

EL COACHING COMO MODELO DE GESTIÓN EN TALENTO HUMANO

LEIDY TATIANA MARTÍNEZ HIGUERA

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C.
2017**

EL COACHING COMO MODELO DE GESTIÓN EN TALENTO HUMANO

LEIDY TATIANA MARTÍNEZ HIGUERA

**Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

Orientador(a):

**MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD.**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTA D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dr. Francisco Archer Narvaez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por darme la vida y la salud para realizar todos los proyectos que me he propuesto, a mi hija Valentina que ha sido mi fuerza, mis ganas de seguir, la fortaleza para nunca desfallecer y la que me impulsa a continuar cumpliendo mis sueños, mis hermanos Jaiver, Carol y Mayra que me han apoyado, que han estado para mí en todo el camino que he recorrido, son mis amigos, mis confidentes y en muchos momentos mis polos a tierra.

A mi madre que falleció, sé que ella está junto a mí guiándome en cada paso que doy y levantándome en los tropiezos que pueda tener en el camino.

Gracias a mis familiares y amigos, personas valiosas que me brindaron su apoyo para cumplir esta meta y siempre han tenido una voz de aliento en todos los aspectos de mi vida.

Agradezco a mis compañeros por hacer de nuestras clases momentos agradables, amenos e inolvidables y a los profesores por brindarnos sus conocimientos y guiarnos en este camino de aprendizaje.

LEIDY TATIANA MARTINEZ HIGUERA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. ANTECEDENTES	15
3. JUSTIFICACIÓN	18
4. DELIMITACIÓN	19
5. MARCO TEÓRICO	22
5.1 ORIGENES	22
5.2 TIPOS DE COACHING	28
5.3 CÓMO DEFINIR EL TÉRMINO COACH	38
5.4 METODOLOGÍA DEL COACHING	41
5.5 A QUIÉN VA DIRIGIDO EL COACHING	46
6. DISEÑO METODOLÓGICO	50
7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN	51
8. CONCLUSIONES	52
9. RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFIA	54

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: El coaching como conocimiento	23
Figura 2: El ser- El deber ser	24
Figura 3: Coaching Sistémico	30
Figura 4: Coaching Ejecutivo	37
Figura 5: El proceso de coaching	45

GLOSARIO DE TÉRMINOS

COACHING: proceso de entrenamiento íntimo, personalizado y continuo que brinda una orientación para encontrar su potencial por medio de un conjunto de herramientas; ayuda a las personas a materializar sus objetivos personales y profesionales desarrollando habilidades específicas. (Withmore. J 2006)

ENTRENAMIENTO: es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo adquirido. (Psicología organizacional 2011)

MODELO DE GESTIÓN: proceso en el cual se estructuran determinados pilares para el buen funcionamiento y desarrollo de las estrategias organizativas. Estos deben enfocarse principalmente en tres pilares, los procesos, las personas y la tecnología. (Villamizar. Z 2012)

CRECIMIENTO: proceso en el cual un individuo u organización logra enfocar su mejor y mayor potencial en una actividad específica.

FORMACIÓN: proceso que tiene como finalidad el aprendizaje de mayor aplicabilidad y adecuación al puesto de trabajo, tiene en cuenta todos los problemas del individuo, trata de aumentar sus facultades y competencias para lograr adaptarlas a un proyecto concreto. (Anónimo).

CONVERSACIÓN: es la actividad oral construida bajo unas reglas y rasgos que caracterizan una estructura organizada en turnos de palabra. En esta, dos o más hablantes interactúan cooperativamente, cumpliendo así una función socializadora. (Rubio. M 2012)

RETROALIMENTACIÓN: la retroalimentación es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben mis acciones, mis palabras, mis trabajos y hacer conocer a los demás como yo percibo los suyos. (Masterchoc 2010)

PREGUNTAS PODEROSAS: es un requerimiento que se realiza con la intención de obtener algún tipo de información. Al pronunciar esta interrogación, se espera recibir una respuesta que incluya los datos buscados. Teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que las preguntas poderosas son aquellas que proporcionan una información funcional y completamente aplicada a una solución. (Pérez. J. Merino. M 2014)

ESCUCHA ACTIVA: la escucha activa implica una estrategia de aprendizaje que consiste en prestar una atención especial a la información, que llega a través del canal auditivo, para tratar de entenderla, analizarla, sintetizarla, criticarla, cuestionarla, e incorporarla o no, según el caso, a nuestras propias ideas y conceptos. Se requiere para lograrlo un esfuerzo voluntario, que consiste en pensar

lo que se nos está tratando de transmitir mediante los sonidos que percibimos.
(Anónimo)

INTERACCIÓN: relación cara a cara que un grupo de dos o más personas tienen entre sí, los cuales se comportan como personas independientes, con una misma meta individual. (González. J 2003)

DESARROLLO DIRECTIVO: proceso en el cual se plantean vías que conduzcan a nuevos retos profesionales, ya sea en una organización o en sectores diferentes. Son potenciadores de las habilidades directivas y de liderazgo para acelerar el alcance del éxito. (Universitat de Barcelona. 2016)

PROACTIVIDAD: es la actitud en la que una persona asume el control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias de la vida. Implica asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan. (Universidad de Cádiz. 2016)

SINERGIA: proceso en el cual cuando el o los objetivos logrados por la organización son alcanzados, considerándolos como resultado obtenido en conjunto mayor o mejor que el posible de alcanzar producto de sus órganos o partes individualmente. Es la participación activa y concertada de varias personas para realizar una sola función, uniendo fuerzas y causas. (Ramos. A 2013)

COMPROMISO LABORAL: el compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa. (Jiménez. J 2007)

COMUNICACIÓN: proceso en el cual dos o más individuos mantienen un diálogo frecuente para llegar a una meta en común, teniendo en cuenta que es un factor fundamental de nuestra relación con los demás, debido a esto se puede afirmar que en ámbitos laborales la comunicación ayuda a crear un buen desarrollo de las actividades específicas que son impuestas.

REACTIVIDAD: actitud que se puede identificar como la paradoja de proactividad, es una persona que posee falta de autoconciencia de sus acciones, no hace parte de la solución sino del problema, no es consciente de las consecuencias de sus acciones, es impulsivo y no realiza análisis de las situaciones a su alrededor.

EMPATIA: capacidad netamente humana de ponerte en los zapatos del otro y de esa manera conocer su sentir; es decir escuchar y responder, al sentir del otro. Tiene que ver con la inteligencia emocional y lleva a la persona a ser más exitosa en todas las áreas de su vida.

INTERDEPENDENCIA LABORAL: proceso que no requiere interacción alguna entre grupos, ya que cada uno actúa independientemente. No obstante, el rendimiento combinado de todos es lo que decide el éxito de la organización. (Retamal. G)

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se realizará un marco teórico conceptual sobre el coaching como un modelo de gestión para el crecimiento, desarrollo y formación del talento humano en las organizaciones, debido a que en el entorno empresarial cada vez se requieren mejores habilidades de desenvolvimiento, liderazgo, responsabilidad, compromiso, estrategia, iniciativa y proactividad. Para esto se tendrán en cuenta antecedentes que permitan dar a conocer la importancia del coaching a nivel personal y empresarial; como una base fundamental de modelos de gestión debido a que estos permiten realizar una guía y un acompañamiento para el alcance de las metas y los objetivos propuestos por una organización.

Para fomentar el crecimiento y el buen desarrollo de cualquier entidad e individuo se requiere establecer fundamentalmente un líder funcional quien logre adquirir las destrezas precisas de tomar decisiones acertadas, guiar profesionalmente a su personal, dar buenas soluciones en situaciones requeridas, entregar las herramientas necesarias y fomentar la adquisición de las habilidades correspondientes para hacer más competentes, eficientes y proactivos a los individuos involucrados.

Por medio de estas habilidades se puede lograr el desarrollo completo del talento humano, la formación de nuevos individuos que sepan cooperar y realizar trabajos en equipo para dar un resultado mejor que el esperado inicialmente; teniendo en cuenta estas circunstancias, el coaching lograra una motivación profunda para que los procesos anteriormente mencionados se realicen de una manera eficaz y productiva.

La formación de los individuos genera un complejo proceso debido a que la adquisición de dichas habilidades es un seguimiento y un acompañamiento continuo, sin embargo, no en todos los casos se presenta de esta manera porque está directamente relacionado con la historia de aprendizaje de cada uno de los individuos, su motivación intrínseca y las motivaciones extrínsecas que se puedan presentar a lo largo de este proceso. Cada uno de estos factores implica una condición de entrega por parte de los participantes, representantes de las empresas y de una intervención por parte del especialista.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un marco teórico conceptual sobre el Coaching como modelo de transformación personal y organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Elaborar una referenciación bibliográfica.
- Realizar las reseñas bibliográficas correspondientes.
- Construir el marco teórico.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el punto de vista de una organización, la necesidad que poseen las empresas de formar y desarrollar personas capaces, responsables, competitivas, proactivas y sobre todo buenos líderes; fomentando el crecimiento y la fortaleza de sus habilidades, aptitudes y actitudes, para la consecución de las metas personales y las metas organizacionales.

Los individuos que no ejercen su trabajo con compromiso y propiedad son aquellos que en situaciones problemáticas en las que deberían ser parte de la solución y no del problema pierden el control total de sí mismo y no realizan actividades necesarias para un desarrollo integral.

Las personas al crecer como individuos en una sociedad y comunidad laboral, logran conectarse y proponerse metas más altas que los llevan a la satisfacción de sus necesidades y logros superiores saliendo de una mediocridad, o zona de confort para adquirir un estatus mayor y mejor; para descartarse como profesionales y ocupar cargos directivos, conectarse con el éxito y ser personas no solo más productivas y competitivas, sino más felices.

Esto indica que es fundamental proporcionar las herramientas necesarias para lograr el aumento y la creación de estas destrezas personales y grupales, llegando así a la pertinencia y el buen desarrollo de una organización y los individuos que hacen parte de esta.

2. ANTECEDENTES

Para realizar un abordaje al concepto de coaching es importante mostrar una idea generalizada de su origen aparente.

En el año 471 A.C. nació un filósofo, Sócrates, reconocido por las obras de su discípulo, Platón, en las cuales menciona su método de enseñanza práctica que hace de un individuo capaz de adquirir conocimiento por medio de la realización de preguntas, este método adquirió el nombre de Mayéutica.

De estos diálogos entre individuos se derivó otro aprendiz, Aristóteles, el cual realizó muchas obras formulando una ética de todos los individuos que se fundamenta en la búsqueda de la felicidad para una sociedad equilibrada. “Entre 1930 y 1940 se apropia el termino coach para aquella persona que por medio de un mentor quiere convertirse en uno, igualmente. En 1960 se establece el coaching personal como un programa educativo para el reforzamiento de las habilidades necesarias. Entre 1960 y 1980 específicamente en Canadá se fusiona el coaching personal con el coaching empresarial, generando así que se considere al coach como una profesión con formación y credenciales”¹.

A partir de estos conceptos se puede realizar una ampliación del término, debido a una definición del mismo. “Hacer coach es colaborar con las personas, grupos y equipos a aprender a estar de acuerdo consigo mismos y a rediseñar los acuerdos que tienen con el mundo. Generar nuevas respuestas; dejar de repetir. Construir una identidad profesional basada en el respeto por las diferencias, con la idea de la integración y el intercambio que posibiliten seguir creciendo”².

También existe una ayuda proporcionada a un alumno, que apoya el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades y habilidades ayudando al alumno en beneficio de sus experiencias. “Para Knight por lo general, el alumno demuestra cierto grado de conocimiento sobre sus actividades, el coaching se realiza como eventos de entrenamiento que van desde la cotidianidad, en el puesto de trabajo a las oportunidades periódicas para compartir ideas en los ámbitos personales y profesionales.

En un comienzo, el ejercicio del coaching se instaló en el mercado como fruto de la práctica. Los consultores que ofrecían el servicio eran ex ejecutivos, que ayudaban a otros desde su fondo (background). Ese fue el origen, pero más tarde se fue estandarizando la mejor práctica y comenzaron a desarrollarse los marcos teóricos.

¹ RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. 1.ed. Buenos Aires: Editorial Dunken, 2005. p. 81-82.

² WOLK, Leonardo. Coaching: el arte de soplar brasas en acción. 1.ed. Santiago de Chile: Gran Aldea editores. 2013. p. 17.

Surgieron las distintas corrientes de coaching, desde variados enfoques, los que abrevan en la psicología, los ontológicos y también los sistémicos. Todos tienen algo en común, conciben al coaching como una relación de aprendizaje, que ocurre cuando un actor o grupo tiene un problema, que lo aqueja, pero que no sabe cómo resolverlo, y que acude a un coach en búsqueda de ayuda, para encontrar la solución a ese problema. Mencioné en el párrafo anterior el crecimiento exponencial de la disciplina y a mi juicio las razones son las siguientes: Los paradigmas tradicionales sobre la gestión empresarial están cambiando, las empresas necesitan contar con una fuerza laboral altamente motivada y dispuesta a superar los estándares de desempeño habituales.

De acuerdo a Cortese los cambios tecnológicos, las fuerzas económicas globales, la pasión por el cliente, impiden que las empresas trasladen al mercado los costos de la ineficiencia. Las corporaciones, de todo el mundo, expiden cada año cheques por más de 50.000 millones de dólares en concepto de honorarios por asesoramiento para el cambio y los consultores, estudios académicos e informes de las propias empresas”³.

También se puede entender por coaching como el qué y cómo frente al por qué: En la relación de coaching, nos centramos básicamente en que quiere el cliente, cómo va a conseguirlo y cuando lo hará. El terreno del por qué (justificación de opiniones) es frecuentemente despejado de las sesiones de coaching.

Orientación al comportamiento (Hacer, vivir y sentir): El coaching no consiste meramente en una relación verbal de una hora. El coaching como proceso involucra la reflexión-acción. Es decir, la reflexión (Propia de las sesiones de coaching) deben ser puestas en práctica en la vida diaria del cliente. La orientación del coaching también está en hacer, vivir y sentir.

Aquí y ahora: Otro de los principios de coaching es centrarnos en el aquí y ahora (Presente) y desde allí proyectar el futuro de nuestros clientes. El pasado es un terreno frecuentemente despejado de las sesiones de coaching. Consideramos que se puede aprender cosas del pasado, siempre y cuando este no esclavice al cliente. (En cuyo caso deberá contar con la especialización de otro profesional)

Autoconciencia: La autoconciencia es uno de los pilares del coaching. El awareness de la Gestalt o “Darse cuenta de”, es la columna vertebral de la relación del coaching.

“Relación yo-tu: La relación (Coach-Coachee) es fundamental para el correcto desarrollo de las sesiones de coaching. Esa relación debe enmarcarse en el

³ KNIGHT, J. The key to translating research into practice lies in continuous, job-embedded learning with ongoing support. Journal of Staff Development. Oxford. 2009. p 18-20.

contexto de la conciencia, auto creencia y responsabilidad, todo ello dentro del gran “Paraguas” de la confianza. Si este “Paraguas” no existe en la relación del coaching la misma será minada por la duda, la incomprensión, el egoísmo, etc, y por lo tanto la relación propia del coaching no surgirá entre las partes”⁴.

Hay que tener en cuenta que el coaching posee unos objetivos específicos los cuales han cambiado con la formulación compuesta y completa de este término los que adquirió a lo largo de este proceso fueron ser concreto (specific); se ha de buscar la mayor concertación posible ¿Es la meta suficientemente detallada de manera que otra persona sepa que va a hacer y cómo?

Medible (measurable): lo que no se puede medir, simplemente no existe. Se ha de establecer siempre objetivamente objetivos cuantitativos (que pueden relegar cualidad). ¿Hay una serie clara de pasos a seguir para alcanzar tus metas?

Alcanzable (attainable): Los objetivos tienen que conseguir sacar lo mejor de nosotros. Tienen que ser un reto ambicioso y posible. Hay que proveer la posibilidad de reajustar los objetivos si hay un cambio en el entorno. ¿Hay una serie clara de pasos a seguir para alcanzar tus metas?

Realista (realistic): Hay que buscar siempre enmarcar los objetivos dentro de la ética, los valores de uno mismo y el entorno. Así como analizar cómo pueden afectar a terceras personas. ¿Es posible alcanzar esta meta considerando los recursos disponibles?

“Tiempo (Timely): Hay que ser claros con la dimensión temporal de cada objetivo, así como elaborar una línea del tiempo donde vayan marcados los distintos subobjetivos o etapas para llegar al objetivo. ¿Cuándo se lograría la meta? “⁵.

⁴ RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. 1.ed. Buenos Aires: Editorial Dunken. 2005. p. 105-106.

⁵ CUADRI, Jorge. FIERRO, Sebastián. PALMA, Iván. El Coaching. Revista de Educación, Motricidad e Investigación. Madrid. 2015. p 25.

3. JUSTIFICACIÓN

Para el presente trabajo se requiere la realización de una profundización en el tema del coaching debido a que este es un concepto innovador y bastante joven en el ámbito laboral; esto generó un interés que produjo la necesidad de información sobre el tema para tener claridad sobre él mismo.

Se escogió el tema porque como profesional y estudiante de la Especialización en Gerencia del Talento Humano, me interesa a él el buen manejo de personal, teniendo en cuenta que cada uno de los individuos de una organización posee una actividad específica que es fundamental y necesaria, pero también se requiere la cooperación entre individuos la cual lograría un ambiente laboral productivo y próspero.

Teniendo en cuenta el punto de vista de una organización se tiene como propósito brindar un acompañamiento completamente estructurado que permita darle los beneficios necesarios a la empresa como a los individuos que hacen parte de esta, con esto se requiere la práctica en el ambiente laboral; toda la información recopilada en este documento hará que este proceso se lleve a cabo para una organización sea productiva y sirva para desarrollar, formar e implementar programas y procesos de coaching que permitan el desarrollo de un buen liderazgo para la adquisición de las destrezas y habilidades que demuestren el gran potencial que tienen los individuos involucrados.

4. DELIMITACIÓN

“El termino coaching es de origen húngaro, ya que, en los siglo XV y XVI empezó a hacerse muy famosa la ciudad de Kocs la cual se caracterizó por su carruaje por ser el único provisto de un sistema de suspensión así se dio origen al termino kocsiszekér, es decir carruaje de kocs paso al alemán como kutsche, posteriormente al italiano como cocchio y al español como coche el cual desempeñaba la función de trasladar a una persona de un lado al otro tal cual como el coaching el transporta a una persona de donde están hoy a donde quieren llegar en el futuro, como tal, el coaching es una relación profesional que ayuda a que los individuos obtengan resultados excelentes en sus vidas, carreras, negocios organizaciones a través de un acompañamiento con el cual se logre la búsqueda, y descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos, y metas soñadas, liberando su potencial e incrementando su desempeño”⁶.

Como se dijo anteriormente el uso de este concepto se empezó a dar en los años treinta y cuarenta sin embargo en esas décadas no se conocía exactamente el termino coaching; fue hasta las décadas del sesenta que empezó a coger un poco de fuerza.

Podemos dividir los fundadores del coaching en 3 grandes grupos, el coaching en Norteamérica con Thomas Leonard, el coaching en Europa con Timothy Gallway y mmJohn Whitmore y finalmente el coaching en Sudamérica con Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla. Primero hablaremos de Norteamérica.

Thomas Leonard nació el 31 de julio 1955 y murió el 11 de febrero de 2003, sus mayores contribuciones del coaching fueron, la fundación de Coach University en 1992, en 1994 fundo la International Coach Federation, escribió varios programas de progreso personal y profesional utilizados hoy en día por empresas de entrenamiento, escribió varios libros, también fue director ejecutivo de coachville.com, la página más grande del mundo y fundador de la International Association of certified coaches.

Ahora después de mencionar un poco los aportes de Leonard al mundo del coaching veremos el estilo norteamericano más conocido como sistema de coaching 5 x 15 la cual recoge las habilidades básicas que debe desarrollar el coach para llevar a cabo una sesión con éxito, 15 competencias, en las cual el coach debe saber cuál de ellas usar y en qué momento, 15 clarificadores que guían al coach hacia el fundamento más importante que expresa el cliente, 15 productos que el coach trasmite al cliente, los 15 marcos son las aspectos donde emanan los pensamientos, percepciones, conducta y actividad del coach y del cliente, las cuales ayudaran, a,

⁶ ORTIZ, Miriam. Psicología y coaching: marco general de las diferentes escuelas. Capital Humano. 2010. p.67.

abrir el pensamiento, a, acelerar el progreso y disminuir el esfuerzo del cliente, y los 15 puntos de estilo que pueden, dependiendo de la manera de interactuar con el cliente, acelerar o frenar el proceso del coaching, cada uno puede ayudar a aumentar la efectividad y la eficacia del coaching, de ahí su nombre 5 x 15⁷.

“Por otro lado, está el modelo europeo que tiene sus inicios en Timothy Gallwey, quien elaboro un sistema de aprendizaje que llamo el juego interior, Gallwey se formuló la siguiente frase “Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué este sucediendo en el juego exterior”, dependiendo de qué tal consciente seas de este juego podrá marcar la diferencia entre tu éxito o tu fracaso en el exterior, por otro lado, John Whitmore crea una nueva metodología, en quipo con David Hemery y David Whitake, con base en el juego interior de Timothy, gracias a su conocimiento sobre la psicología humanista, y funda performance consultants trabajando en la aplicación de estas técnicas al mundo laboral. Dice Whitmore, “consiste en liberar el potencia de una persona, para incrementar al máximo su desempeño”, todos poseemos un potencias interior que puede ser liberado y está es la finalidad del coach, ser capaz de ver a los individuos como lo que pueden llegar a ser y no lo que son; usa las siguientes premisas, elevar la conciencia, asumir la responsabilidad, desarrollar la confianza en uno mismo.

Finalmente, el coaching llego a Sudamérica con las ideas y el trabajo de Fernando flores, allí se le denomino, coaching ontológico, el cual busca crear observadores diferentes para interpretar mejor nuestra existencia.

El tipo de observador que es uno determina las acciones, y estas los resultados, e inclusive al mismo ser. La finalidad es lograr el crecimiento para dominar el ser, por medio de un aprendizaje que cuestiona a los modos tradicionales de percibir e interpretar, en donde los individuo y equipos comienzan a llevar una mejor creatividad y proactividad.

Sus postulados dicen:

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. El lenguaje es lo que hace de los seres humanos el tipo particular de seres que son. El lenguaje es la clave para comprender a los fenómenos humanos.
2. No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Nuestras acciones nos permiten transformarnos, nos hacen diferentes. Este principio, que relaciona la acción y el ser, nos abre el camino al aprendizaje, ya que, a través de nuestras acciones, podemos llegar a modificar nuestra identidad.

⁷ RAVIER, Leonardo. Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires. 2005. p. 126-127.

3. Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Derivado de los dos postulados anteriores, este tercero desafía la creencia histórica de que cada individuo tiene una especial y particular forma de ser fija e inmutable y apuesta por la capacidad que tenemos los seres humanos de inventarnos a nosotros mismos a través del lenguaje. Esta concepción nos da un enorme poder y la capacidad de jugar un papel activo en el diseño del tipo de ser en el que queremos convertirnos”⁸.

Para el presente trabajo se quiere enfocar en el coaching organizacional; el cual es una división del coaching en general que a su vez tiene subdivisiones, el coaching ejecutivo y el empresarial cada uno de estos está explicado en el marco teórico conceptual debido a que principalmente se enfocará en la utilización de estos dos métodos para la realización del acompañamiento a las entidades.

Es pertinente tener en cuenta algunos ámbitos de orientación inicial como lo son las entidades privadas que requieran el servicio de coaching; se tendrá una intervención máxima de doce meses debido a que es necesario mostrar y adquirir empatía con los coachee lo cual requiere un proceso de adaptación y aceptación que podría variar entre cada uno de los coachee.

Después de adquirir esta empatía es necesario reunir competencias como liderazgo, confiabilidad, eficacia, proactividad, pertinencia, responsabilidad, para esto se realizara un acompañamiento presencial en las instalaciones de la organización que permitirá profundizar cada una de estas competencias y lograr alcanzar los objetivos propuestos inicialmente con la entidad; dependiendo claramente del objetivo principal se llevarán a cabo actividades que fortalezcan y permitan mejorar las habilidades de cada uno de los integrantes del proyecto.

⁸ ORTIZ, Miriam. Psicología y coaching: marco general de las diferentes escuelas. Capital Humano. 2010. p.67.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 ORIGENES

Cabe mencionar que determinar el origen preciso del coaching como disciplina es más disperso que otras áreas, ya que algunas de las actividades realizadas en él se presentan en otros ámbitos; sin embargo, hay muy pocas evidencias teórico-prácticas de los inicios y el manejo del coaching.

Por otro lado, el coaching como axioma, es decir, como el cuerpo fundamental sobre el cual descansan varias características y proposiciones de la premisa inicial, es basado en la observación sistemática y la subjetividad de las acciones del individuo que está interesado en y del entrenador que lo acompaña.

Por lo tanto, el coaching no es producto de una teoría personal establecida por un autor ni una aglomeración de información que permitiera la creación de una metodología práctica específica. “Debemos entender al coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos, y que describo a continuación a modo de síntesis. Para ello, comenzaré con una descripción literal del término coach que nos aporta bastante luz respecto de su verdadera naturaleza y esencia”⁹.

Para estas formulaciones sumamente complejas de desarrollar fue necesario el conocimiento y entendimiento de algunas de las más antiguas filosofías de la historia basándose en los tres grandes filósofos; Sócrates, Platón y Aristóteles la cual en términos históricos y cronológicos se basó fundamentalmente en la Mayéutica utilizada por Sócrates ayudaba a interiorizar a los individuos en temas puntuales e importantes para sí mismos, dándoles un valor de conocimiento el cuál era centrado en las preguntas y los cuestionamientos acerca de la existencia, las leyes y la verdad; guiándolos siempre a una verdad más allá de lo que los demás llegaban a tener.

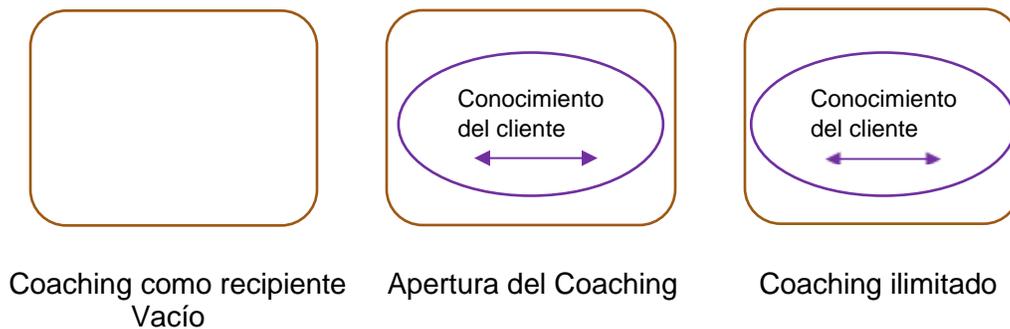
“Consideramos, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios coachees (clientes). En este sentido, el coaching, es un recipiente vacío donde mientras más “abierto” sea el coaching, mayor lugar daremos al trabajo con el conocimiento propio del cliente. En caso contrario, el coaching será limitado y deficiente”¹⁰.

⁹ RAVIER, Leonardo. ¿Cuál es la Historia del coaching? Coaching Magazine. Argentina. N.º 1. 2005. p 2.

¹⁰ RAVIER, Leonardo. ¿Cuál es la Historia del coaching? Coaching Magazine. Argentina. N.º 1. 2005. p 2.

Para Platón la retórica era fundamental debido a que le permitía transmitir sus conocimientos a aquellos que estaban interesados en recibirlos y apropiarse de ellos para generar un carácter determinado y poseer un conocimiento absoluto de sí mismos, sus planteamientos eran idealistas lo cual en ocasiones hace que en términos generales no se presenten tal cual como fueron planteados al inicio; es importante mencionar que él fue el creador de las escuelas y esto influyó profundamente en la apertura de la enseñanza y entrenamiento a los demás.

Figura 1. El coaching como conocimiento



Nota: Diseño de la autora según la revisión bibliográfica de acuerdo a la investigación

La retórica está basada en diálogos los cuales adquirieron una gran importancia por "las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones (diálogos), y que sirven de método para la adquisición del conocimiento en nuestros clientes"¹¹. Sin embargo, para Aristóteles al ser racionalista se opone a la postura de Platón, pero para el desarrollo del coaching es importante tenerlo en cuenta ya que se enfoca en el apetito intelectual; es decir, la voluntad de aprender.

Manteniendo una estructura la cual es "básicamente que el hombre puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ella. Podemos pasar del ser, entendiéndolo como "lo que nos viene dado" o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza"¹².

¹¹ RAVIER, Leonardo. ¿Cuál es la Historia del coaching? Coaching Magazine. Argentina. N.º 1. 2005. p 3.

¹² RAVIER, Leonardo. ¿Cuál es la Historia del coaching? Coaching Magazine. Argentina. N.º 1. 2005. p 3.

Figura 2. El Ser – El deber ser



Nota: Diseño de la autora según la revisión bibliográfica de acuerdo a la investigación

También es importante mencionar que la psicología humanista influyó en la creación del término; debido a que se formalizó con la búsqueda de poder enfocarse en “la subjetividad y la experiencia interna, de la persona como un todo, sin fragmentaciones como la conducta o el inconsciente, o la percepción o del lenguaje, sino que contemplar a la persona como objeto luminoso de estudio, y asimismo, desarrollar una nueva disciplina que investigue los fenómenos más positivos y sanos del ser humano como el amor, la creatividad, la comunicación, la libertad, la capacidad de decidir, el cambio terapéutico, y sobre todo, la autenticidad y el arte de ser uno mismo, porque de allí debía provenir el sentido de respeto y responsabilidad; desde ese núcleo del ser, puede surgir un camino del existir que sea sano o sabio, equilibrado y pleno, la autenticidad como un proceso de auto-aceptación y aceptación de todo lo que existe”¹³.

Para el médico neurólogo Sigmund Freud la mejor manera de entender a los demás y a sí mismo era por medio de la introspección, la cual se basaba en la información y el relato oral que brindaba un individuo cuando se le daban instrucciones específicas sobre qué pensar.

Para hablar de coaching en este momento del siglo XXI que se han desarrollado de manera maximizada en términos conceptuales es necesario aclarar que la globalización es un factor que expande y comparte de forma masiva la información

¹³ RIVEROS, Edgardo. La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. 2014. Chile. p 135-186.

alrededor del mundo, lo cual genera de forma indirecta una tergiversación de los conceptos que se manejan en el medio social.

En términos generales se puede decir que el coaching ha estado en auge desde hace algunos años, pero es necesario profundizar para lograr una buena y gran comprensión del mismo. “Los orígenes de la tutoría actual hay que buscarlos en las décadas de los 50’ y 60’ donde se trabajó con los adultos motivados por la necesidad de afrontar las cuestiones de la vida real en forma eficaz”¹⁴.

Es decir, aquellas personas que estaban dispuestas a realizar un cambio estructural en su ambiente general tanto personal, profesional, y afectivo permitiendo así que todas las decisiones tomadas alrededor de estos aspectos fueran aquellas que representaran la mejor posibilidad de cambio y de manifestar buenas opciones.

El término coaching viene del lenguaje inglés, el cual traducido al español significa literalmente entrenamiento, sin embargo, el proceso de coaching es más complejo que eso y puede decirse que “se entiende como ‘asesoramiento a un directivo’. Es un asesoramiento en el que una persona que se conoce como ‘coach’ tratará de ayudar y asesorar al ‘coachee’ (el directivo) en la difícil tarea de saber a dónde vamos, qué queremos lograr y qué medios vamos a utilizar”¹⁵.

Este ha estado influenciado por diferentes escuelas; “la Escuela Norteamericana (la pragmática) cuyo fundador es Thomas Leonard, pone el foco en el logro, mientras que la Escuela Europea (la humanista) tiene una visión centrada en el potencial humano, a partir de Timothy Gallwey y John Whitmore, y trabaja la resolución estratégica y el coaching de equipos y sistémico. La línea sudamericana (la ontológica) se centra en el ser”¹⁶.

“El entrenador como tal es el responsable de un equipo, con el cual tiene la obligación de conseguir unos resultados, y para ello no solo se debe preocupar de la técnica de cada jugador, de las tácticas del equipo, de las conexiones entre los mismos, de sus relaciones, etc., sino que también debe prestar especial atención a ciertos aspectos personales inciden enormemente en las relaciones, y estas en la capacidad de conseguir resultados de cada uno de ellos.

En general, todos los temas personales influyen muy fuertemente en los resultados, por consiguiente, debemos gestionarlos. Es decir, no solo la técnica, sino también

¹⁴ VILLA, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo. Serie de Apuntes. Bogotá D.C. Universidad América, 2015 p 4.

¹⁵ VILLA, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo. Serie de Apuntes. Bogotá D.C. Universidad América, 2015 p 7-8.

¹⁶ ARANDA, Isabel. Psicólogo experto en coaching. España. 2012 p 7-11.

los aspectos personales, al menos aquellos que inciden directa o indirectamente en los resultados.

En términos amplios el coaching es la forma en que alguien ayuda a otra persona a que sea capaz de conseguir sus propios resultados en conexión con el equipo al que pertenece”¹⁷.

Muchos autores han definido el término como se citó en García. A (2011) “Jim Selman (2008) lo define como: “la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”. Tim Galwey (2006) destaca la importancia de la conversación: “el coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”. La definición de John Whitmore (2003), establece un matiz interesante: “el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.” Quizá otra explicación menos técnica y más cercana sea la dada por Talane Miedaner (2002): “el coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”¹⁸.

El coaching ha tenido varias adaptaciones y una de las más contradictorias es la religiosa; debido a adopta algunas de sus funciones, sin embargo, pone como algo demasiado importante los valores individuales, los esquemas mentales y las creencias. Esto complejiza la definición de coaching, lo cual hace que sea necesario un desglosamiento de algunos conceptos como lo son conversación intencional, capacita, continuada, una persona o grupo, vivir con plenitud.

Por conversación intencional “se refiere a unos resultados esperados y a una metodología. Esperando que cada una de las conversaciones produzcan descubrimientos, percepciones y pasos prácticos dirigidos por el Espíritu santo. Una metodología de coaching utiliza procesos y técnicas comunicativas diseñados para mantener a la persona reflexionando sobre ideas, tomando decisiones y pasando a la acción.

El término capacita, hace referencia a que el individuo sienta que ha crecido, que está más equipado para razonar y resolver situaciones por sí mismo. Durante la

¹⁷ PAYERAS, Joan. Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Madrid. 2004. p 135- 186.

¹⁸ GARCÍA, Alejo. Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte. Madrid. 2011. p 28.

relación de coaching, el individuo marca la agenda de cada conversación, crea sus propios pasos prácticos y toma sus propias decisiones. No existe manipulación ni dependencia del coach.

Cuando se menciona el concepto de continuada, se quiere dar a entender que el coaching puede darse en una sola vez, a modo de conversación breve y espontánea, sin embargo, es mucho más eficaz si se prolonga en el tiempo y hay un contacto periódico. Muchos coachees deciden una pauta de una hora cada dos semanas durante un periodo de varios meses, o bien conversaciones breves durante la semana.

Una persona o grupo, el coaching se centra en el individuo. En su reflexión, crecimiento y posterior acción. Pero también se puede aplicar a un grupo. Un grupo de personas con un mismo tema de coaching pueden tratarse simultáneamente. Las necesidades personales de crecimiento de cada miembro del equipo son otro tema que requeriría un coaching individualizado.

En vivir con plenitud propone ayudar a las personas a prosperar, a destacarse y a desplegar todo su potencial en lugar de conformarse¹⁹.

Es importante mencionar que existe un proceso sistemático y estricto que brinda los pasos a seguir que en ocasiones pueden llegar a ser flexibles y en otras situaciones pueden ser profundamente detallados y delimitados.

Como se ha mencionado anteriormente, el aprendizaje está estrechamente relacionado con el coaching ya que una de las funciones del coach es generar un ambiente de seguridad para el coachee con el fin de que este establezca sus propias estrategias de solución, el coaching estuvo relacionado con las instituciones educativas ya que permite motivar a las personas a generar cambios y aceptarlos, haciendo que cada uno cree un buen ambiente de trabajo en equipo, una unión, la colaboración mutua y llevando a activar su potencial para alcanzar los objetivos que sin esta conducta podrían ser inalcanzables.

Las instituciones educativas de hoy han manifestado que se han mantenido por un lineamiento equivocado ya que continúan cometiendo las mismas equivocaciones, el coaching busca cambiar aquellos paradigmas establecidos que sesgan a una cantidad grande de individuos con el fin de cambiar dichos paradigmas. Es frecuente ver que cuando los individuos no obtienen los resultados esperados, generan una excusa que justifique la no obtención de dicho resultado.

Esto permite unificar de cierta manera algunas de las teorías del aprendizaje ya que estas están en función de lograr que un individuo adquiera nuevos conocimientos;

¹⁹ORTÍZ, Félix. WEBB, Keith. El modelo coach para líderes juveniles. Aptitudes de liderazgo eficaces para resolver problemas, alcanzar objetivos y desarrollar vidas. Miami. 2015 p 6-7.

se tienen características compartidas como lo son, los individuos no solo adquieren conocimiento externo, sino que también interno, es decir, busca dentro de sí herramientas que le aporten fortaleza para enfrentarse a la vida diaria.

La motivación es intrínseca (interno) es decir, el coach logra sacar del coachee todas las virtudes, cualidades y habilidades para que esas virtudes estén directamente relacionadas con la culminación satisfactoria de los objetivos y metas planteados por cada uno.

Es importante mencionar que, en sus inicios, el término era utilizado específicamente para el ámbito deportivo ya que era este en él se podía aplicar de manera adecuada en la que un tercero impulsaba al deportista para el cumplimiento de los logros propuestos y esperados. “La búsqueda de la mejora del desempeño y desarrollo del talento deportivo surge de la necesidad y del reconocimiento de las insuficiencias de las personas organizaciones e instituciones deportivas para integrarse adecuadamente a los desafíos del deporte y hacer frente a las exigencias de la competición. Desde esta perspectiva, surge el *coaching psicológico deportivo* como una estrategia de intervención para expandir la capacidad de desempeño de los directores deportivos, entrenadores, deportistas y demás colectivos del ámbito”²⁰.

Teniendo en cuenta esto es fundamental precisar que existe una preocupación para que el coaching sea utilizado como una posible solución a los diferentes aspectos observados por los individuos interesados; con el conocimiento de la existencia de este posible desarrollo es relevante dar una definición del mismo.

5.2 TIPOS DE COACHING

Se entiende como Coaching Deportivo en sus inicios es adaptado por el término en inglés “Coach” ya que este significa “Entrenador” el cual era utilizado en ambientes escolares y deportivos exclusivamente. Los miembros de los equipos se ponen en bajo el mando del coach el cual define funciones e instruye a los integrantes para que el equipo marche de la mejor manera posible.

Sin embargo, el coaching deportivo a un poco más allá de organizar y mantener el equipo. Se trata de un compromiso con cada uno de los participantes en el equipo desde el punto más frágil como lo es el equilibrio emocional, la motivación intrínseca, el buen desempeño hasta el máximo como el autoconocimiento para llegar a dar el máximo por parte de cada uno de los mismo desarrollando mejor el equipo; por medio de la escucha activa, la formulación de preguntas, la proactividad, el aprendizaje y las acciones de los individuos.

²⁰ GARCÍA- NAVEIRA, Alejo. El coaching psicológico: una herramienta de trabajo para los psicólogos del deporte. Costa Rica. 2008.

Teniendo en cuenta que ya se mencionó un tipo de coaching por medio de la historia del mismo, es importante incluir los demás tipos ya que el coaching posee vertientes que están ajustadas a las necesidades específicas de los solicitantes.

El coaching personal, también llamado life coaching o coaching individual, “se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional.

Es importante comprender que el coaching se focaliza en el individuo y su relación con el contexto, trabajando sobre sus habilidades, competencias, y limitaciones. Su historia personal, creencias y valores son la base fundamental de su manera de actuar y por lo tanto, de su desempeño”²¹. Este tipo de coaching permite la intervención del coach en cada uno de los ámbitos mencionados anteriormente, sin embargo, es el individuo quien efectúa los cambios necesarios para una mejora en los mismos.

Otro de los tipos, es el coaching ontológico; para lograr definirlo de la mejor manera es importante limitar el término, el cual permite responder preguntas formuladas por el ser, en este caso por el ser humano quien es el único que tiene la capacidad para intentar justificar su existencia; eso inclina al ser humano a entender que es vulnerable, finito y puede llegar a estar incompleto, debido a que tiene un nivel de incertidumbre elevado respecto a su futuro, la mayor parte de su vida, con esto es de gran importancia que cada individuo reconozca sin limitaciones, fortalezas, desventajas, cualidades, y habilidades, para que por medio del conocimiento de las mismas logre asumir las responsabilidades de su propia vida.

“Esto permite reconocer que los seres humanos estamos en el mundo con modalidades que nos son características, que nos son propias. El estado en el que estamos en el mundo es siempre el de "hacernos cargo" de nosotros mismos, el de la inquietud con relación a la propia existencia y a sus formas de inserción en ese mundo en el que uno se descubre arrojado. Esta forma de "ser-en-el-mundo", que nos es propia, implica proyectarse a enfrentar un futuro que se nos presenta como alternativas que encierran, cada una de ellas, amenazas y posibilidades”²². Para el coaching específico enfocado en esta rama es necesario e indispensable que el individuo realice ese reconocimiento e interpretación de sí mismo como un ente capaz de realizar actividades que mejoren su calidad de vida. “Todo lo anterior se traduce en que la "naturaleza" del ser humano no está del todo definida.

EL ser humano es un ser abierto, un ser en realización, un ser en un permanente devenir. Su ser está determinado en cada momento por la manera como actúa,

²¹ MURADEP, Lidia. Coaching para la transformación personal. Buenos Aires. 2009. p 22- 24.

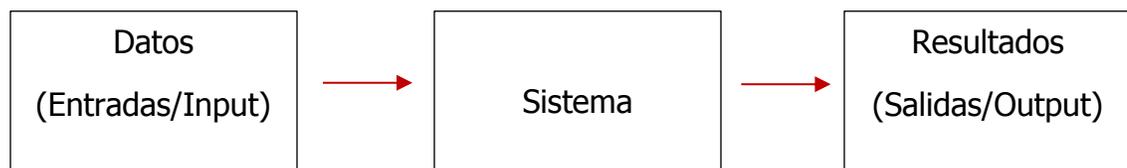
²² ECHEVERRÍA, Rafael. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. 2011. p 51- 53.

como escoge, como tiene sentido de sí mismo y del mundo. Este es un ser que participa en la construcción de su ser, en la invención de sí mismo. De allí que toda vida pueda ser concebida como la obra de arte de quien la vive, de ese ser que es responsable de sí mismo pero que es a la vez su propio creador.

Este reconocimiento es propio de la perspectiva ontológica, que al procurar comprender al ser humano, a ese ser que se pregunta por su ser, sabe que su propia forma de ser está en sus manos y que depende de la manera como haga uso de su capacidad de acción. Desde esta misma perspectiva, la verdad no es sino un camino, un desplazamiento permanente, nunca un lugar al que se pueda acceder para quedarse en él”²³.

El siguiente de los tipos de coaching, teniendo en cuenta que estos no tienen un nivel de jerarquía o de importancia significativo, es el coaching sistémico el cual considera al individuo como parte de algo, es decir, “considerar al individuo un elemento del sistema que compone la empresa para perfeccionar el análisis del contexto”²⁴ teniendo en cuenta que “Un sistema es un conjunto de elementos, abstractos o concretos, interrelacionados. Se abre a un entorno del que es separado por una frontera que establece el límite entre el interior y el exterior. Un sistema transforma unos datos – también denominados entradas o *input*—en resultados – salidas u *output*.

Figura 3. Coaching Sistémico



Nota: Diseño de la autora según la revisión bibliográfica de acuerdo a la investigación

La retroalimentación remite a la entrada del sistema información sobre los resultados: - es positiva cuando el retorno de información contribuye a aumentar la transformación en el mismo sentido. El sistema evoluciona hacia cero o hacia el infinito y en cualquiera de los casos, hacia su propia destrucción; - es negativa cuando el retorno de información actúa en sentido contrario al de la transformación. El sistema en este caso oscila en torno a una posición de equilibrio²⁵.

²³ ECHEVERRÍA, Rafael. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires. 2011. p 51- 53.

²⁴ CABY, François. El coaching. Barcelona. 2012. p 9-11.

²⁵ CABY, François. El coaching. Barcelona. 2012. p 9-11.

Este tipo de coaching está directamente relacionado con otros tipos de coaching debido a que este fue en sus inicios una escuela de la cual salieron varias vertientes y variables de un solo tema, el coaching, para la utilización del mismo es necesario tener en cuenta que los datos son el conocimiento adquirido por el individuo en el proceso de acompañamiento, el sistema puede ser la organización a la que pertenece o las metas que quiere llevar a cabo y las salidas son aquellas acciones que permiten una mejora en la organización o una buena culminación de las metas establecidas.

Otro de los tipos de coaching, se deriva de una integración entre el proceso psicológico aplicado de programación neurolingüística el cual para definirlo es necesario una amplia explicación de cada uno de los términos que lo componen, es decir “Programación proviene de la ciencia del proceso de información, bajo la premisa de que la manera en que se almacena, se codifica y se transforma la experiencia es similar a cómo funciona el *software* en un PC. Suprimiendo, actualizando o instalando nuestro *software* mental, podemos cambiar la manera de pensar y, como resultado, la manera de actuar.

Neuro proviene de la neurología, la manera en que procesamos la información que nos llega de los cinco sentidos a través del cerebro y el sistema nervioso. Lingüística tiene relación con el uso de los sistemas del lenguaje (no solo las palabras, sino todos los sistemas de símbolos, incluyendo gestos y posturas) para codificar, organizar y atribuir significados a nuestras representaciones internas del mundo, y para comunicarnos interna y externamente.

Cuando unes todas las palabras obtienes el término Programación Neurolingüística, que básicamente tiene que ver con los procesos que utilizamos para crear una representación interna (nuestra experiencia) del mundo exterior, de la <<realidad>>, a través del lenguaje y nuestra neurología”²⁶.

Por lo tanto, el coaching de programación neurolingüística se enfoca en la transformación no solo de las acciones de los individuos sino también en todos los procesos internos que hace el mismo para que su mente este completamente desarrollada y pueda soportar los cambios que sean necesarios al realizar la transformación y el cumplimiento de las metas establecidas como finalidad.

Otro tipo de coaching es el coaching cognitivo conductual, es necesario explicar cada uno de los componentes del mismo. Es decir, en términos estrictos de la rama clínica de la psicología, el término cognitivo conductual hace referencia a una terapia que “Desde los momentos iniciales, hace ya cinco décadas, en que la Terapia de

²⁶ BAVISTER, Steve. VICKERS, Amanda. Programación neurolingüística (PNL) Las claves para una comunicación más efectiva. Barcelona. 2005. p 14.

Conducta se adhería fuertemente a los principios y teorías del aprendizaje, una larga y compleja evolución se ha dado en esta disciplina, habiéndose ampliado su sustentación teórica más allá de las teorías del condicionamiento, para pasar a considerar en la explicación del comportamiento humano factores y modelos procedentes de otros ámbitos de la psicología (e.g. psicología evolutiva, social, cognitiva, etc.)²⁷.

Esto indica que es un consenso de información en el que se reúnen dos técnicas y por lo tanto incluyen cuatro grandes rasgos.

Primero. La TCC es un ámbito de intervención en salud que trabaja con respuestas físicas, emocionales, cognitivas y conductuales desadaptadas, de carácter aprendido. Estas respuestas se han practicado a lo largo de tanto tiempo que se han convertido en hábitos del repertorio comportamental del individuo. Sin embargo, los individuos no siempre conocen el carácter aprendido de sus hábitos y consideran que tienen poco o ningún control sobre ellos. La TCC considera que el individuo tiene responsabilidad en los procesos que le afectan y puede ejercer control sobre ellos. Segundo. Al tratarse de un ámbito de mejora de la salud, la TCC cuenta con técnicas y programas específicos para diferentes problemas y trastornos, cuya aplicación cuenta con un tiempo limitado en comparación con otras psicoterapias a largo plazo. Aunque en la última época ha crecido el interés por los enfoques transdiagnósticos hacia la psicopatología y el tratamiento, la naturaleza orientada hacia problemas específicos de la TCC ha facilitado su caracterización como una terapia de tiempo limitado. Tercero. La TCC tiene en general una naturaleza educativa que puede ser más o menos explícita. La mayor parte de los procedimientos cuentan con módulos educativos, además de la conceptualización inicial del terapeuta sobre el problema y la lógica del tratamiento. Cuarto. La TCC posee en esencia un carácter auto-evaluador a lo largo de todo el proceso con continua referencia a la metodología experimental y énfasis en la validación empírica de los tratamientos. Estas características son herederas de la adopción del conductismo metodológico como principal eje vertebrador de la TCC, y probablemente la seña de identidad más genuina de la TCC actual²⁸.

Teniendo en cuenta los criterios mencionados anteriormente es importante hacer un énfasis el cual radica en que la técnica psicológica de la terapia cognitivo conductual no es exactamente igual al coaching cognitivo conductual, sin embargo, posee estos cuatro factores con algunas modificaciones que se ven en términos de acompañamiento ya que el coach trabajara con el coachee para ayudarlo a que reconozca de manera eficaz las respuestas que puede llegar a expresar en determinadas situaciones o momentos puntuales, en cuanto a los programas para trastornos, el coach no hace uso de estos pero si posee técnicas que le permiten aplacar algunos índices de los mismos; es muy relevante tener en cuenta la

²⁷ RUÍZ, Ma Ángeles. DÍAZ, Marta. VILLALOBOS, Arabella. Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales. España. 2012. p 32.

²⁸ RUÍZ, Ma Ángeles. DÍAZ, Marta. VILLALOBOS, Arabella. Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales. España. 2012. p 32.

enseñanza ya que esto es fundamental para que el proceso de coaching funcione como debe hacerlo y el carácter auto-evaluador permite que el coachee identifique su evolución.

Otro tipo de coaching es el coaching con inteligencia emocional, para este también es importante definir como primera instancia la inteligencia emocional la cual “se refiera a la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de manejarlos, tanto en relación con uno mismo como con los demás. De este modo, supone la adaptación de las emociones por parte del sujeto con el fin de solucionar conflictos. La importancia de la Inteligencia emocional radica en aprender a administrar las emociones para que éstas trabajen en favor de la persona”²⁹.

Con esta definición se puede afirmar que es necesario tener algunas habilidades que sostengan cada una de las emociones y sentimientos experimentados por cada individuo, es decir, la perspectiva de cada uno al ser distinta en los momentos en los que se experimentan las mismas emociones, y para eso se estandarizaron las cuatro habilidades que permiten realizar este proceso de la mejor manera, “Percepción emocional: supone la habilidad para identificar y reconocer tanto los propios sentimientos como los de los demás, poner nombre a las emociones. Implica la pericia para decodificar la comunicación verbal y no verbal descubriendo su significado emocional.

Facilitación emocional: implica la destreza de tener en cuenta los sentimientos en nuestros razonamientos y procesos de resolución de conflictos. Por tanto, parte de la concepción de que nuestras emociones influyen en nuestros razonamientos y en la toma de decisiones.

Comprensión emocional: consiste en la facultad para predecir las causas que provocan un determinado estado anímico como primer estadio para mantener un control sobre el mismo. Además, supone conocer cómo se combinan y se interpretan las emociones múltiples dando lugar a emociones más complejas.

Regulación emocional: se trata de la capacidad para manejar y dirigir de forma apropiada las emociones propias y ajenas. Supone tomar conciencia de la relación entre emoción, cognición y comportamiento. Los sujetos con alta IE pueden hacer modificaciones sobre su conducta ejerciendo influencia sobre el comportamiento de los otros”³⁰.

Para cada uno de estos aspectos es importante destacar el acompañamiento que debe brindar el coach debido a que por medio de este el individuo puede llegar a implementar, aumentar o desarrollar las habilidades mencionadas anteriormente.

²⁹ ESTRADA, Marta. MONFERRER, Diego. MOLINER, Miguel. Entrenamiento de la inteligencia emocional en el contexto de la formación en ventas. Madrid. 2016. p 62-79.

³⁰ MAYER, John. SALOVEY, Peter. What is emotional intelligence? Nueva York. 1997. p 3-34.

Como son cuatro factores es importante aclarar que cada uno de ellos posee el mismo nivel de importancia, sin embargo, cada uno de los mismos requiere un acercamiento diferente; es decir, para la percepción emocional de un individuo es importante tener en cuenta el nivel de empatía que posea el individuo ya que este es un indicador muy acertado para lograr reconocer los sentimientos y emociones propios y ajenos, teniendo en cuenta acciones, gestos, expresiones, entre otros.

Para la facilitación emocional es necesario haber desarrollado y fortalecer la habilidad anterior ya que por medio de esta se llega al punto en el que se toman decisiones de forma razonable manifestando y teniendo en cuenta las emociones y los sentimientos que se tienen en determinadas circunstancias.

La comprensión emocional es un punto crucial y bastante complejo ya que es un conjunto de las dos habilidades anteriores, esta habilidad permite que el individuo logre anticiparse a las emociones que experimentará en una situación específica y gracias a esto afrontar las situaciones de una manera mucho más centrada, calmada y estable, emocionalmente hablando.

Por lo tanto, esto ayudaría profundamente a que exista una regulación emocional la cual le permite al individuo manejar sus emociones, tanto exterior como interiormente; esto permite que la relación que se establece en esta habilidad ayude a que un individuo logre en un nivel excelente el manejo de sí mismo y de otros, encontrando soluciones a los problemas de manera más creativa y focalizada que otras personas que no manejan las habilidades mencionadas.

Es importante tener en cuenta que éstas no son de fácil adquisición ya que las personas naturalmente poseen características específicas que pueden llegar a predecir algunas de las maneras de afrontamiento que poseen, sin embargo, éstas son modificables; ya que ese es el valor del acompañamiento una mejora y modificación de algunas habilidades en los individuos interesados.

Otro de los tipos de coaching y uno de los más mencionados en la época es el coaching empresarial, como se citó en Vidal-Salazar “En general, el coaching se define como un proceso donde un orientador (coach) y un individuo (coachee) o un reducido grupo de personas (coachees), se comprometen a colaborar para alcanzar un conjunto de objetivos, desarrollando para ello un plan de acción (Zeus y Skiffington, 2004).

En esa relación el coach dirige y coordina la ejecución de un programa en el que se ofrece al coachee (o grupo de coachees) una vía de crecimiento personal y profesional para que sus estrategias o comportamientos le conduzcan hacia el éxito. Para lograrlo, el coachee debe recibir durante el proceso un apoyo individualizado, emocional y práctico dirigido a mejorar su comportamiento, identificar su potencial,

prepararlo para asumir nuevas responsabilidades, enfrentarse a situaciones de distinta índole en su actividad diaria y mejorar con todo ello su rendimiento.

Asimismo, para que la aplicación de la técnica tenga éxito es necesario que el coachee no juegue un papel pasivo sino que se comprometa, implique y corresponsabilice con las actividades a desarrollar en el proyecto (Alcalá, 2002). Por ello, los conceptos de elección y responsabilidad son cruciales; pues la efectividad del proceso depende, además de la aportación fundamental que realiza el coach, de la existencia de una firme voluntad de cambio por parte del coachee que le permita abandonar las creencias preestablecidas, limitadoras de la implementación de nuevas medidas (Zeus y Skiffington, 2004) y modificar su conducta. Asimismo, destacar que la asistencia que recibe el coachee le ayuda en la toma de decisiones, pero no le exime de su responsabilidad en la misma (Larez, 2008).

Esta tipología de asistencia profesional pone de manifiesto la importancia de las relaciones personales, de la interacción directa y de las metodologías relativas al "aprendizaje mediante la práctica" ("learning by doing") en la formación de directivos, alejándose de la tendencia del uso de las nuevas tecnologías y de la formación a distancia (De la Corte, 2002).

Y es que el coaching posee peculiaridades que lo diferencian notablemente de las técnicas tradicionales de desarrollo y formación del personal. Por ejemplo, el coaching pretende reforzar las capacidades ya existentes en el coachee y liberar su potencial para incrementar al máximo su desempeño (Heslin et al, 2006). Es, por tanto, un método dirigido a "ayudar a aprender" en lugar de "enseñar" (Whitmore, 2003) e incluso a reaprender lo aprendido mediante el denominado "aprendizaje basado en la experiencia". Para ello, el coach debe tener claro que el conocimiento no está en él sino en sus coachees y que su función es lograr, a través de un proceso de acompañamiento y estimulación, que los participantes sean capaces de buscar y alcanzar las respuestas por sí mismos. (Ravier, 2005).

Por otro lado, el coaching debe adaptarse a las particularidades y necesidades de la empresa en la que se esté siendo implantado. Así, el coaching, pese a ser un proceso orientado al cambio, está centrado en la situación presente (Bou-Pérez, 2007) y se desarrolla en un contexto concreto, por lo que requiere ser ubicado y moldeado según el momento, el espacio y las circunstancias donde tiene lugar. En su contexto específico, las empresas pueden optar por realizar el proceso de coaching mediante el desarrollo de un programa interno, pilotado y ejecutado por personal cualificado de la misma organización, o mediante un programa externo donde la acción de coach es ejecutada por una entidad o un profesional externo a la empresa a través de una contratación mercantil de prestación de servicios (De la Corte, 2002).

La contratación de personal externo frente a la utilización de personal interno es un debate vivo en la práctica del coaching (Fillery-Travis y Lane, 2006), más aun

teniendo en cuenta la aparición de asociaciones profesionales que tratan de autorregular este campo mediante la normalización de los conocimientos esenciales del coach; es decir, creando una titulación académica de coach que se obtiene si se cumplen unos determinados requisitos (formación específica, un entrenamiento concreto y experiencia).

A pesar de que la creación de esta titulación tiene sus detractores y sus defensores, existe un cierto grado de acuerdo sobre las competencias básicas que debe tener un coach ejecutivo (Liu y Batt 2010). Así, resulta esencial que el coach posea experiencia contrastada como directivo para poder realizar la función de guía profesional de otros directivos, pues si el experto no se ha enfrentado a situaciones y problemas de esta tipología, su labor será bastante superficial. Además, para que su trabajo sea efectivo es necesario que el coach, ya sea externo o interno, conozca en profundidad la estrategia de la empresa y desarrolle su tarea con una clara orientación hacia los objetivos organizativos”³¹.

Con la recopilación anterior es más que evidente que los tipos de coaching están directamente relacionados en términos generales de funcionalidad y énfasis que esta puntualmente dirigido a los individuos que quieren realizar un cambio o mejora en aspectos laborales y personales para alcanzar una meta específica o cumplir un logro organizacional preciso. También es importante aclarar qué este tipo de coaching ayuda principalmente a mejorar de una forma organizada, concreta y profunda, diversas áreas de la entidad que permita la intervención del coach y el buen proceso que este hace en la organización.

El otro tipo de coaching que es importante mencionar y tener en cuenta debido a su gran impacto a nivel social es el coaching ejecutivo, el cual es un poco más limitado que el resto de los tipos porque este se hace basándose en algunas cualidades ya seleccionadas de los individuos que estén interesados en adquirir este acompañamiento; está delimitado para aquellos que permitan un cambio en su vida, capaces de transformaciones, y creaciones de sí mismos reinventadas que sean una mejor versión de ellos mismos.

Este coaching busca principalmente a las personas exitosas en un nivel profesional, personal y social ya que finalmente son estas personas quienes mejor aprovechan porque saben que su éxito actual no está garantizado completamente y eso les brinda un fin establecido y unas metas aún mayores; esto con el objetivo de potenciar sus habilidades, capacidades y afrontar situaciones adversas en el ámbito laboral.

“Los mejores siempre se exigen más, saben que deben ser más efectivos y no temen aceptar ayuda para lograrlo. Tal como un campeón deportivo entrena sin

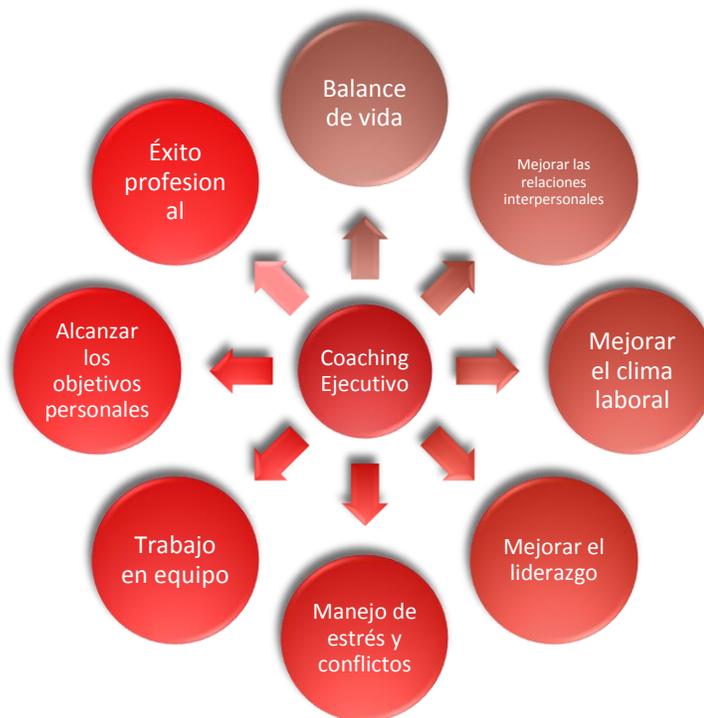
³¹ VIDAL-SALAZAR, María. CORDÓN-POZO, Eulogio. FERRÓN-VILCHEZ, Vera. Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. Granada. 2011. p 82-101.

cesar, ellos se enfocan en elevar su competitividad frente a posiciones cada vez más exigentes. Ejecutivos que respeto y admiro por su madurez, sencillez y liderazgo, que son los primeros en asistir a cursos y seminarios, tienen este deseo permanente de aprender y de conocerse para seguir creciendo como personas y como ejecutivos. Son ellos los que le sacan el mejor partido a la experiencia de tener un 'coach' que los ayuda a focalizarse en sus habilidades y fortalezas estratégicas, así como debilidades y áreas de mejora.

Pese a que existen muchos tipos, es el ejecutivo el que se enfoca en las habilidades de liderazgo para incidir en los resultados de su gente y, por ende, de la empresa. Un beneficio adicional muy importante es el espacio de reflexión donde los ejecutivos analizan su perfil y lo comparan con el de otros en función a las demandas de sus propias expectativas de carrera y de la efectividad que necesitan para enfrentar sus retos presentes y futuros.

El proceso los ayuda a diseñar un plan de acción con indicadores de medición claros, para cerrar las brechas entre lo que hoy son y lo que buscan ser. Además, acompaña al ejecutivo a contemplar distintas perspectivas de una misma situación, abriendo sus paradigmas para comprender mejor la realidad y reconocer y resolver problemas antes de que estos crezcan o sean irreparables. Recordemos que no hay posición más solitaria que la de un alto ejecutivo que no tiene con quien contrastar métodos, revisar planes, o simplemente expresar dudas, inquietudes profesionales o redefinir objetivos y prioridades personales, con absoluta confidencialidad³².

Figura 4. Coaching Ejecutivo



Nota: Diseño de la autora según la revisión bibliográfica de acuerdo a la investigación

³² TEMPLE, Ines. Opinion-El 'coaching' ejecutivo no es para todos. Sevilla. 2008.

En el diagrama anterior se pueden evidenciar algunos de los aspectos importantes que hay que tener en cuenta durante el proceso del coaching ejecutivo, ya que estos permiten hacer un acercamiento al individuo mucho más profundo y estrecho que va a permitir un proceso funcional; teniendo en cuenta cada uno de ellos es necesario explicar las causas de su importancia.

El balance de vida proporciona los aspectos de mejora, las fortalezas, las debilidades y las dificultades para lograr el éxito que se quiere alcanzar, seguido a esto deben haber relaciones fuertes con uniones estables y formidables; si esto no es así, es importante mejorarlas y alcanzar un nivel social dentro de la compañía que permita un benéfico clima laboral, con estos aspectos ya fortalecidos se puede llegar a implementar conductas de liderazgo que promuevan el buen manejo del estrés producido en la entidad y genere soluciones prácticas y funcionales a los conflictos que se puedan presentar, dado el caso en que requiera ayuda o apoyo es importante tener un buen equipo de trabajo el cual fomente la posibilidad de un buen manejo de las situaciones y sea cohesivo para que esto pueda hacer crecer profesionalmente a cada uno de los participantes, dado el caso en que el líder permita esto, va a conseguir alcanzar sus objetivos personales que le darán paso a su éxito profesional. Cada uno de estos pasos, aunque no son todos los que se requieren para hacer coaching ejecutivo, permite que exista un lineamiento favorable para el buen manejo de cada uno de los aspectos a mejorar y alcanzar en un coachee.

5.3 CÓMO DEFINIR EL TÉRMINO COACH

El concepto coaching esta desligado de la palabra en inglés que significa entrenador. Sin embargo, es necesario adquirir capacidades y cualidades que fomenten y permitan realizar un buen proceso de coaching como poder establecer buenas relaciones con aquellas personas que requieren.

“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 participación, la formación 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 par potencializar la suma de los talentos individuales”³³.

Es importante tener en cuenta que el coach puede ser cualquiera, sin embargo, no todos aquellos que desean convertirse en uno, tienen las cualidades apropiadas para un buen desarrollo personal y grupal como esta explicado anteriormente; debido a que una de las habilidades más importantes que debe poseer un coach es

³³ VILLA, María Eugenia. Coaching el nuevo liderazgo. Serie de Apuntes. Bogotá D.C. Universidad América, 2015. p 37.

la capacidad de no involucrarse emocionalmente con sus coachee ya que esto impediría que el proceso se realice de la forma más conveniente posible, lo cual brinda una gran diferenciación entre un entrenador o tutor y un coach.

Esta perspectiva hace que esta no sea la única cualidad de un buen coach, es decir, existen varias como ser un facilitador de opciones para la acción, brindar oportunidades cuando sea pertinente, ayudar en la construcción de metas, crear o plantear métodos estructurados y eficientes para la acción, buenas estrategias de comprensión del otro, manejo apropiado de la comunicación verbal y no verbal, entrega de herramientas y capacidad de respuesta hacia las preguntas formuladas por parte del coach.

Teniendo en cuenta que cada una de estas habilidades es necesario, es importante mencionar como se debe aplicar cada una de estas; ser un facilitador de opciones para la acción requiere que el coach mantenga un proceso establecido con su coachee que le permita brindarle las opciones más acertadas para la realización de una acción en concreto que le ayude a su coachee con el cumplimiento de cada uno de sus objetivos. Por otro lado, debe brindar oportunidades en el momento más pertinente para que el coachee pueda aprovecharlas y descubra por su cuenta algunas otras que le sirvan para que pueda fortalecer y formalizar algunas de sus habilidades.

En algunas ocasiones el coachee no tiene completamente claras sus metas y esto hace que sea necesario que el coach intervenga para que así este plante completamente aquellos objetivos que le permitan la culminación eficaz de una meta específica. Después de plantear objetivos y una meta específica es necesario que el coach encuentre una manera por la cual pueda guiar a su coachee con un método estructurado y delimitado para que realice las actividades oportunas que lo encaminen a cada uno de esos objetivos.

Para que un coach logre encontrar el método más eficaz para cada uno de sus coachee debe tener la capacidad de una buena comprensión del otro ya que esto indica que pueda tener empatía con sus pares, haciendo que cada situación o emoción que pueda experimentar el coachee pueda ser entendida, aceptada y manejada por el coach; con esto es importante que este maneje una buena comunicación verbal y no verbal, teniendo en cuenta que la no verbal incluye las expresiones corporales y faciales de los individuos, para que la relación sea estable y tenga un buen equilibrio que permita uniones de iguales para el cumplimiento de algunas actividades y los objetivos propuestos.

Es posible mencionar algunas cualidades de un coach eficaz, que pueden llegar a ser "La capacidad de auto conciencia: grado de considerable de auto conocimiento y auto aceptación; la capacidad de inspirar a los demás: es orientar con el ejemplo y en la creencia de que la vida es rica desafiante y llena de significado "hay que arriesgarse" la capacidad de establecer relaciones: de ser una persona accesible,

amistosa, digna de confianza asequible y con una inclinación natural apoyar a los demás siempre dispuesto a dar el cien por ciento de sí mismo. La capacidad de ser flexible: los tutores tienen la capacidad de avanzar al ritmo de los demás y de saber cuándo tienen que cambiar de estrategia para adaptarse a ellos. La capacidad de comunicarse: debe disponer de una extensa gama de técnicas interpersonales de comunicación y empalmar con el pupilo demostrando comprensión y aprecio de la visión del mundo que tiene el coachee. La capacidad de mirar al frente: esto equivale a la acción, autoexploración, la reflexión y la autoconsecuencia. No pierde tiempo analizando sentimientos, o temores al fracaso. La capacidad de disciplina: esto equivale al desarrollo, crecimiento y cambio, debe tener dedicación resistencia y concentración en los objetivos y planes. La capacidad de gestionar el entorno profesional: no todos los tutores están en la capacidad de ayudar a cualquier individuo de ahí que el tutor debe saber sus limitaciones. La capacidad de diagnosticar y solucionar: tiene que reunir la información del coachee para determinar las necesidades específicas a satisfacer. La capacidad empresarial: los tutores no solo venden un producto, intangible sino también se venden a sí mismos, deben ser ambiciosos, impulsivos para triunfar y crecer en sí mismos”³⁴.

Al conocer las capacidades, fortalezas y oportunidades de cada uno de los coachee el coach puede brindarle las herramientas, en términos de cualidades, oportunidades e instrumentos, que le permitan un buen manejo de cada situación y la capacidad de resolución de adversidades; cada una de estas herramientas puede ocasionar interrogantes por parte del coachee las cuales deben ser contestadas oportuna y claramente por parte del coach lo cual ayuda al coachee a establecer bases que sean claves importantes para la construcción de una guía de acción.

Estas características son también relacionadas con cada una de las funciones que cumple el coach en el proceso de acompañamiento que él debe cumplir, sin embargo, el desempeño de cada participante es fundamental para que exista una cohesión donde se interprete de la mejor manera las relaciones interpersonales y el buen desarrollo de las actividades necesarias. Otras de las funciones pueden ser el liderazgo inspirador, entrenador de equipos, acompañamientos en campo, potenciador del desempeño individual, motivador del desarrollo de una actividad específica, innovador.

Con liderazgo inspirador se refiere a que el coach debe ser aquella figura que genere una representación ejemplar para los coachee donde cada uno de ellos pueda tener una base guía que les otorgue un poder de autonomía en el cual sus capacidades puedan ser descubiertas y potenciadas a niveles que les permita adquirir nuevas competencias para el desarrollo óptimo de su profesionalismo. Aquel que puede manejar y puede llegar a mejorar un individuo, puede hacerlo con

³⁴ VILLA, María Eugeni. Coaching el nuevo liderazgo. Serie de Apuntes. Bogotá D.C. Universidad América, 2015. p 37.

un grupo y esto es importante y necesario que un coach lo pueda hacer debido a que permite que las posibilidades de cada uno de los individuos se potencien en un grupo específico en el cual se puedan desenvolver de la mejor manera para que esto fomente sus competencias como grupo.

El coach no solamente logra manejar un grupo sino que realiza acompañamientos en el campo profesional de cada uno de sus coachee para nutrirse y adquirir más conocimientos acerca de aquellos contextos teóricos que están inmersos en las relaciones que debe establecer, para esto es importante que cuando los participantes del proceso estén en sus zonas de confort el coach amplíe esa limitación para que con este rompimiento expanda la visión y las oportunidades de cada uno de los participantes, es decir, potencie el desempeño individual de cada coachee.

Es importante que el coach logre poseer capacidades creativas que le permitan la generación de métodos, actividades y acciones pertinentes para el desarrollo propio y de cada uno de sus coachee, esto indica que cada una de las actividades específicas pueden llegar a estar motivadas por el acompañamiento del coach, sin embargo, es necesaria la disposición de cada uno de los sujetos que están interesados en el proceso para que así se puedan hacer y culminar a cabalidad todas aquellas actividades pertinentes para dicho proceso.

5.4 METODOLOGÍA DEL COACHING

Como se ha mencionado en repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo es notable que existen diversas metodologías del coaching, Montse describe algunas de las diversas metodologías y enfoques del coaching, para ella está “el coaching Ontológico el cual corresponde a un dialogo en el cual se llegara a la respuesta de ¿Qué somos?, está el modelo Coach Ville el cual es basado en 5 elementos compuestos por 15 ítems, también conocido como el modelo 5x15, por otro lado el modelo DBM (Developement Behaviour Modeling), es cual usa para su fin la programación neurolingüística. Esta metodología aporta una forma distinta de interpretar y relacionarse con los seres humanos así mismo una manera distinta de actuar y alcanzar los objetivos y metas que cada individuo o grupo se propone para si mismo, el fin del coaching ontológico es un proceso encaminado a producir un cambio en el alma de la persona, el cual solo sucede cuando estamos dispuestos a observar, cuestionar y ser curiosos lo suficiente, para cambiar el nosotros mismos que somos”³⁵.

Robert Dilts se basa en cómo hacer uso de la programación neurolingüística para el coaching, indica que existe dos tipos de coaching uno con c minúscula, el cual ayuda a la persona a mejorar o alcanzar una determinada actuación del

³⁵ SANS, Montse. ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. España. 2012. p 1-11.

comportamiento, este tipo de coaching corresponde al deportivo el cual promueve la conciencia logrando el desarrollo de la competencia consiente, y el coaching con C mayúscula el cual es eficaz y ayuda a cambiar los objetivos del individuo, reforzando su identidad y valores convirtiendo todos sus metas y sueños en realidad.

Los métodos y técnicas de un coaching eficaz proceden de la Programación Neurolingüística, Robert la determina como PNL y dice que La atención que la PNL presta a los objetivos bien formados, sus bases en el modelado de los individuos más eficaces en cada ámbito de la experiencia humana y su capacidad de producir procesos paso a paso de promoción de la excelencia, la convierten en uno de los recursos más importantes y potentes para los coaches. El PNL es una de las claves más importantes para un coach la cual debe implementar correctamente en su metodología para sí ser un coaching que logra el cambio de objetivos en los individuos y los ayuda a cumplir sus sueños”³⁶.

Existen varios niveles de aprendizaje y cambio en la ruta del coaching, en primera instancia está el nivel cuidado guía, la cual consiste en una metodología en donde la clave es “dirigir a la persona o al grupo a lo largo del camino que esconde desde el estado presente hasta el estado deseado”³⁷, similar a la metodología tutoría que guía al individuo a que encuentre y descubra sus propias competencias, influenciándolo positivamente en sus intenciones y pensamientos, por otra parte, habla de la metodología de la enseñanza la cual consiste en “Ayudar a desarrollar habilidades y capacidades cognitivas”³⁸, todo ello para que el individuo aumente sus competencias y habilidades con el fin de cambiar y desarrollar su pensamiento y la forma de actuar; por otro lado se encuentra el patrocinio, en esta metodología en fin del coach es dar a conocer a aceptar al individuo o grupo las capacidades que poseen pero que aún no se han manifestado completamente para que así logren centrarse en sus habilidades y explotarlas al máximo, finalmente habla de una última metodología dentro de la metodología de programación neurolingüística, el despertar la cual va más allá que cualquier otra mencionada anteriormente, el despertar “apoya a la persona proporcionándole contextos y experiencias que hagan aflorar su mejor comprensión del amor, de sí misma, y del espíritu”³⁹ esta última metodología descrita para ayudar al individuo, grupo o cliente a salir del estado de indiferencia logrando que emerja del sueño del cual está estancado.

³⁶ DILTS, Robert. Coaching. Herramientas para el cambio. Barcelona. 2010. p 23.

³⁷ DILTS, Robert. Coaching. Herramientas para el cambio. Barcelona. 2010. p 23.

³⁸ DILTS, Robert. Coaching. Herramientas para el cambio. Barcelona. 2010. p 29.

³⁹ DILTS, Robert. Coaching. Herramientas para el cambio. Barcelona. 2010. p 31.

En esta metodología el coach ayuda al individuo a tener y dominar el crecimiento de sí mismo, a manejar el control de una evolución del ser interior, “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, todo ello para generar en el individuo competencias y valores que le ayuden y permitan generar un cambio en él así lograr el cumplimiento de sueños y metas propuestas por si mismos mediante procesos de aprendizaje en los que el individuo asume sus desafíos y aprende y aprende llegando así a entender el cómo y no el que aprendemos”⁴⁰.

Guillermo Echevarría propone dos principios en su libro ontología del lenguaje para la metodología ontológica. “No sabemos cómo las cosas son. Sólo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos”⁴¹, así al no saber cómo serán las cosas, es posible capacitarse en la acción para lograr transformarse a sí mismo. El segundo principio dice “No sólo actuamos de acuerdo a cómo somos, (y lo hacemos), también somos de acuerdo a cómo actuamos.

La acción genera ser. Uno deviene de acuerdo a lo que hace”⁴². El coaching ontológico observa la forma de actuar de cada individuo logrando así que este cambie su forma de actuar, si es necesario, para finalmente obtener resultados diferentes a los que siempre ha obtenido, y por fin lograr unos buenos resultados obteniendo y logrando lo que siempre ha querido.

Así es como el coaching ontológico se convierte en una metodología la cual a través propone, crea, inventa nuevos caminos desarrollando la actitud del individuo, grupo o cliente describiendo nuevos significados encontrando nuevos caminos y métodos involucrándose en lo no explorado determinándose a diseñar un destino acorde a sus sueños, inquietudes y metas.

Veamos una última metodología, esta es la del modelo GROW en español crecer, el principal autor de esta es John Whitmore, esta metodología está basada en preguntas, en donde el coach debe hacer buenas preguntas sin embargo, las respuestas no serán para él, serán para el individuo, grupo o cliente al que este entrenando, las preguntas tienen como fin concientizar al cliente de sus capacidades, en lo que está fallando, los errores que está cometiendo y así este pueda por sí mismo percibirlos, entendiendo y comprendiendo la realidad. Posteriormente fijar metas proponiendo un camino, un plan personalizado, un plan de acción que permita el cumplimiento de estas, así, finalmente liberar todo el

⁴⁰ ANONIMO. Maximización del Aprendizaje en el Aula a través del Coaching Ontológico. Madrid. 2013. p 23.

⁴¹ ECHEVERRÍA, Rafael. Ontología del lenguaje. Chile. 2003. p 25.

⁴² ECHEVERRÍA, Rafael. Ontología del lenguaje. Chile. 2003. p 29.

potencial y crecimiento personal del cliente, grupo e individuo. “El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle”⁴³.

Es importante que cada uno de los tipos de coaching tengan un proceso específico el cual debe ser personalizado y debe desarrollarse en varias sesiones, esto debido a que cada una de estas permite que el coach interactúe de la forma más adecuada posible y que al pasar de cada una de las mismas se puedan encontrar un equilibrio que les brinde tranquilidad e idealización de los sucesos que pueden ocurrir con estos encuentros; debe existir una fecha de partida del proceso, la que será delimitada y justificada con la finalidad de dar un reporte o una constancia de los avances que se puedan observar con el proceso, con esta fecha establecida también es de gran importancia tener un límite para dicho proceso, debido a que esto permitirá establecer un plan de acción por parte de cada uno de los implicados para que así se llegue a concluir de manera satisfactoria cada una de las metas y los objetivos planteados inicialmente.

Con esto se deben tener en cuenta cada una de las herramientas o instrumentos que se utilizarán para la realización de cada uno de los objetivos y así el cumplimiento de las metas. Las actividades u situaciones que se vivan durante este proceso son de suma importancia para el coachee ya que estas permiten que se obtengan bases específicas que brinden un completo y amplio esquema de sus alcances y sus cambios los cuales utilizará para su desarrollo profesional y personal.

Es importante tener en cuenta que existen unos objetivos globales para el coaching los cuales podrían estar estipulados por la experiencia que se maneje en este aspecto, es decir que cada una de las situaciones como lo es desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo, es decir, poder hacer que el coachee encuentre sus fortalezas y aptitudes para que al reconocerlas pueda llegar a mejorar y alcanzar el máximo de su potencial y con esto poder tener la capacidad de realizar las acciones necesarias para que sus necesidades sean solucionadas. Por otro lado, mantener al individuo concentrado hacia adelante y siempre consciente de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, esto hace referencia a que el coach logre guiar a cada uno de los coachee en el camino que le permita obtener las mejores situaciones para se genere la posibilidad de encontrar las circunstancias que logren una mejora y un desarrollo para ellos.

También superar los obstáculos para cambiar las creencias de auto sabotaje o autolimitación enseñando que el coach logra que los coachee encuentren un nivel de autoestima y confianza en sí mismo alto, con el fin de que cada uno de ellos se sienta con las capacidades de afrontar las situaciones o circunstancias que se le presenten.

⁴³ MARCOS, José. El método GROW. 2010. España. p 39.

Y por último conservar el equilibrio entre la vida privada y la profesional, ya que esto es necesario tanto para el coachee como para los individuos que estén en su entorno porque debe hacerse dicha distinción con el fin de establecer parámetros de conducta que sean formidables para cada uno de los contextos en los que se encuentre el individuo, esto hace que en contextos laborales o profesionales aquellos que fueron coachee sepan entender que hay una necesidad de equilibrio y que tanto lo profesional como lo personal son igualmente importantes en la vida de los individuos.

Figura 5. Proceso de Coaching



Fuente: Lazzati, S. (2010). El proceso del coaching, consultoría, Management & comportamiento humano.

Según Lazzati, quien estructuró este tipo de proceso estableció 5 pasos con los cuales se elabora una metodología funcional y circular para el coaching; estos pasos son:

1. Establecimiento de la relación entre el coach y el coachee. Aquí debe quedar clara la misión del coaching y sus reglas de juego (por ejemplo, en cuanto a la confidencialidad de la información). Además, es fundamental establecer una base de confianza y respeto mutuos.
2. Diagnóstico de las necesidades del coachee. El coach ayuda al coachee a identificar y analizar sus problemas en el marco de la misión establecida. En este paso es común que el coach induzca al coachee a reformular el problema original, a que reconozca cuál es el verdadero problema.
3. El desarrollo de un plan de acción. El coaching se presta especialmente para la aplicación del "action learning". Pero también el coach y el coachee pueden ponerse de acuerdo en recurrir a otras modalidades de aprendizaje, como asistir a una actividad de enseñanza presencial, al autoestudio, etcétera.

4. Las acciones del coachee y su monitoreo por parte del coach, por medio de la observación (más factible cuando el coach es el jefe) o la indagación.
5. El suministro de feedback del coach al coachee y el seguimiento del proceso. Habitualmente esto recrea el proceso: profundización del diagnóstico, plan de acciones adicionales, etcétera. Por lo tanto, los pasos indicados tienden a repetirse de manera circular. Esto facilita la transferencia al trabajo y la evaluación del aprendizaje ⁴⁴.

En cuanto a el establecimiento de la relación coach Vs coachee, se debe tener claro el nivel de confianza y respeto mutuos, con el fin de no convertir dicha relación en algo más personal que profesional y perder la objetividad.

El coach ayuda a identificar claramente y replantearse el problema al coachee con el fin de que este identifique el verdadero problema.

El coach y el coachee pueden realizar diferentes actividades con el fin de obtener la mejor metodología de aprendizaje para el desarrollo del coaching.

Se buscan métodos para realizar una buena observación de la aplicación del coaching en el individuo.

Realizar seguimiento y retroalimentación periódicamente al coachee con el fin de afianzar la metodología y fomentar la buena aplicación de la misma.

5.5 A QUIÉN VA DIRIGIDO EL COACHING

El coaching en si no va dirigido a un individuo en particular, el coaching puede ir dirigido hacia cualquier persona, lo esencial es que la persona que esté siendo entrenada debe estar comprometida con el proceso.

El entrenamiento de un coach suele llevarse a cabo cuando el individuo se siente desorientado, cuando hay algo en la vida de la persona que quiere cambiar pero que por algunos motivos no lo ha podido hacer, cuando siente que hay actitudes o habilidades que quiere reforzar u obtener, en muchos de los casos un gerente, un emprendedor tiene una idea de negocio, una meta o simplemente un obstáculo que quiere superar para alcanzar una meta y lograr el éxito de su empresa o negocio.

“Con frecuencia cualquier persona se encuentra en situaciones que no sabe cómo manejar para obtener los resultados deseados. En este tipo de Coaching los aspectos a mejorar en la vida personal son infinitos. Algunos ejemplos pueden ser: encontrar el trabajo ideal para el individuo, sobresalir en el cargo que se ejerce, mejorar sus relaciones interpersonales, conseguir pareja, tener el balance ideal

⁴⁴ LAZZATI, Santiago. El proceso del coaching. Colombia. 2010.

entre la familia, el trabajo y la vida personal, desarrollar la inteligencia emocional, sacarle provecho a su imagen, controlar sus pensamientos, entre otras”⁴⁵. Es así como el coaching comúnmente está encaminado hacia tres ramas, personal, empresarial y ejecutivo.

El coaching personal se enfoca en aspectos del individuo como lo son las relaciones, carrea, economía de la persona y también su desempeño laboral y/o profesional en los cuales el coach facilitará los procesos de aprendizaje y desarrollo del individuo para sí mismo, para ser un mejor yo, el coach emprenderá un viaje junto a su cliente el cual se liberará de sus ataduras, de aquellas creencias que lo impiden avanzar para llegar a su futuro deseado.

El coaching personal se encamina hacia esa persona que a la hora de responder quienes son responden con una serie de adjetivos, en los que muchas veces, no son verdad, Mauricio Bock plantea un pequeño esquema en que explica cuáles son las preguntas que cada individuo se deber responder, ¿quiénes son?, ¿Son auténticos? ¿Cuáles son sus proposititos?, es así como el coaching a nivel personal va encaminada hacia todos esos individuos que tienen dudas sobre sí mismo, no saben con certeza quienes son, aquellos que tienen miedo a surgir, a cambiar algo en sus vidas para realizar sus metas y sueños, para hacerlos realidad, o por el contrario para todos ellos que creen saber quiénes son, pero que, sin embargo, no tienen propósitos en sus vidas; todos aquellos que se sienten abrumados, tristes, que no son conscientes de lo que pasa a su alrededor, por ello hay que equilibrar el ser interior mediante el entrenamiento de un coach el cual ayudara a que su desempeño a nivel personal, emocional, laboral, sentimental, etc⁴⁶.

Mejorando así que el individuo se sienta mejor consigo mismo al notar cada cambio en su ser. “El coaching personal tiene como finalidad la clarificación de valores y visiones, así como del establecimiento de objetivos y nuevas acciones para que el individuo pueda llevar una vida más satisfactoria. Como se deduce de una definición tan amplia, a través del coaching personal se pueden desarrollar y mejorar virtualmente todos los aspectos de la vida del individuo”⁴⁷, todo ello para que el individuo responda las siguientes preguntas, ¿Realmente esta dónde quiere estar? ¿Está haciendo lo que quería hacer hace años? ¿le gusta lo que hace?, y así finalmente a través del entrenamiento del coach el individuo responda a todas las preguntas con un, sí.

⁴⁵ ANDRADE, Lyda. La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI. Colombia. 2012. p 9.

⁴⁶ BOCK, Mauricio. Coaching del Ser. Colombia. 2014.

⁴⁷ COLOMO, Ricardo. Casado, Cristina. Mentoring & Coaching. It perspective. España y Portugal. 2006.

Por otro lado, está el coaching dirigido hacia empresarios. El coaching a nivel empresarial ha tomado gran fuerza, en las organizaciones ha habido razones las cuales llevan a los directivos recurrir a un coaching para lograr el desarrollo de sus cualidades formándose como líderes innatos, haciendo así que coaching sea dirigido no solo a individuos que se sienten desorientados en su vida personal, sino que también a empresarios que manejan bajo su mando equipos de trabajo.

La unidad de aprendizaje en una organización ha de ser el equipo; por eso, coaching va dirigido normalmente a personas que tienen bajo su responsabilidad equipos de trabajo. Normalmente altos ejecutivos recurren a un coaching principalmente por tres razones las cuales pueden ser:

1. Para contrastar sus ideas y opiniones con otra visión externa y objetiva.
2. Si son personas que han de tomar decisiones de alto riesgo para mejorar su efectividad y aumentar la seguridad en sí mismo.
3. Si son directivos de gran capacidad y potencial, para encontrar asesoramiento y apoyo en las promociones a niveles más altos⁴⁸.

Es así que el coaching empresarial “va dirigido a directivos, ejecutivos y gerentes, con el fin de ayudarles a desarrollar capacidades y competencias para planear, administrar, gestionar y dirigir su empresa o departamento desde una perspectiva ética, responsable y sostenible, teniendo en cuenta los objetivos de la propia empresa dentro de los cuales debe encuadrar su plan de acción para lograr los objetivos propuestos”⁴⁹.

El coaching a nivel empresarial va dirigido hacia cada ejecutivo, gerente, o persona que bajo su responsabilidad maneja personal de alguna área específica, equipos de trabajo, o simplemente grupo de personas y que quiere, desea dejar de ser un jefe y convertirse en un líder con la capacidad de guiar a las personas que maneja bajo su mando hacia un mismo objetivo, con la seguridad de que puede hacerlo, con las fortalezas que desarrollara a través del entrenamiento impartido por el coach.

Finalmente, está un tercer tipo de coaching, el ejecutivo el cual “es distinto a otros tipos de coaching. En su sentido más amplio, el campo incluye planificación de vida, asesoría de carrera, consejo de salud y nutrición, lecturas de aura estilo New Age y entrenamiento en habilidades que van desde hablar en público hasta el arte de flirtear”,⁵⁰ el coaching ejecutivo, a pesar de también enfocarse en desbloquear el potencial de cada individuo para maximizar su desempeño, va dirigido hacia

⁴⁸ PIQUERAS, Vicente. Manual del Coaching. Colombia. p 1-17.

⁴⁹ ORDÓÑES, Jimena. Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa. España. 2016. p 12-13.

⁵⁰ SHERMAN, Stratford. FREAS Alyssa. El salvaje oeste del coaching ejecutivo. España. 2004. p 1-9

aquellas personas que manejan cargos de responsabilidad en distintos niveles de una organización para que logren el cumplimiento de sus objetivos, a través de la mejora del desempeño de cada ejecutivo en su organización.

El coaching ejecutivo logra que el individuo logre un cambio, una transformación de vida y de comportamiento personal y a través de ese cambio lograr cambiar la percepción del individuo en su negocio, para que aprenda a decodificar lo que pasa en el mundo real y responda a ella de forma con base en las habilidades que desarrolla mediante el entrenamiento y así resolver y lograr resultados en su organización, aunque el coaching ejecutivo no se centra solamente en la parte de negocios del individuo.

El coaching personal, empresarial y ejecutivo son los que más han tomado fuerza en el último siglo, y aunque el coaching tenga como finalidad un cambio radical en el pensamiento, forma de actuar, desarrollo de competencias y habilidades para lograr un cambio en sí mismo y alcanzar objetivos y metas deseadas hay que tener en cuenta que hay diversos tipos de coaching y que cada uno va dirigido hacia diferentes enfoques de cada individuo, cabe resaltar que no solo aquellas personas mencionadas en los tres tipos de coaching son las únicas que pueden acceder a él, como se mencionó en un principio, el coaching no va en caminado hacia una clase de individuo en particular, el entrenamiento puede ser adquirido por cualquier persona, de cualquier edad que tenga compromiso con el proceso y piense que hay algo en él que no encaja correctamente como desearía.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para el presente trabajo se realizará una investigación de tipo descriptivo debido a que se va a realizar un marco teórico conceptual, el cual va a profundizar en el tema del coaching, cómo es, cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes, para esto se va a realizaron búsquedas profundas en bases de datos sobre información relevante e importante para el tema tratado.

No es factible la realización de un estudio experimental en este momento debido a las pocas bases teóricas que se tienen en este momento, ya que las prácticas experimentales implicarían una serie de reglas, observaciones sistemáticas, presencia constante del especialista entre muchas otras condiciones específicas.

Se extenderá como un estudio cualitativo ya que se llevó a cabo mediante un contacto intenso y prolongado con las teorías relacionadas con el coaching; como investigadora tengo como objetivo obtener un punto de vista holístico la terminología, su lógica, su organización, sus reglas específicas e implícitas.

Se posee como instrumento de medida al propio investigador debido a que todas las percepciones que se obtienen deben proyectarse y presentarse desde su punto de vista; esto permitió el orden para lograr comparar y analizar.

7. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En el planteamiento del problema se muestra un fenómeno que se presenta a nivel laboral debido a que los individuos que adquieren el rol de líderes; es frecuente que carezcan de competencias propias de una persona que influya en los otros, afectando su eficiencia en este rol. Sin embargo, poseen un potencial interno, que muchas veces es desconocido y desaprovechado.

El gasto energético que presenta este proceso es alto, tanto para los participantes como para el especialista y esto implica que es necesario una dedicación profunda, si ésta está presente se generará el beneficio que se estipuló a lo largo del trabajo.

Para el aprovechamiento, el entrenamiento y el desarrollo, de la capacidad de liderar de una manera correcta, se debe tener en cuenta el acompañamiento y la guía brindada a la organización y a sus componentes individuales; este acompañamiento será proporcionado mediante el modelo de gestión de coaching, el cual permitirá proporcionar un incremento en el nivel de productividad, compañerismo, liderazgo, efectividad, organización, proactividad, funcionalidad, confiabilidad, crecimiento, entre muchas otras habilidades y destrezas que pueden adquirir con el fin de mantener al alcance las metas propuestas.

8. CONCLUSIONES

- Con esta investigación se logró concluir que el coaching es una herramienta importante para ejecutivos, directivos, empleados y para las organizaciones en general; debido a que gracias a este se fomenta y aumenta la mejora del desempeño.
- Basado en la investigación podemos decir que el coaching puede llegar a ser una forma de vida, en la que todos los individuos implicados en este como coachee y coach pueden estar dispuestos al cambio personal individual y grupal.
- El coaching es un modelo cada vez más implementado en las empresas con el fin de descubrir el mayor potencial de sus colaboradores, esto llevando a resultados muy positivos para la empresa.

El acompañamiento por parte de los coach a los integrantes de las compañías hace que las habilidades, fortalezas y capacidades de los individuos mejoren, crezcan y se fortalezcan, haciendo que este beneficio sea para el individuo como para el colectivo; obteniendo un excelente clima laboral y satisfacción profesional.

9. RECOMENDACIONES

- Es importante que el coach este certificado a nivel profesional para la realización del acompañamiento como coach, permitiendo que el proceso de coaching sea productivo, real y genere buenas expectativas, obteniendo como resultado el cumplimiento de las metas establecidas.
- Los coach deben estar en la capacidad de interpretar la necesidad del coachee, haciendo que la relación entre las partes sea estable, genere confianza y este pueda ver y convencerse de la necesidad del cambio.
- El coachee debe tener la mente abierta para adaptarse a las indicaciones dadas por el coach, permitiendo el acompañamiento del coach como base de dicho cambio.

BIBLIOGRAFIA

Andrade, L. 2012. La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI. Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Tesis de Especialización. p 9.

Anónimo. 31 de Octubre de 2016. Fundación para el conocimiento Madrid. Recuperado de http://www.madrimasd.org/Empleo/ServicioEstrategiaProfesional/ManualOrientacionProfesional/tema2_3.asp

Anónimo. 1 de Noviembre de 2016. Concepto de escucha activa. DeConceptos.com recuperado de <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/escucha-activa>

Aranda, I. 2012. Psicólogo experto en coaching. Infocop Revista de Psicología. nº 56. España. p 7-11

Bavister, S. y Vickers, A. 2005. Programación neurolingüística (PNL) las claves para una comunicación más efectiva. Editorial Amat SL: Barcelona. p 14. ISBN: 84-9735-199-1

Bock, M. 2014. Coaching del Ser. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=y3Lx2Y41wiQ>

Caby, F. 2012. El Coaching. De Vecchi Ediciones, S.A. Barcelona. p 9-11. ISBN: 978-84-315-5472-9

Colomo, R., Casado, C. 2006. Mentoring & Coaching. It Perspective. Journal of Technology Management & Innovation. España y Portugal. 1 (3). ISSN: 0718-2724.

Cuadri, J., Fierro, S., Palma, I. 2015. *El Coaching*. Revista de Educación, Motricidad e Investigación. Madrid: Universidad de Huelva. Nº 4. p 25

Dilts, R. 2010. Coaching. Herramientas para el cambio. Ediciones Urano, S.A. Barcelona. p 23-25 ISBN: 978-84-7953-581-0

Echeverría, R. 2003. La ontología del lenguaje. Comunicaciones Noreste Ltda. Chile. ISBN 956-7802-33-5

Echeverría, R. 2011. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. p 51-53. ISBN 978-950-641-649-2

Estrada., M. Monferrer., D. Moliner., M. 2016. Entrenamiento de la inteligencia emocional en el contexto de la formación en ventas. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*. nº 27 (2). Madrid. p 62-79

García, A. 2011. Aproximación al empleo profesional del coaching en el deporte. *Información psicológica*. nº 101. Madrid. p 26-39

García-Naveira, A. 2008. El coaching psicológico: una herramienta de trabajo para los psicólogos del deporte. Primer encuentro Internacional de Psicología del Deporte Aplicada al Fútbol. Costa Rica. ISSN 1989-5879

González, J. 2003 *Interacción grupal y psicopatología*. Plaza Y Valdés Editores. Pag 65.

Jiménez, J. 2007. El compromiso laboral. *El País*. recuperado de http://elpais.com/diario/2007/10/07/negocio/1191762867_850215.html

Knight, J. 2009 *The key to translating research into practice lies in continuous, job-embedded learning with ongoing support*. *Journal of Staff Development*, Oxford. Vol, 30.

Lazzati, S. 2010. Colombia.

Marcos, J. 2010. El Método Grow. *Revista Marketing+Ventas*. España. p 39

Mayer, J. D., Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter. *Emotional development and emotional intelligence: implications for educators*. New York: Basic Books. p 3-34

Masterchoc. 2010. Control y retroalimentación. SlideShare. recuperado de <http://es.slideshare.net/Masterchoc/control-y-retroalimentacin>

Muradep, L. 2009. *Coaching para la transformación personal*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. p 22 – 24. ISBN 979-950-641-567-9

Ordóñez, J. 2016. *Coaching Ejecutivo para aumentar la productividad de la empresa*. Universidad de Valladolid. España. Tesis de Grado. p 12-13.

Ortíz, F. Webb, K. 2015. El modelo coach para líderes juveniles. *Aptitudes de liderazgo eficaces para resolver problemas, alcanzar objetivos y desarrollar vidas*. Editorial Vida. Miami. p 6-7. ISBN 978-0-8297-6304-1

Ortíz, M. 2010. *Psicología y Coaching: marco general, las diferentes escuelas*. Capital Humano. Madrid. p 67

Payeras, J. 2004. Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid. ISBN 84-7978-630-2

Pérez, J. Merino, M. 2014. Definición de pregunta. Definición.DE recuperado de <http://definicion.de/pregunta/>

Piqueras, V. Manual Coaching. Revista On-line Marketing, comercio electrónico, diseño y publicidad on-line. Colombia. p 1-17.

Psicología Organizacional. 2011 recuperado de <http://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>

Ramos, A. 2013 *La inteligencia emocional como herramienta para desarrollar sinergia laboral en los empleados de la alcaldía municipal de Ilopango*. Tesis. Pag 33.

Ravier, L. 2005. ¿Cuál es la Historia del coaching? Coaching Magazine. Pag 2

Ravier, L. 2005 Arte y ciencia del coaching. Su historia, filosofía y esencia. Buenos Aires: Editorial Dunken. p 81-82. ISBN 9789870211983.

Retamal, G. 1 de Noviembre de 2016 recuperado de <http://www.leonismoargentino.com.ar/INST286.htm>

Riveros, E. 2014. La psicología humanista: sus orígenes y su significado en el mundo de la psicoterapia a medio siglo de existencia. Revista Ajayu. Chile. 12 (2) p 135-186 ISSN 2077-2161

Rubio, M. 2012 recuperado de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/aepe/pdf/congreso_46/congreso_46_18.pdf

Ruíz, M^a Ángeles., Díaz, Marta., Villalobos, Arabella. 2012. Manual de técnicas de intervención cognitivo conductuales. España: Editorial Desclée de Brouwer, S.A. p 32. ISBN 9788433025357

Sans, M. 2012. ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach. Revista de investigación. Editada por área de innovación y desarrollo. España. (1) 3. p 1-11

Sherman, S., Freas, A. 2004. El salvaje oeste del coaching ejecutivo. Harvard Business Review América Latina. España. p 1-9

Temple, I. 2008. Opinion-El 'coaching' ejecutivo no es para todos. Global Network Content Services LLC, DBA Noticias Financieras LLC. Sevilla. ISBN 465514904

Universidad de Cádiz. 1 de Noviembre de 2016 recuperado de http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=164:proactividad&catid=55:competencias

Universitat de Barcelona. 2016 recuperado de http://m.il3.ub.edu/es/oferta_formativa/cursos/programa-desarrollo-directivo-pdd.html

Vidal-Salazar, María., Cordón-Pozo, Eulogio., Ferrón-Vilchez, Vera. 2011. Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas. Universia Business Review. Granada. p 82-101. ISSN: 1698-5117.

Villa, M. 2015. Coaching el nuevo liderazgo. Ediciones Universidad de América. p 37. ISBN 978-958-8517-23-0

Villamizar, Z. 2012 recuperado de <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>

Whitmore, J. Tiburzio, M. 2006 recuperado de 031ff77.netsolhost.com

Wolk, L. (2013) *Coaching: el arte de soplar brasas en acción*. Santiago de Chile: Gran Aldea editores. Pag 17. ISBN 9789879867839.