



www.chcapacita.cl

*ESTRATEGIAS DE COACHING Y
LIDERAZGO EFECTIVO*

1.1. Introducción al coaching:

Muchos son los cambios que ha traído el siglo XX tanto para la actual sociedad, como para las personas y empresas. Entre algunos cambios podemos mencionar: la instauración de internet, la rápida evolución de la ciencia, la innovación, la proliferación de emprendimientos, la necesidad de desarrollar nuevas habilidades al interior de las organizaciones, etc. A esto se suman las demandas de la sociedad del conocimiento, la comunidad global y el mundo del trabajo, que exigen competencias laborales necesarias para el liderazgo, el éxito y la felicidad. Para dar respuesta a estas necesidades sociales, económicas, personales y laborales, nació el coaching.

Primero es necesario aclarar algunos conceptos que desde ahora se repetirán. Por ejemplo, se denomina coach al profesional que acompaña en el proceso de coaching de quien lo recibe, quien se denomina coachee (cliente).

Actualmente, es una técnica muy utilizada por personas (coaches) que colaboran con otras (coachees), para potenciar en ellas la toma de conciencia, la responsabilidad personal y la autoestima, con el fin de que consigan sus objetivos y alcancen un mayor rendimiento ya sea en el ámbito profesional, personal, deportivo, u otro.

En España las cifras muestran que lo ejercen más las mujeres que los hombres y que es considerado una profesión. Sin embargo, en Chile, aún no se conoce la estadística. Lo que sí se conoce gracias al estudio “Percepciones del coaching en Chile” es que el 58% de los hombres y el 39% de las mujeres prefieren programas de certificación internacional al momento de aprender esta disciplina y que el coaching integrativo es considerado como el más efectivo, con un 53% de las preferencias. Tras esta disciplina, asoman el coaching neurolingüístico (22%) y el ontológico (19%)” (Smart Coach, 2017).

La primera corriente en llegar a Chile, en los años 80 aproximadamente, fue el coaching “ontológico” del cual hablaremos más adelante en este módulo, y que tiene entre sus bases, corrientes filosóficas de Nietzsche o Heidegger, y biológicas, como los últimos avances en neurobiología.

Mientras Fernando Flores trabajaba en California (EE.UU.) junto a Julio Olalla, Flores desarrolló lo que llamaba “talleres de comunicación para la acción” que dictaba junto a Olalla en Estados Unidos, Canadá y México. En 1985, Olalla realizó el primer taller en Chile, que luego se repitió cada tres o cuatro meses. En 1988, Echeverría se unió al grupo de Flores y Olalla, pero dos años después se separaron. Olalla y Echeverría crearon Newfield Group y a principios de los 90 formaron la primera generación de coaches ontológicos chilenos.

Sin embargo, y dada la popularidad del coaching, actualmente son varias universidades las que tienen programas de formación en esta área, pero solo la International Coach Federation Chile (ICF- Chile) acredita o aprueba programas de formación en coaching, de hecho en su página www.icfchile.cl, aclaran que “no existe ninguna escuela de coaching “certificada” u “homologada” por ICF, sino escuelas de coaching con programas acreditados o aprobados por ICF”. En Chile, algunos de estos programas acreditados por la International Coach Federation como ACTP (Accredited Coach Training Program) son: Allenati per l’Eccellenza Italia, Human Company Coaching Ltda., escuela de Coaching Ejecutivo Lider-haz-GO!, Escuela y Consultora internacional de Coaching Ontológico Newfield network, Team Power empresa certificada en Coaching con Orientación Organizacional.

Pero sin importar el lugar geográfico, la técnica se ha masificado, sobre todo en las empresas, mucho más cuando el estudio realizado por Harvard Business Review en el año 2011, demostró que las empresas americanas habían invertido 11.000 millones de dólares al año para potenciar el éxito empresarial, dado que era más rentable invertir que despedir a sus empleados.

Autores señalan que, las nuevas organizaciones solicitan todas las capacidades de la persona para poder desarrollarse plenamente, por lo que es necesario que coaches acompañen a las personas en este proceso, en el que todo está dispuesto para que se conozcan mejor y descubran de lo que son capaces.

Solar, S. (2012) señala que cambiamos cuando entendemos dos cosas: primero que el mundo cambia a gran velocidad, y que si seguimos como antes seremos incapaces de administrar o resolver con éxito las viejas creencias y los nuevos desafíos, siendo arrastrados por las consecuencias del estancamiento. Y en segundo lugar, debemos comprender que, si cambiamos a tiempo decidimos aprender a movernos correctamente en armonía con “las aguas del cambio”, dejaremos de tragar arena y agua salada, entonces iniciaremos el proceso para aprender a nadar, surfear o navegar en el mar de la vida.

Actualmente la técnica es usada por muchos coachees que individualmente deciden buscar un coach para que les ayude a mejorar en algún aspecto, o también, es solicitada por las empresas que requieren que sus trabajadores y colaboradores reciban coaching para mejorar, o prepararse para los cambios que se avecinan.

Durante la última década del siglo XX se estima que surgieron 25.000 coaches en todo el mundo, debido a la demanda y la necesidad que existe de estos profesionales, tantos han surgido que en muchas ocasiones el coach no necesita promocionarse, ya que gracias al “boca a boca” que van pasando sus clientes obtienen grandes resultados.

Ante lo anterior, el coach se ha convertido en el mejor aliado de las empresas o de los pequeños empresarios, ya que cada día hay más personas que optan por crear sus propios negocios. Otras, están cansadas de hacer siempre lo mismo y están preparándose para realizar algo más especial y significativo, para lo cual el coach será su mejor aliado.

Por lo tanto, pensar en prepararse para ser coach, puede ser muy conveniente, sin embargo, es necesario saber que no sólo se necesitan deseos, sino también estudiarlo a fondo y ojalá en una institución reconocida mundialmente.

En palabras de Fernando Bayón (2014), el coaching funciona cuando sus profesionales están preparados, formados y supervisados, cuando existe una transparencia absoluta de lo que se puede y lo que no se puede esperar del coaching y cuando existe una clara voluntad de crecimiento por parte del cliente o coachee.

John Whitmore (2015) expone que si bien el coaching no es la técnica que promete solucionar todos los problemas que ocurren en el ámbito laboral, personal o incluso mundial, si, puede ser considerada una herramienta que puede ayudar a personas o ejecutivos, ya que es una de las habilidades más recomendadas para el crecimiento personal.

Aproximadamente desde el año 2.000 el coaching se ha popularizado significativamente a nivel mundial, decíamos que en Chile desde hace algunos años, existen variadas escuelas donde forman coach de calidad, pero es solo la ICF (International Coach Federation) la que acredita internacionalmente a los coaches y esto se logra, entre otras cosas, si cumplen con un mínimo de horas de práctica (60), por lo tanto, aprender a realizar coaching no solo significa aprender teóricamente, qué es, cuáles son los pasos o qué estrategias se utilizan, si no también poner en práctica las estrategias con un coachee y una situación real. Aunque las estadísticas muestran que un 90% de los coaches tienen al menos un título universitario, son la experiencia de la vida y el deseo de aprender coaching lo que se hace imprescindible para llegar a ser un buen coach.

También, se sugiere que para quien quiere ser coach, desde que comienza a aprenderlo debe hacerlo parte de su vida, de modo que al final, realizar coaching sea parte de su forma de ser, es decir, le fluya natural, y no sea como un traje que obligadamente use para vestirse y poder trabajar. Whitmore señala, “ojalá que exista un día en que el término desaparezca del vocabulario y se convierta en la manera en que nos relacionamos con los demás, tanto en el trabajo como en otros contextos”.

1.1.2. Historia del Coaching

Si bien, hoy el coaching es una disciplina emergente, la historia señala que los orígenes fueron con el filósofo griego Sócrates (470 años a.C), a través de la Mayéutica, método creado como un instrumento para “sacar a la luz” el conocimiento. Esto lo lograba a través de preguntas reveladoras que hacía a sus discípulos, y mediante las cuales lograba traer a la luz las cualidades y respuestas que éstos ya tenían en su interior, en palabras de Sócrates “Yo no puedo enseñarte nada, solo puedo ayudarte a buscar el conocimiento dentro de ti mismo, lo cual es mucho mejor que traspasarte mi escasa sabiduría”.

Sin embargo, no fue, si no en los años ´70, de la mano del profesor de Harvard Timothy Gallwey, que el término comenzara a ganar adeptos, ya que posteriormente a haber estudiado la enseñanza del tenis, del esquí y del golf, lanzó los libros titulados The Inner game of Tennis (el juego interior del tenis), Inner Skiing (el squí interior) y The Inner game of Golf (el juego interior del golf). Lo interesante de estos libros fue que según el mismo Gallwey “el oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que hay al otro lado de la red” (Whitmore, J. 2015).

“En cada actividad humana hay dos ámbitos de actuación: el externo y el interno. El juego exterior se juega en un escenario externo para superar los obstáculos externos para alcanzar un objetivo externo. El juego interior se lleva a cabo dentro de la mente del jugador y se juega contra varios obstáculos como el miedo, la duda, los lapsos de atención, y la limitación de conceptos o suposiciones. El juego interior se juega para superar los obstáculos autoimpuestos que impiden a la persona o equipo acceder a todo su potencial” (Gallwey, 1986).

Gracias a estos libros, y a algunos interesados en el método de Gallwey, se formó el Inner Game británico, el cual contaba con coaches que impartían clases a clientes deportistas, pero posteriormente se proyectaron, y hace 25 años aproximadamente, decidieron aplicar los mismos métodos con las empresas de sus clientes, fue así como los líderes de coaching empresarial, o se formaron en su escuela como lo relata el propio Whitmore, discípulo y colega de Gallwey, o bien, se sintieron influidos por ella.

Respecto al significado de la palabra Coach, Alonso, A. & otros (2010) en su libro “Coaching ejecutivo, cómo lograr directivos que consigan resultados”, explican que la palabra proviene de Kocs, un pueblo de Hungría en que sus habitantes tenían la fama de ser buenos conductores de coches o vehículos. En 1457 en esta ciudad se creó un prototipo de cuatro ruedas con sistema de suspensión que permitía trasladar a personas rápida y eficazmente de un sitio a otro. Con el tiempo el carruaje de Kocs pasó a llamarse Kocsi que en húngaro suena “Cochi”, de aquí la palabra que usamos nosotros “coche”.

De esta forma un proceso de coaching, según los autores, puede entenderse como un conjunto de acciones que permiten “trasladar a alguien” para ayudarlo a ir de su estado actual a otro estado que supone mejoras para él. A continuación se revisarán diferentes definiciones que permitirán una mayor comprensión del concepto.

1.2. Definición de coaching

Si bien, la definición de coaching puede ser variada según cada coach, es probable que muchos coincidan en que es un proceso. Proceso donde participan a lo menos dos personas:

1. el coach o entrenador por su definición en inglés, y,
2. el coachee o cliente.

Si lo definimos técnicamente sería un proceso de cambio, donde una persona (coach) ayuda a otra (coachee) a reconocer y desarrollar su potencial para lograr un equilibrio, plenitud y óptimo desempeño en lo que realice, gracias a un mayor grado de conciencia. Este proceso es personalizado, guiado y confidencial.

En palabras simples, la idea es que el coach ayude al coachee a sacar lo mejor de sí para lograr mejores resultados en su desempeño. También podría decirse que busca alcanzar cambios sustentables que traerían beneficios no solo para el coachee, sino también para las personas y los equipos con los cuales trabaja.

Una definición más teórica, nos explica que el coaching es una conversación, un diálogo, donde un coach y un coacheado interactúan en una dinámica de intercambios para alcanzar objetivos, potenciar el desempeño y movilizar al coacheado hacia un mayor éxito" (Zeus y Skiffington, 2000).

Whitmore (2105), uno de los autores más destacados y como señalábamos anteriormente, discípulo de Gallwey, señala que el coaching consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Para esto el coach debe ser consciente de que el coachee tiene un potencial, quizás oculto, pero que está ahí, muchas veces esperando para despertarlo y usarlo en pro de mejores resultados personales y profesionales.

Según la International Association of Coaching (IAC), “el coaching es un proceso transformacional de conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento”.

Para la International Coach Federation (ICF), “El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o

negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida. En cada sesión, el cliente elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con observaciones y preguntas. Este método interactivo crea transparencia y motiva al cliente para actuar”.

Por último para Solar (2015) “el coaching se basa en una serie de sesiones o conversaciones significativas, con preguntas poderosas que nos orientan de manera sorprendente en diseñar y rediseñar la vida soñada”.

Por otro lado, Alcalá nos ofrece una definición más centrada en el ámbito organizacional, “apoyo individualizado, emocional y práctico, que recibe un profesional, con su total implicación y co-responsabilidad, para mejorar su comportamiento –globalmente o en alguna competencia específica- , identificar su potencial de crecimiento profesional, prepararse para asumir nuevas responsabilidades – dentro o fuera de la organización-, y enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria, habituales o sobrevenidas- de comunicación, relación interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones, cambios estructurales, fusiones o adsorciones, tratamientos de conflicto con colaborador/colega/equipo...” (Alcalá, 2002; en De la Corte, 2006: p. 271).

El coaching acelera el avance de los objetivos del cliente, al proporcionar mayor enfoque y conciencia de sus posibilidades de elección. Toma como punto de partida la situación actual del cliente y se centra en lo que éste esté dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo conscientes de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones del cliente, respaldadas por el esfuerzo del coach y la aplicación del método de coaching.

De esta manera, las ideas principales que definen el coaching son:

- ✓ Existen a lo menos 2 personas.
- ✓ Es un proceso individual y confidencial.
- ✓ El coach ayuda al coachee.
- ✓ El coach actúa como espejo.
- ✓ El coachee reconoce su potencial.
- ✓ El coachee logra cambios sustentables.
- ✓ El coachee logra mayor grado de conciencia.

De acuerdo a Whitmore (2105) el efecto del coaching en ningún caso depende de que una persona experta y de mayor edad transmita sus conocimientos, pues para ser coach, hay que ser experto en coaching, no en el área de trabajo.

Además de conocer las raíces del coaching desde el punto de vista filosófico, es necesario tener en cuenta la influencia que han tenido los diferentes puntos de vista, teorías y corrientes del área de la psicología, tales como: el enfoque centrado en la persona de Carl Rogers; el enfoque de solución de problemas del centro de estudio de Palo Alto; el enfoque cognitivo- conductual de Ellis, Beck, Lazarus, Bandura, entre otros; la psicología positiva de Seligman y el aprendizaje entre adultos. Por lo tanto, como veremos en el módulo 2, el coach facilita a que el coachee descubra sus motivaciones y sus propios recursos para alcanzar un funcionamiento óptimo basado en una relación no directiva; las conversaciones las lleva a cabo centrado en las soluciones, fortalezas y recursos, no sobre el problema; busca el cambio conductual incorporando las emociones y el pensamiento, desarrollando la autoconfianza del coachee; clarifica las fortalezas del coachee, y logra sus propósitos con foco en lo positivo; y dado que los adultos aprenden diferente a los niños, pueden llegar a ser reticentes a compartir errores y debilidades, por lo que necesitan sentir una conexión directa entre los nuevos conocimientos con su trabajo diario.

Como base es necesario tener en cuenta entonces, que la psicología humanista, deja de lado el foco en los factores externos y biológicos, y se centra en el potencial del desarrollo humano. Solar (2016) considera que el coaching se basa en la psicología humanista porque: trata con clientes y no pacientes; no es autoritario; se basa en una relación de igualdad; mantiene una visión positiva del hombre; se centra en la persona; en un ambiente empático de absoluta confianza y aceptación y con el objetivo de desarrollar la autoconsciencia de la persona.

1.2.1. Principios éticos del coaching

La ética, así como en todas las profesiones, debe ser siempre uno de los pilares principales del ejercicio profesional, pues es lo que cimienta un trabajo de calidad y el prestigio de quien lo ha llevado a cabo responsablemente. La Federación Internacional de Coaching que pretende agrupar, profesionalmente, a quienes ejercen esta actividad, ha creado y difundido sus normativas y códigos de principios éticos que rigen el comportamiento de sus asociados o miembros. De esta manera espera que todos sus miembros y los coaches con credencial, se adhieran a los aspectos y principios de esta conducta ética. Aunque en el siguiente módulo describiremos cómo debe ser un coach, a continuación revisaremos los principios éticos de la Federación Internacional de Coaching, adaptados el año 2015, los cuales rigen el actuar de los coaches.

Sección 1

Conducta profesional en general

Como coach, yo:

1. Actúo de acuerdo con el Código Ético de la ICF en todas las interacciones, que incluyen la formación de coaches, coach mentoring y las actividades de supervisión de coaches.
2. Me comprometo a actuar de manera apropiada con el coach, formador o coach mentor, y contactaré con la ICF para informar sobre cualquier infracción de las normas éticas o posible incumplimiento tan pronto como tenga conocimiento de ello, tanto si me concierne a mí o a otros.
3. Comunico y concientizo a los demás, incluidos las organizaciones, los empleados, los patrocinadores, los coaches y otros, que deban ser informados sobre las responsabilidades establecidas en este Código.
4. Me abstengo de realizar cualquier tipo de discriminación ilegal en el ejercicio de mis actividades profesionales, relacionada con la edad, raza, género, etnia, orientación sexual, religión, nacionalidad o discapacidad.
5. Hago declaraciones verbales y escritas reales y precisas sobre los servicios que ofrezco como coach, la profesión de coaching o la ICF.
6. Identifico fielmente mis cualificaciones, pericia, experiencia, formación, certificaciones y credenciales de la ICF.
7. Reconozco y respeto los esfuerzos y contribuciones de otros, y solo reclamo la propiedad de mi propio material. Comprendo que la violación de esta norma podría exponerme a un recurso legal presentado por un tercero.
8. Me esfuerzo en todo momento por identificar aquellos asuntos personales que puedan afectar, interferir o entrar en conflicto con mi desempeño como coach o con mis relaciones de coaching profesionales. Buscaré rápidamente la asistencia profesional pertinente y adoptaré las medidas oportunas, incluyendo si resulta apropiado suspender o terminar mi relación de coaching en cualquier momento siempre y cuando los hechos y las circunstancias lo requieran.
9. Me aseguro de que el Código Ético se aplica en mi relación de coaching con clientes, coachees, estudiantes, mentorizados y supervisados.

10. Llevo a cabo e informo acerca de mis investigaciones con competencia, honestidad y respetando los estándares científicos aceptados y las correspondientes directrices aplicables. Mis investigaciones se realizan con el consentimiento y la aprobación necesarios de los involucrados, y con un enfoque que protege a los participantes de cualquier daño potencial. Todos los esfuerzos de investigación se realizan de conformidad con las leyes aplicables del país en el que se llevan a cabo las investigaciones.
11. Mantengo, archivo y elimino toda la información generada durante mi actividad de coaching, incluidos archivos electrónicos y comunicaciones, de manera que se salvaguarde la confidencialidad, seguridad y privacidad y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables.
12. Utilizo la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono etc.) únicamente en el modo y medida autorizados por la ICF.

Sección 2

Conflicto de intereses:

Como coach, yo:

13. Procuro ser consciente de cualquier conflicto de intereses existente o potencial, revelando abiertamente dicho conflicto y ofreciendo mi renuncia a continuar el proceso cuando pueda surgir alguno.
14. Aclaro los roles para coaches internos, establezco y analizo con todas las partes implicadas los conflictos de intereses que puedan surgir entre el coaching y otras funciones del cargo.
15. Informo a mi cliente y a los patrocinadores de cualquier compensación prevista de terceros que pueda percibir por derivación u obtención de clientes.
16. Respeto la relación equitativa coach-cliente, independientemente de la forma de compensación.

Sección 3 Conducta profesional con clientes

Como coach, yo:

17. Informo de forma ética y veraz a clientes y patrocinadores, actuales o futuros, acerca de los resultados que obtendrán del proceso de coaching o de mí como coach
18. Explico detenidamente y me aseguro de que, antes o durante la reunión inicial, mi(s) cliente(s) y patrocinador (es) comprendan la naturaleza del coaching, la esencia y los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros, y cualquier otra condición estipulada en el contrato de coaching.
19. Elaboro un contrato claro de servicios de coaching con mis clientes y patrocinadores antes de comenzar la relación de coaching, y respeto este contrato, que deberá incluir roles, responsabilidades y derechos de todas las partes involucradas.
20. Me responsabilizo de tener en cuenta y establecer de forma clara los límites apropiados y culturalmente sensibles que rigen las interacciones, ya sean físicas o de otro tipo, que pueda mantener con mis clientes o patrocinadores.
21. Evito cualquier relación sentimental o sexual con clientes, patrocinadores, estudiantes, mentorizados o supervisados actuales. Además, estaré atento a la posibilidad de cualquier relación de intimidad sexual potencial entre las partes, incluido mi equipo de colaboradores y/o asistentes, y adoptaré las medidas oportunas para abordar el tema o cancelar el servicio, en aras de proporcionar un entorno totalmente seguro.
22. Respeto el derecho del cliente a concluir la relación de coaching en cualquier momento durante el proceso, sujeto a las disposiciones del contrato. Mantengo atención a indicadores que sugieran que hay un cambio en el valor percibido de la relación de coaching.
23. Animo al cliente o patrocinador a realizar un cambio si considero que pueden recibir mejor servicio de otro coach u otro recurso, y sugiero a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considero necesario o apropiado.

Sección 4 Confidencialidad/Privacidad

Como coach, yo:

24. Mantengo los niveles más estrictos de confidencialidad en relación a toda la información del cliente y patrocinador, salvo que la ley exija su divulgación.
25. Establezco en contrato un claro acuerdo sobre cómo se intercambiará la información de coaching entre el coach, cliente y patrocinador.
26. Establezco un claro acuerdo cuando actúe en calidad de coach, coach mentor, supervisor o formador, tanto con el cliente y patrocinador como con el estudiante, mentorizado o supervisado, sobre las condiciones bajo las cuales no se mantendrá la confidencialidad (por ejemplo, una actividad ilegal, cumplimiento de una orden judicial válida o una citación, riesgo de peligro inminente o probable para sí mismo o para otros, etc.), y me aseguro de que éstos acuerden por escrito voluntaria y conscientemente dicho límite de confidencialidad. En el caso de que considere razonablemente que una de las circunstancias anteriores es aplicable, informaré a las autoridades correspondientes.
27. Exijo a todo el personal que trabaja conmigo en apoyo a mis clientes que se adhieran al apartado n.º 26, sección 4, Normas de confidencialidad y privacidad, del Código Ético de la ICF y cualquier otra sección del Código Ético que sea aplicable.

Sección 5 Desarrollo Continuo

Como coach, yo:

28. Me comprometo a cumplir con el requisito de desarrollo continuo y permanente de mis habilidades profesionales.

Los principios éticos del coaching son para que todos los coach independiente de su formación los tengan claros y los adopten en su vida como coaches, por lo tanto, se sugiere tenerlos presente desde ya si se pretende desarrollar esta técnica como herramienta para ayudar a otras personas a tomar más consciencia de sus potencialidades y a promover su máximo desempeño en el ámbito en que se decida trabajar.

Es probable que muchas personas digan que hacen coaching o que han recibido coaching, sin embargo, debemos tener claro que no todo es coaching y que existen diferentes

corrientes de coaching, las cuales se han determinado principalmente por las escuelas creadoras. A continuación se revisará cada una de ellas.

1.3. Principales corrientes de Coaching, ventajas y desventajas de cada una

Es probable que muchas personas digan que hacen coaching o que han recibido coaching, sin embargo, debemos tener claro que no todo es coaching y que existen diferentes corrientes de coaching, determinadas principalmente por las escuelas creadoras.

Comenzaremos aclarando en primer lugar qué no es coaching. El counseling, aunque pueda parecerse por su cercanía, no es coaching; la psicoterapia tampoco es coaching, ni lo es la capacitación, ni la consultoría, ni el mentoring, dado que en la mayoría de ellos los procesos son más largos, más informales, donde hay un experto que conoce a la persona más profundamente y tienen el foco principalmente en el desarrollo personal.

A continuación explicaremos brevemente las características de los mencionados anteriormente y del coaching, intentando hacer un cuadro comparativo:

Características de la terapia, el counseling, la terapia, el mentoring, la consultoría, la formación y el coaching

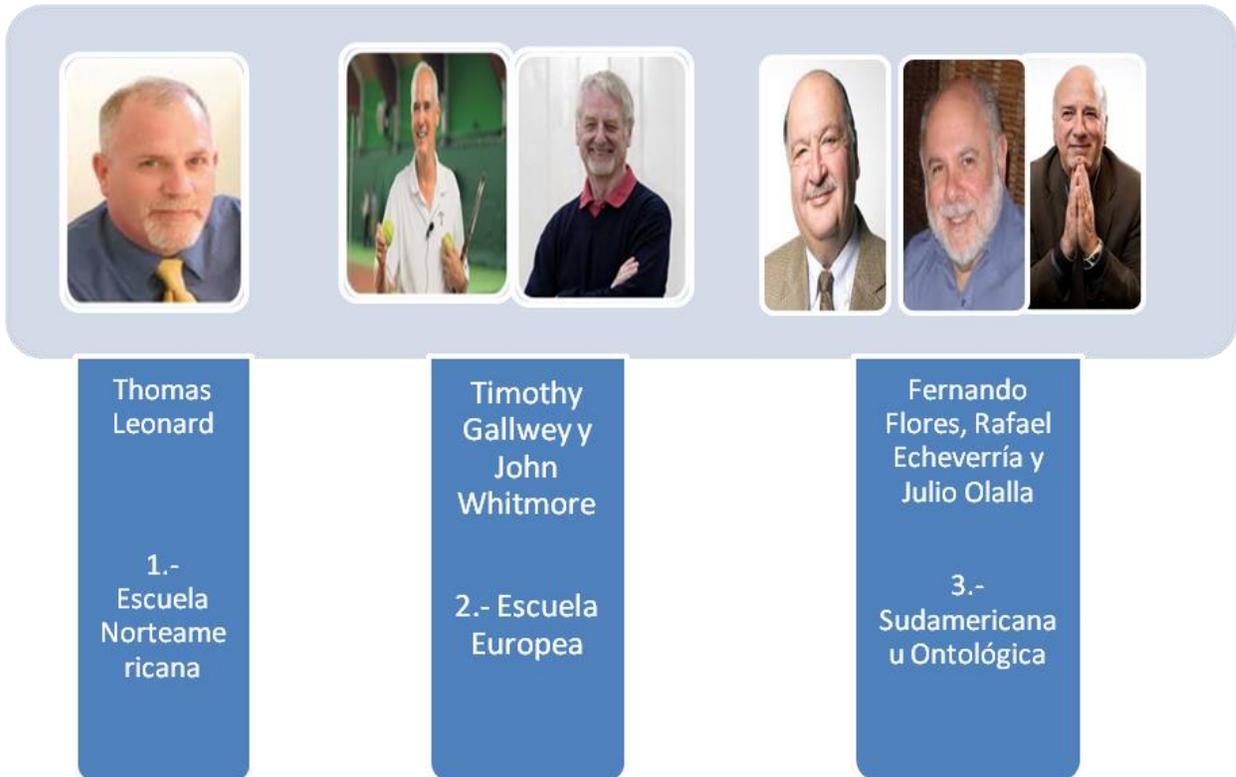
	Características de...	Características del coaching
Terapia	<p>El terapeuta se centra en los problemas emocionales y/o en las experiencias traumáticas de los clientes.</p> <p>Se centra en el pasado del cliente.</p> <p>Puede tener una duración de años.</p>	<p>El coach se centra en problemas personales, laborales, etc.</p> <p>Ayuda al coachee a mirar hacia adelante, considerando sus metas.</p> <p>La duración requiere solo un par de sesiones.</p>
Counseling	<p>Orientado a la resolución de problemas de conducta.</p> <p>Enfoque educativo dirigido a varios tipos de problemas.</p> <p>Lo solicita la persona que lo necesita.</p>	<p>Está orientado a diferentes tipos de problemas, no solo de conducta.</p> <p>Puede ser solicitado por la unidad en la que trabaja el coachee y no necesariamente por él mismo.</p>
Consultoría	<p>Es experto o tiene experiencia en un tema específico.</p> <p>El experto le dice al cliente lo que debe hacer.</p> <p>La duración es puntual.</p>	<p>El coach no necesariamente es experto en el área.</p> <p>El coach se centra en el coachee para que él entregue las respuestas.</p> <p>El coachee es quien siempre toma la decisión.</p>
Mentoring	<p>El Mentoring se focaliza en la carrera y el desarrollo personal.</p> <p>El mentor da consejos y recomendaciones al Directivo.</p> <p>La base del aprendizaje es la experiencia del mentor.</p> <p>La relación puede durar mucho tiempo, pero es temporal.</p>	<p>El coaching se focaliza en el desarrollo de problemas del trabajo.</p> <p>El coach ni aconseja ni recomienda, sino que ayuda a su cliente a encontrar sus propias respuestas.</p> <p>En el coaching nunca expresa su experiencia al coach y es el Directivo el que aprende de su propia experiencia y conocimientos.</p> <p>La relación puede durar solo unas sesiones.</p>
Formación	<p>El formador es quien tiene el conocimiento y lo transfiere junto a las habilidades, a sus alumnos.</p>	<p>El coachee es quien tiene el conocimiento y el coach es un facilitador que lo ayuda a sacar a la luz el conocimiento o a darse cuenta de que lo tiene.</p>

Debemos agregar a lo anterior, que definitivamente dar consejos no es coaching, pues los consejos no permiten que el coachee se comprometa, y segundo, porque muchas veces los consejos no son solicitados, por lo tanto, el coachee no está con la actitud necesaria para adoptar y llevar a cabo lo que se aconseja, es decir, no hace suya la propuesta pues carece de sentido para él/ ella.

Por otro lado comentábamos al inicio de este apartado, que en todo el mundo existen diferentes corrientes de coaching, las cuales se determinan principalmente por las escuelas de formación y sus autores. Lo importante es que estas escuelas si bien se desarrollan paralelamente, también se retroalimentan y ponen a disposición nuevas herramientas que permiten mayor efectividad en los procesos vivenciados entre coaches y coachee.

A continuación revisaremos las características de las corrientes que más se conocen y que han influenciado a las escuelas o asociaciones de coaching, tanto de Estados Unidos, Europa como Latinoamérica. Actualmente son 3: la Escuela Norteamericana, cuyo fundador es Thomas Leonard; la Escuela Europea, creada por Timothy Gallwey y John Whitmore; y la Escuela Chilena o escuela Ontológica, de Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

Fundadores del Coaching según Escuela



1.3.1. Escuela Norteamericana, su fundador Thomas Leonard, con enfoque en el coaching profesional.

Leonard es conocido, pues en la década de los 80 fundó los principios del coaching profesional o ejecutivo, además creó la International Coach Federation (ICF) y la International Association of Coaches (IAC).

Una de las ventajas de esta corriente es que el coaching es práctico y ejecutivo. Invita y desafía a los coachees a movilizarse para dar lo mejor de sí mismos y promueve su autoestima.

La desventaja es que se considera falto de profundidad y de capacidad para generar un aprendizaje verdadero que logre transformar al coachee.

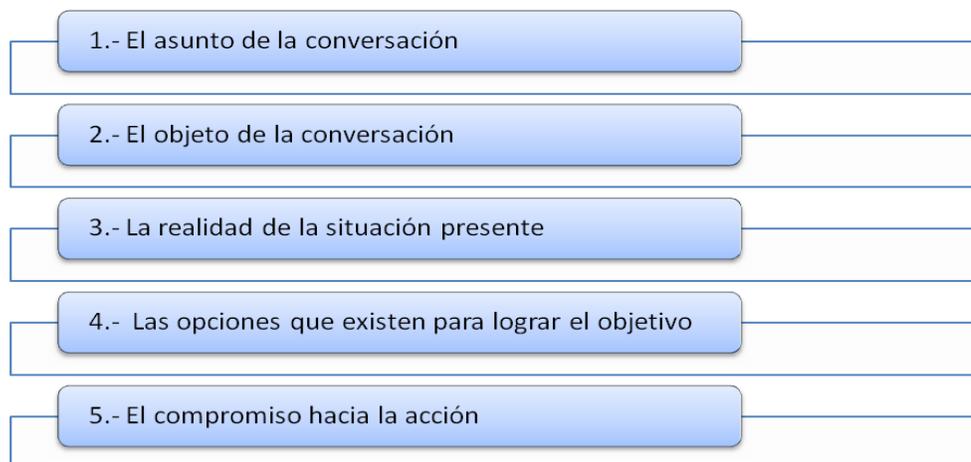
En palabras de Leonard, “las personas que solicitan un coach están razonablemente ajustadas emocionalmente, tienen familias felices y pueden ser incluso trabajadores de éxito. No necesitan terapeutas ni psiquiatras, lo que les hace falta es una suerte de alter ego objetivo que escuche lo

que le cuenten, ayude a ordenarlas prioridades y actúe como un buen guía en las elecciones que escojan”.

A partir de esto, el autor desarrolló una metodología llamada 5x15, es decir, cinco elementos interrelacionados, cada uno con 15 competencias que ha de desarrollar el coach, 15 clarificadores que aclaran el fundamento de lo que piensa el cliente, 15 productos que recogen las distintas aportaciones que el coach puede aportar a su cliente, 15 marcos que recogen las creencias en las que puede moverse el coach y 15 puntos de estilo, que hablan de la manera de relacionarse entre el coach y el coachee.

Los cinco elementos del coaching Norteamericano

1. **El asunto de la conversación;** 2 El objetivo de la conversación; 3 La realidad de la situación presente; 4 Las opciones que existen para lograr el objetivo; 5 El compromiso hacia la acción.



Las 15 competencias recogen las habilidades básicas que debe desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito:

1. Generar conversaciones provocadoras.
2. Facilitar el autodescubrimiento.
3. Sacar lo más grande.
4. Disfrutar inmensamente del cliente.
5. Ampliar los esfuerzos del cliente.

6. Navegar vía curiosidad.
7. Reconocer la perfección en cada situación.
8. Poner rumbo a lo más importante.
9. Comunicar claramente.
10. Contar lo que percibes.
11. Ser el hincha del cliente.
12. Explorar nuevos territorios.
13. Saborear la verdad.
14. Diseñar un entorno favorable.
15. Respetar la humanidad del cliente.

Los 15 clarificadores le sirven de guía al coach para practicar la escucha activa:

1. ¿Urgente o importante?
2. ¿Atender o evitar?
3. ¿Hecho o interpretación?
4. ¿Aceptar o resistir?
5. ¿Referencia interna o externa?
6. ¿Deseo o necesidad?
7. ¿Oportunidad o posibilidad?
8. ¿Fuente o síntoma?
9. ¿Abriendo o compartiendo?
10. ¿Respuesta o reacción?
11. ¿Crear o eliminar?
12. ¿Problema o preocupación?

13. ¿Presente o pasado?
14. ¿Aceptación o resistencia?
15. ¿"Dirigiéndose a" o "Huyendo de"?

Los 15 productos recogen los diferentes aportes que el coach puede, en un momento dado, hacer a su cliente. Estos son:

1. Una nueva perspectiva.
2. La Validación.
3. Un mensaje.
4. Energía.
5. Una solución.
6. Un plan de acción.
7. Estructura.
8. Un recurso.
9. Opciones.
10. El cuidar.
11. Formación/Aprendizaje.
12. Un consejo.
13. Estrategias.
14. Feedback o retro-alimentación.
15. Desafío o reto.

Los 15 marcos o creencias, recogen las creencias en las que se mueve el coach, aquellas que le dan poder para ampliar los mapas mentales del coachee.

1. Todo se puede solucionar... o no.
2. Siempre se puede disminuir el riesgo.
3. Hay una manera mejor de hacer las cosas
4. El éxito es un efecto.
5. Las emociones nos enseñan.
6. Posponer tiene un coste.
7. La intuición es una forma elevada de la inteligencia.
8. La respuesta existe.
9. La confianza en sí mismo se construye.
10. Todos tenemos ideas.
11. El trabajo se puede disfrutar.
12. Los problemas son oportunidades.
13. La gente siempre da lo mejor de sí mismo... aunque no siempre lo haga.
14. La conciencia une. Es posible comprender verdades más allá.
15. La vida es sobre nosotros, pero no te la tomes de forma personal.

Los 15 puntos de estilo, que recogen la forma en la que el coach debe relacionarse con el cliente, para que la relación de coaching sea fructífera.

1. Percibir correctamente lo que el cliente expresa.
2. Responder claramente.
3. Tomar en serio las preocupaciones del cliente.
4. Articular de manera simple.

5. Ser ligero y neutro.
6. Colaborar.
7. Saber recibir y transmitir simultáneamente.
8. Comunicar plenamente.
9. Mantener el ritmo.
10. Saber escuchar "entre líneas".
11. Utilizar palabras fácilmente comprensibles.
12. Estar seguro de sí mismo.
13. Estar centrado en el cliente.
14. Sentirse cómodo con los problemas.
15. Es CON el cliente.

1.3.2. Escuela Europea, sus fundadores Tim Galleway y John Whitmore, con enfoques en el coaching ejecutivo

Esta escuela se inició con su creador Tim Galleway quien además fue el creador del sistema de aprendizaje "el juego interior", que posteriormente transformó en libros. Como explicábamos al inicio de este módulo, Galleway se refería a que el juego interior tiene lugar en la mente del jugador y juega contra obstáculos como el miedo o la desconfianza en uno mismo.

Unos años más tarde, Whitmore retoma la metodología e influenciado también por la psicología humanista creó una nueva metodología, donde no existen soluciones rápidas, ya que considera que hacer coaching es enfocar y liberar el potencial que cada uno tiene adentro. A partir de ello, utiliza algunas premisas: elevar la conciencia, asumir la responsabilidad y desarrollar la confianza en uno mismo.

En el 2004, el Executive Coaching Forum entregó la definición siguiente: "El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de líder para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, coach ejecutivo y coachee (directivo), manejando datos de múltiples

perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado”.

Algunas de las ventajas de esta corriente son que se puede trabajar con altos ejecutivos, así como personas en general que se están preparando para altos cargos.

La desventaja es que en algunas oportunidades el coaching ejecutivo requiere evaluaciones en 360°, lo que implica mayor tiempo y dinero para la empresa.

Esta corriente utiliza el modelo GROW creado por Graham Alexander para guiar el coaching como herramienta de liderazgo, luego fue difundido por Whitmore.

Definición de las iniciales del Modelo GROW

GOAL: ¿Qué quiero? **Meta**

REALITY: ¿Dónde estoy? **Realidad**

OPTIONS: ¿Qué puedo hacer? **Opciones**

WILL: ¿Qué voy a hacer? **Voluntad**



A continuación se explican las iniciales del acrónimo Grow por sus siglas:

G (goal): consiste en *definir una meta u objetivo específico que cumpla los principios de: ser medible y alcanzable, al mismo tiempo realizable y debe dejar una experiencia de éxito.*

R (reality): se debe *definir la realidad actual o situación presente, para ello se pueden utilizar las siguientes preguntas: ¿Dónde estoy?, ¿Qué pasa si no cambio?, ¿Cuál es la causa?, ¿Cuáles serían las consecuencias si no cambio esto?*

O (options): consiste en *valorar las opciones y estrategias posibles para salir del estado actual y alcanzar la meta.*

W (What – When – Who – Will): En palabras simples, *se refiere a la voluntad y el compromiso, para ello, una vez definida la meta o el qué hacer, debemos tener claro el plan de acción, para eso nos preguntaremos que se va a hacer, cuándo, cómo, quién lo hará.*

Se recomienda pasar por las 4 etapas de este método cuando esta comenzado a abordar un tema, sin embargo, el **coaching** puede empezar o acabar en cualquiera de estas fases si se utiliza en un proceso que ya se había iniciado.

Cabe señalar que la corriente que se abordará en profundidad en los siguientes módulos de este diplomado, será esta escuela con el enfoque en el coaching ejecutivo.

1.3.3. Escuela Sudamericana, Chilena, o escuela Ontológica, sus creadores son Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla.

El coaching ontológico partió con las ideas de Fernando Flores, quien durante la década de los 80 trabajó junto a Rafael Echeverría y Julio Olalla aplicando los principios al liderazgo empresarial. Sin embargo, fue Echeverría quien ha escrito y difundido los principios de esta corriente, a través de su libro publicado en el 94, “La ontología del lenguaje”.

Los principios de esta corriente consisten principalmente en que el coach debe ayudar al coachee a identificar qué tipo de observador está siendo y le enseña a convertirse en un observador distinto, más eficaz en sus situaciones del día a día, aprendiendo a aprender.

Además, el coaching ontológico propone alcanzar un nivel de intervención más profundo o transformacional que los otros por la vía de entender el tipo de observador que está siendo cada uno, por el tipo de conversaciones que mantiene consigo mismo y con los demás. Es decir, se interpreta al ser humano como un ser lingüístico, se considera al lenguaje generativo y se considera que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Cada uno de estos postulados tiene enormes consecuencias, la principal de ella es que se desafía la creencia histórica de que cada individuo tiene un modo de ser fijo e inmutable y apuesta por la capacidad humana de inventarse y reinventarse a través del lenguaje, lo que genera un enorme poder de diseño.

Sus ventajas se evidencian principalmente en que mejora el desempeño y la productividad, mejora el aprendizaje, mejora el ambiente laboral, existe un mejor uso de habilidades y recursos, existen más flexibilidad y adaptación al cambio, entre otros.

En cuanto a algunas desventajas podemos señalar, que no todas las personas tienen interés por el diálogo o el uso de la palabra, por lo tanto, esta corriente podría complicar a algunas personas, además puede ser confundido con terapias de ayuda emocional, de valoración, validación de posiciones o como herramienta de auto ayuda.

De acuerdo a Ortiz de Zárate (2010), los tres grandes postulados de este coaching son:

- ✓ **Interpretan a los seres humanos como seres lingüísticos:** El lenguaje es lo que nos hace a los humanos ser el tipo de seres que somos. El lenguaje es clave para comprender los fenómenos humanos.
- ✓ **Interpretan al lenguaje como generativo:** El lenguaje sirve para describir la realidad, pero, además, crea realidades. La forma en la que hablamos contribuye a que seamos como somos. Al hablar modelamos nuestra realidad y el mundo en el que vivimos.
- ✓ **Interpretan que los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él:** Este tercer postulado se deriva de los dos anteriores, apostando por la capacidad que tenemos de inventarnos a nosotros mismos a través del lenguaje, permitiéndonos jugar un papel activo en el diseño del ser en el que deseamos convertirnos.

Además, según la misma autora, este coaching parte de los siguientes principios:

- ✓ **No sabemos cómo son las cosas, sólo cómo las interpretamos.** No tenemos acceso a la verdad, sólo a nuestra verdad. Por eso puede decirse que lo que observamos nos da tanta información sobre lo observado como sobre quien observa. De este modo, podemos decir que hay interpretaciones que nos dan poder e interpretaciones que nos cierran puertas. El lenguaje no es inocente, abre y cierra posibilidades en la vida.
- ✓ **No solo actuamos de acuerdo a como somos, también somos de acuerdo a nuestro modo de actuar.** La acción genera ser. Nuestras acciones nos permiten transformarnos, nos hacen diferentes. Este principio nos abre camino al aprendizaje, ya que con nuestras acciones podemos llegar a modificar nuestra identidad.

Y por último, para cerrar esta breve historia del Coaching, es necesario tener en cuenta que un coach puede especializarse en varios ámbitos, dado que gracias a que se ha masificado, se han ido originando diferentes tipos de coaching para ayudar a las personas en los distintos ámbitos de su vida, como a las organizaciones. Lo importante es tener las habilidades como coach, pues para cada tipo de coaching se usan las mismas habilidades y solo cambia el escenario.

1.4. Principales ámbitos de desarrollo del coaching:

Como el coaching en las últimas tres décadas se ha expandido a nivel mundial, cada año surgen nuevos ámbitos de desarrollo del coaching, con distintos enfoques o estilos y cada uno con sus fortalezas y debilidades.

Cabe señalar que los tipos de coaching que se explicarán a continuación tienen que ver con el objetivo del proceso de coaching y no de la corriente que se elige, pues cada una de las corrientes puede ser usada en algunos de los ámbitos que revisaremos a continuación.

1.4.1. Coaching Personal o también llamado Life Coaching:

El cual se centra en el refuerzo de las habilidades de cada persona, en sus relaciones interpersonales, proyectos de vida, emociones, etc. Facilita el desarrollo potencial de las personas para alcanzar objetivos coherentes con sus valores y cambios en profundidad. En este proceso se intenta ayudar a las personas a esclarecer sus metas, ya sean personales, laborales, de relaciones afectivas, etc., y a ponerse en camino para alcanzarlas.

Este tipo de coaching está basado en los procesos de las relaciones humanas. Permite trabajar con las personas independientemente de sus credos, religiones y filosofías personales. Se apoya en dos factores motivadores del ser humano: la autosuperación y la autorealización.

De acuerdo a Solar (2012) la metodología típica de este ámbito de desarrollo, consiste en diálogos significativos, análisis de la realidad, planteamiento de metas y objetivos y la realización de acciones responsables.

Talane Miedaner autora del libro “coaching para el éxito” en Solar (2012) señala que la fuerza y eficacia del Life Coaching, se observará si se comienza con metas como eliminar los pequeños obstáculos que distraen y consumen energía; disponer de más tiempo libre; hacer el trabajo que amas y hacerlo bien, entre otros.

1.4.2. Coaching Organizacional el cual se subdivide en:

- i. **Coaching empresarial:** Se dirige a organizaciones o empresas en general y no sólo a los ejecutivos, normalmente el coach busca la transformación de las grandes empresas a través de actividades grupales. Incluye temas como el empoderamiento,

la gestión del tiempo, favorecer las relaciones entre los trabajadores, la productividad, la satisfacción de los clientes, el trabajo en equipo, etc.

El Coaching Empresarial genera una mayor cohesión y unidad entre los miembros de los equipos, a la vez que mejora la comunicación, la confianza, el liderazgo y las competencias directivas. Algunos de los aspectos en donde incide el Coaching empresarial son la asertividad, las habilidades sociales, la comunicación, el trabajo en equipo, las metas, la creatividad, las reuniones eficaces y en la organización y gestión del tiempo. Esto reporta beneficios como un incremento en la autonomía y el compromiso de sus miembros.

- ii. **Coaching ejecutivo:** dirigido a altos ejecutivos que son los encargados de dirigir los departamentos o destinos de una empresa. Hace referencia al desarrollo del liderazgo y explora las habilidades de dirección y de comunicación interpersonal, el rendimiento del personal, etc. “Su objetivo es conseguir cambios positivos en las personas y las organizaciones que trabaja” (Calles, A.; Alonso, M.; Gioya, P. 2010).

Este tipo de coaching es principalmente una relación colaborativa e individual entre un ejecutivo y un coach, y como decíamos, tiene por objetivo lograr un cambio sostenido en el comportamiento y modificar la calidad de trabajo de los ejecutivos. A pesar de que el coaching ejecutivo siempre se focaliza en la vida laboral del individuo, las sesiones de coaching a menudo se focalizan en el desarrollo interpersonal, el cambio personal y la transformación.

Por eso, el coaching ejecutivo individualmente puede usarse para: desarrollar el liderazgo, habilidades para las relaciones interpersonales y la comunicación, coaching para promover la satisfacción personal y las oportunidades de carrera, coaching para competencias específicas, planificación estratégica ejecutiva así como resolución de problemas. También se utiliza para la formación de equipos de alto rendimiento, o para trabajar con los individuos para que sean más efectivos o bien, para que sean coaches.

“El coaching ejecutivo correctamente realizado puede generar, además, un gran cambio positivo en los resultados, con la respectiva transformación humana del coachee y su organización” (Solar, 2012). El mismo autor señala que los principales aspectos a trabajar y rediseñar mediante el coaching ejecutivo, son:

- ✓ Liderazgo y autoliderazgo.

- ✓ Desarrollo de competencias directivas.
- ✓ Equilibrio en la vida personal y profesional.
- ✓ Gestión de talentos.
- ✓ Gestión del tiempo.
- ✓ Alta motivación y gestión del estrés.
- ✓ Planeación y supervisión efectiva.
- ✓ Desempeño y productividad.
- ✓ Relaciones de equipo.

“Lo más importante para un coaching ejecutivo es creer firmemente en el potencial del coachee para encontrar las respuestas por sí mismo, lo mismo en cuanto a las soluciones e iniciativas, incentivándolo a emprender acciones más integrales y eficaces y que estén enfocadas en su desarrollo personal, su crecimiento y expansión profesional” (Solar, 2012).

1.4.3. Coaching Deportivo:

Trabaja principalmente la motivación y el desarrollo de todo el potencial del deportista. También trabaja el empoderamiento y las habilidades de liderazgo. Está enfocado al desarrollo integral de deportistas, entrenadores y de todas las personas de su entorno, la cual tiene como finalidad optimizar su rendimiento deportivo, para alcanzar resultados extraordinarios.

Es un proceso donde más allá de lo deportivo, el deportista se adentra en sus motivaciones y deseos para alcanzar los objetivos. Es considerado un proceso de entrenamiento y aprendizaje, que consiste en despertar el talento y los recursos del deportista para incrementar al máximo su rendimiento deportivo y personal, y eliminar los obstáculos internos a través del establecimiento de un plan de acción (cambio) con metas u objetivos.

Mediante el Coaching Deportivo, la persona o equipo desarrolla habilidades en torno a:

- ✓ Profundizar en su auto conocimiento (mente y emociones).
- ✓ Identificación de creencias limitantes.
- ✓ Transformar las dificultades en oportunidades para el aprendizaje y crecimiento.

- ✓ Identificar posibles áreas de mejora.
- ✓ Desarrollo de la autoconfianza.

Según Solar (2012) un verdadero coach o entrenador deportivo, generalmente se enfoca en:

- ✓ Una visión ganadora y convicción.
- ✓ La selección de talentos.
- ✓ Pasión y compromisos deportivos.
- ✓ La supervisión y entrenamientos diarios.
- ✓ Alta motivación y acompañamiento.
- ✓ La garantía del ejemplo.
- ✓ El poder de equipo.
- ✓ El poder de la tribu o la sinergia grupal.

1.4.4. Coaching Educativo:

Este tipo de coaching puede ir dirigido a los tres elementos principales del contexto escolar: el equipo docente, los padres y los alumnos.

Consiste en ayudar a alguno de los estamentos, a alcanzar su máximo potencial usando las habilidades que ya tienen para mejorar procesos de enseñanza y/o aprendizaje. Es una metodología experiencial, en la que tanto profesores como alumnos llegan a soluciones a través de su propia autorreflexión.

David Sánchez (2013) señala que el beneficio general de una formación especializada en coaching sería proporcionar nuevas estrategias y enfoques prácticos para ayudar a educadores y orientadores a afrontar los “viejos” problemas con “nuevas” alternativas de solución.

“Otro beneficio de implantar el coach dentro de los centros educativos es que podrá prestar su apoyo para mejorar y optimizar las capacidades innatas, los recursos internos y la creatividad que los alumnos ya tienen, con el fin de obtener los máximos resultados posibles, con base en criterios no sólo de eficacia y calidad, sino de excelencia, convirtiendo así el proceso de aprendizaje en un verdadero aprendizaje transformacional” (Sánchez, D. 2013).

1.4.5. Coaching Integrativo:

Es considerado un modelo, de modelos, es decir, integra diferentes modelos de coaching. Esta modalidad se lleva a cabo mediante un programa con un enfoque integral del individuo, pues considera sus objetivos personales y profesionales, asegurando que éstos se alinean para alcanzar un equilibrio interno de los factores psicológicos y emocionales de la persona. El trabajo hace énfasis en el autoconocimiento y el reconocimiento de fortalezas y debilidades de la persona; de tal forma que el individuo sea capaz de identificar con mayor claridad las soluciones, cambios y estrategias que requiere implementar para alcanzar sus metas. En otras palabras, las personas pueden mejorar la forma de enfrentar diferentes situaciones, cambiar comportamientos, desarrollar nuevas estructuras mentales y administrar su tiempo de mejor manera.

Integral Coaching Canadá, la escuela más influyente de formación en Coaching Integral, explica que: *“Integral Coaching es una disciplina que permite a los clientes hacerse más conscientes de cómo enfocan habitualmente las situaciones, les facilita ver nuevas posibilidades, y a partir de ahí construir nuevas y duraderas competencias para alcanzar resultados profundamente importantes para ellos. El coach y el cliente están dedicados a las necesidades de desarrollo únicas y particulares del cliente y de su tema de coaching.”*

Aunque el coaching es utilizado en diferentes ámbitos, hoy en día, el uso dentro de las empresas y las organizaciones es uno de los principales, ya que les permite usarlo como herramienta para mejorar procesos, a través del trabajo de desarrollo personal, de relaciones interpersonales, de autoestima, en las habilidades comunicativas, y de efectividad de los equipos, entre otros (ICF, 2012). Además, según Solar (2012) del cambio personal de los líderes depende el cambio organizacional, por lo tanto, las organizaciones modernas deben enfocarse en cambiar para mejorar y crecer.

1.5. Coaching como Herramienta organizacional para mejorar procesos

El alto nivel de competencia al interior de las empresas, ha obligado a las organizaciones y a las personas, a explorar nuevos métodos, estrategias y disciplinas que les permitan obtener una nueva ventaja, con el fin de adelantarse al resto. Ante esto, por largo tiempo, las organizaciones han buscado en la psicología herramientas que permitan lograr resultados superiores y maximizar el potencial de los equipos de trabajo, a través de la gestión de sus recursos humanos. Como señalábamos al inicio de este módulo, el coaching se ha masificado y suele usarse al interior de las organizaciones con el fin de que los equipos mejoren sus procesos, alcancen las metas propuestas

por sus jefaturas o como estrategia de alto impacto para desarrollar liderazgo. Para ello, existen dos posibilidades de llevar a cabo este proceso:

Lo primero es contratar a un coach externo que realice acompañamiento a un coachee, se realiza en tiempos cortos, por a lo menos 6 sesiones de una hora y media aproximadamente. Estas sesiones pueden ser presenciales o a través de video conferencias y los objetivos son concretos y específicos.

La segunda posibilidad que no suele recomendarse mucho, aunque si bien existe un creciente énfasis en el rol de los gerentes como coach, consiste en que una persona de la misma organización, actúa como coach frente a otra persona o a un equipo de trabajo, durante todo el periodo que dure una meta determinada. En este caso, siempre estas sesiones son presenciales.

Como veremos, el estatus del coaching ha cambiado en la última década. Hasta hace unos años, existía la creencia que a quienes se les indicaba participar en un proceso de coaching en las empresas, pensaban que eran candidatos fijos al despido y que estaban mal evaluados. Hoy esto ha cambiado, pues no sólo los ejecutivos piden coaching, sino que toman programas de liderazgo o incluso quieren convertirse en coach.

De acuerdo a Pucheu (2016) la decisión de solicitar coaching comienza cuando una jefatura de línea o uno de los profesionales de RR.HH percibe que hay dificultades o el riesgo de que una persona no cuente con las capacidades necesarias para hacer frente a sus desafíos.

Normalmente la decisión puede deberse a una necesidad o a un defecto, para lo cual se recomienda y solicita que participe de un proceso de coaching. Esta decisión muchas veces nace de un diagnóstico generado a partir de evaluaciones de desempeño, clima organizacional o competencias. Según Pucheu este proceso suele recibir el nombre de *“asesoría en la generación de planes de acción”*.

Pero por otro lado que las empresas propongan el proceso de coaching, puede ser visto como una señal de confianza o de pertenencia al grupo con reales posibilidades de ascender.

A continuación para comprender de manera más práctica los tipos de intervención en coaching, a continuación se expondrá el cuadro propuesto por Pucheu, 2014 en su libro titulado *“Desarrollo y eficacia organizacional”*.

Tipos de Intervención en coaching según Pucheu (2014)

Objetivo	Ejemplo de modelo de intervención	Ejemplo de situación
Incorporación de un rol definido	Apoyo en la reconceptualización de la identidad y adquisición de competencias conductuales, como en liderazgo transformacional.	Un sujeto recién graduado de ingeniero debe asumir el rol de vendedor técnico (Key Accounts Manager), lo que no corresponde a sus expectativas e identidad.
Integración de dos o más roles que parecen incongruentes	Asistencia en la generación de metadiscursos que integren y permitan la adecuada aplicación de valores y criterios, separando ámbitos de acción. Ejemplo, modelo de manejo de compromisos incompatibles de Kegan y Lahey, 2001.	Una enfermera clínica especializada en un área técnica ascienda de jefa de una unidad y debe hacerse cargo simultáneamente del control de costos de la calidad del cuidado de los pacientes, respondiendo a dos o más líneas de mando u aplicando criterios que no están definidos formalmente.
Creación de un rol	Secunda en la construcción de representaciones sobre los objetivos, normas y demás representaciones sobre un área de actividad. Normalmente implica intervenciones sobre un grupo u organización, como en trabajo de equipos o desarrollo de competencias en el marco constructorista.	Un grupo de ejecutivos debe trabajar en una estructura de equipo, manejando desacuerdos, integrando ideas y definiendo estrategias de un modo que diferencie el rol de “par” de la amistad o los puntos de vista asociados a sus roles técnicos o de jefaturas.

Ahora bien, la idea de utilizar el coaching como herramienta organizacional para mejorar procesos, se fortalece con los datos de la revista Fortune, que señala que el coaching incrementa el rendimiento de los directivos en un 88%, además, la Asociación para el Progreso de la Dirección señala que siete de cada diez directivos españoles demandan formación en coaching. La revista The Manchester Review publicó una investigación realizada con 100 ejecutivos de alto cargo para

evaluar el impacto que ejerce el coaching en las empresas (2001), algunos de los datos obtenidos fueron:

- ✓ Retorno sobre la inversión (ROI): 545%.
- ✓ Aumento en la productividad: 53%.
- ✓ Aumento en la calidad de trabajo: 48%.
- ✓ Satisfacción de los empleados: 61%.
- ✓ Mejoría del trabajo en equipos: 67%.
- ✓ Aumento del compromiso organizacional: 44%.
- ✓ Reducción de quejas de clientes: 34%.

Otro dato no menos importante, es que la capacitación cuando va acompañada de coaching, incrementa la productividad de un 22% a un 88%; además dos tercios de las empresas que utilizan coaching plantean incrementar su uso durante los próximos años.

Por lo tanto, ¿para qué realizar coaching al interior de una organización?

- ✓ Para mejorar procesos.
- ✓ Para mejorar el desempeño.
- ✓ Facilitar el cambio.
- ✓ Desarrollar habilidades.
- ✓ Fortalecer el liderazgo.
- ✓ Para asumir cargos diferentes, facilitar transiciones.
- ✓ Para incrementar la efectividad personal.
- ✓ Entre otros.

El estudio de Meta- análisis sobre los efectos del coaching en cinco indicadores de resultados de Theeboom, Beerma, y Van Vianen (2013) demostró que el impacto del coaching va en directa relación con: el desempeño y las habilidades de los trabajadores de una empresa, demostrando conductas de efectividad laboral; el bienestar y su salud, relacionado con una satisfacción general y comportamientos afectivos; el manejo de dificultades al interior del trabajo; la actitud hacia el

trabajo, la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional; y por último, la autorregulación y orientación a objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Bayón, F. (2014) Coaching Hoy, teoría general del coaching. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- ✓ **Calles, M.; Alonso, M. & Gioya, P. (2010). Coaching ejecutivo: cómo lograr directivos que consigan resultados. Madrid: Síntesis.**
- ✓ De la Corte, J. (2006). La figura del coaching en el ámbito laboral. Derecho y conocimiento, 2, 269-284. Extraído el 19 de Junio de 2017 desde

<http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/2549/b15617208.pdf;sequence=1>
- ✓ **Executive Coaching Forum (2004). The executive coaching handbook. 3rd edn. Wellesley: Executive Coaching Forum.**
- ✓ Kegan, R. & Lahey, L. (2001). The real reason people won't change. Harvard Business Review, November, 84-92.
- ✓ **Kimsey-House, H.; Kimsey-House, K.; Sandahl, P. & Whitworth, L. (2014). Coaching Co- Activo: cambiar empresas, transformar vidas. Buenos Aires: Paidós**
- ✓ Green, B. & Gallwey, T. (1986). The inner game of music (1st ed.). New York: Anchor Press/Doubleday.
- ✓ **Whitmore, J. (2015). Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas. Barcelona: Paidós Empresa.**
- ✓ ICF- España (2012). Estudio Mundial de Coaching. Extraído el día 21 de Junio de 2016 desde <https://www.coachfederation.org>
- ✓ **Ortiz de Zárate, M. (2010). Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas. Revista Capital Humano, 243.**
- ✓ McGovern, J.; Lindermann, M.; Vergara, M.; Murphy, S.; Barker, L & Warrenfeltz, R. (2001). Maximising the impact of executive coaching: behavioral change, organizational outcomes and return on investment. The Manchester Review. 6 (i), 1-9.
- ✓ **Pucheu, A. (2014). Desarrollo y Eficacia organizacional. Santiago: Ediciones UC.**
- ✓ Pucheu, A. (2016). Coaching para la efectividad organizacional. Santiago: Ediciones UC.

- ✓ **Solar, S. (2012). Coaching Express, los orígenes de un nuevo estilo. Santiago: Cóndor Blanco.**
- ✓ Sánchez, D. (2013). El coaching pedagógico dentro del sistema educativo: innovando procesos. Revista Intercontinental de Psicología y Educación, 15 (2), 171-191. Extraído el día 19 de Junio 2017 desde ***<http://www.redalyc.org/pdf/802/80228344010.pdf>***
- ✓ **ICF (2017) Extraído el día 19 de Junio de 2017 desde**
<http://www.icf-es.com/mwsicf/etica-icf/codigo-deontologico-icf-espana>
- ✓ Zeuss, P., y Skiffington, S. (2000). Coaching en el trabajo. Madrid: McGraw-Hill.
- ✓ **Smart Coach (2017). Extraído el día 23 de Junio de 2017.**