tarea individual. Además es un error pensar que todas las acciones de la organización se realizan en equipo, no todas las decisiones del equipo se toman en forma colectiva o siquiera consensuada. Evidentemente, existe una tridimensionalidad del trabajo que supone la conjunción entre:

1. las tareas individuales,
2. las actividades de coordinación y
3. el proceso de reflexión y aprendizaje.

Lo que moviliza este sistema son las conversaciones públicas y privadas. Cuidado entonces con restar importancia a la conversación interna y externa.

El proceso inductivo debe especificar dos vertientes:

1. Al realizar el trabajo, no sólo lo hago,
2. si no que aprendo,

Efectivamente, debo buscar mejorarlo porque no estoy contratado exclusivamente para realizar una tarea, sino para mejorarla, y lograr esa meta conlleva un aprendizaje significativo. De ahí, que es importante reflexionar en que **"No existe ninguna acción de trabajo que pueda ser revisada sin conversación". Y esta** primera conversación debe ser conmigo mismo, al emprender mi tarea personal.

Aquí es donde interviene el coaching, pues para establecer equipos de alto rendimiento, es valiosa la participación del coach, quien acompañará los cambios, observando y detectando a otros observadores y allí se obtendrán los resultados que se esperan. El equipo de alto desempeño se adelanta a los cambios, maneja la resistencia y la resignación, que son los efectos más comunes de los grupos ante el cambio.

De lo que nuevas posibilidades surgen cuando el trabajo de coaching identifica a los actores que forman parte del equipo. Conocemos a las personas que expresan "Tengo que...". Ésta es la peor reacción porque cambia aunque no esté de acuerdo, juega sobre seguro y generalmente es difícil de reconocer. Otros ven el cambio como una oportunidad, una fuente de vida, una causa. La gente que reacciona de este modo generan respuestas proactivas y creativas, se adelantan, viven el presente con visión de futuro.

La labor de coaching explora, indaga y propone, en ocasiones evidencia la resistencia, logra que emerjan los "tengo que", al reflejarse la situación, se quiebra el equipo y se restablece el orden.

En estos tiempos, el talento, la gestión de la gente, las mediciones de clima, las estrategias orientadas a desarrollar el pensamiento creativo, el manejo del cambio y la formación de Facilitadores, contribuyen al establecimiento de equipos de alto desempeño. Y es que "Nadie sabe más que todos juntos". Así, si se atiende como espacios sin parangón ni brechas a las emociones, al lenguaje, a la corporalidad, logrará integrar los demás en un terreno seguro en el cual el talento se desborda y el éxito es sólo una consecuencia.

**¡Comience por observar desde lo observador que es!.**

Reflexione en que compartimos el pensamiento que asegura que "si siempre se hace lo que siempre se hizo, obtendrá lo que siempre obtuvo". Esta afirmación a veces resulta inválida; pues hay que pensar en que si se cambia lo que se está haciendo, no significa que se van a obtener resultados diferentes.

¿Alguna vez compro una agenda en enero y la dejo de usar en marzo? ¡Seguramente sí!. Quería planificar y al no resultarle favorablemente el intento, dejo de usarla. Como observador es posible que encuentre placer en el desorden, al encontrar dolor en él, ocurrirá él cambio, de lo contrario el resultado permanecerá igual, aunque adquiera una Palm.

En el aprendizaje de primer orden, se pretende cambiar los resultados, variando la acción y para cambiar de manera efectiva, se tiene que aceptar el observador que soy, allí se desencadena el aprendizaje de segundo orden y comienzan a transformarse las realidades.

# Índice.

[CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES DEL COACHING. 1](#_Toc374101892)

[1.1 Concepto y definiciones. 1](#_Toc374101893)

[1.2 Evolución del coaching. 2](#_Toc374101894)

[1.2.1 Influencia de Platón. 2](#_Toc374101895)

[1.2.2 Influencia de Aristóteles. 3](#_Toc374101896)

[1.2.4 Influencia de la Filosofía Existencialista. 3](#_Toc374101897)

[1.2.5 Influencia del Método Fenomenológico. 4](#_Toc374101898)

[1.2.6 Influencias de la Psicología Humanista. 4](#_Toc374101899)

[1.2.7 Influencias del Constructivismo. 5](#_Toc374101900)

[1.2.8 Influencias del Entrenamiento Deportivo. 5](#_Toc374101901)

[1.2.9 De 1980 a nuestros días. 5](#_Toc374101902)

[1.3 Situación actual del coaching. 6](#_Toc374101903)

[1.4 Importancia en las organizaciones. 7](#_Toc374101904)

[1.5 Coaching y las diferencias con otras prácticas empresariales y profesionales. 9](#_Toc374101905)

[CAPÍTULO 2 COACHING EN LAS ORGANIZACIONES. 11](#_Toc374101906)

[2.1 Misión. 11](#_Toc374101907)

[2.2 Visión. 11](#_Toc374101908)

[2.3 Cultura y filosofía. 12](#_Toc374101909)

[2.4 Creencias y valores. 13](#_Toc374101910)

[CAPITULO 3 EL ROL DEL COACH. 15](#_Toc374101911)

[3.1 Coaching interno y externo 15](#_Toc374101912)

[3.2 Qué es un coach. 17](#_Toc374101913)

[3.3 Perfil y competencias del coach. 17](#_Toc374101914)

[3.4 Funciones del coach. 19](#_Toc374101915)

[3.5 Marco ético del coaching 20](#_Toc374101916)

[3.5.1 Código De Ética De La International Coach Federation. 21](#_Toc374101917)

[CAPÍTULO 4 EL PROCESO DE COACHING. 24](#_Toc374101918)

[4.1 Observación del estado actual. 25](#_Toc374101919)

[4.2 Determinación de metas. 25](#_Toc374101920)

[4.3 Desarrollo del proceso o plan de acción. 25](#_Toc374101921)

[4.4 Evidencias de avance (Evaluación). 26](#_Toc374101922)

[4.5 Acción comprometida. 26](#_Toc374101923)

[4.6 Conclusiones del proceso. 26](#_Toc374101924)

[CAPÍTULO 5 MODALIDADES DE COACHING. 27](#_Toc374101925)

[5.1 Coaching de Vida. 28](#_Toc374101926)

[5.2 Coaching Ejecutivo. 28](#_Toc374101927)

[5.3 Coaching Empresarial. 30](#_Toc374101928)

[5.4 Coaching Ontológico. 41](#_Toc374101929)

[Capítulo 6 Técnicas de Apoyo al Coaching. 45](#_Toc374101930)

[6.1 Comunicación efectiva. 45](#_Toc374101931)

[6.2 Evaluación 360°. 47](#_Toc374101932)

[6.3 Cuestionarios. 48](#_Toc374101933)

[6.4 Test de personalidad. 48](#_Toc374101934)

[6.5 Estilos de aprendizaje. 48](#_Toc374101935)

[CAPÍTULO 6 PERSPECTIVAS EN COACHING. 50](#_Toc374101936)

[7.1 Paradigmas del Coaching. 50](#_Toc374101937)

[7.2 El coaching y la mejora continua. 52](#_Toc374101938)

[7.3 El Coaching en Grupos de Alto Desempeño. 52](#_Toc374101939)

[Índice. 55](#_Toc374101940)