



Facultad de Economía y Negocios
Magíster en Administración de Empresas con mención Recursos Humanos

**EL COACHING: UNA NUEVA DISCIPLINA PARA PERFECCIONARSE Y
APLICARLA EN LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI.**

TESIS DE GRADO

Para optar al Grado de Magíster en Administración de Empresas,
Mención Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

JOHANNA CASTILLO SEGURA

Profesor Guía: Marcela Topaz González

SANTIAGO - CHILE

2010

ÍNDICE

	RESUMEN	4
	INTRODUCCIÓN	5
	CAPÍTULO I	7
	ANTECEDENTES GENERALES	7
1.	Definición del problema	7
2.	Objetivos	8
2.1	Objetivo general	8
2.2	Objetivos específicos	9
3.	Preguntas de la investigación	9
4.	Hipótesis de la Investigación	9
5.	Resultados esperados	9
6.	Metodología de la investigación	10
7.	Limitaciones de la investigación	10
	CAPITULO II	11
	MARCO TEÓRICO	11
1.	Comunicación en la empresa	11
1.1	Funciones de la comunicación dentro de la organización	12
2.	Liderazgo del siglo XXI	13
3.	Coaching	15
3.1	Definiciones	16
3.1.1	Definición de coaching	16
3.1.1.1	Requisitos necesarios para realizar coaching	17
3.1.1.2	Beneficios del coaching	18
3.1.1.3	Principios en los que se básale coaching	19
3.1.2	Definición de coach	20
3.1.2.1	Destrezas del coach	23
3.1.2.2	Funciones el coach	26
3.1.2.3	¿El coach nace o se hace?	26
3.1.2.4	¿Cómo reconocer a un buen coach?	27
3.1.3	Definición de coachee	28
3.1.3.1	Aportes que recibe el coachee de su coach	30
3.1.3.2	Síntomas de desmotivación de los coachee	30
3.2	Escuelas de coaching	32
3.2.1	Orientaciones del coaching	32
3.2.1.1	Coaching ontológico	32
3.2.1.1.1	Etapas del coaching ontológico	34
3.2.1.1.1.1	Etapas de introducción	35
3.2.1.1.1.2	Etapas de la interpretación	36
3.2.1.1.1.3	Etapas de la intervención	37
3.2.1.2	Programación Neuro-Lingüística	39

3.2.1.2.1	Inicios de la programación neurolingüística	42
3.2.1.2.2	Coaching y PNL	43
3.2.1.3	Coaching integral	44
3.2.2	Escuelas donde se puede estudiar coaching	47
3.2.2.1	La escuela más grande de coaching	54
3.2.3	Bibliografía empleada por las diversas escuelas	55
3.2.4	Artículos escritos por profesores de algunas escuelas	59
3.2.5	Principales organizaciones certificadoras de las escuelas	60
3.2.5.1	International Coach Federation (ICF)	60
3.2.5.2	Comunidad Internacional de Coaching (ICC)	61
3.2.5.3	Asociación Española de Coaching (ASESCO)	62
3.3	Aplicaciones del coaching	63
3.3.1	Coaching individual	63
3.3.2	Coaching grupal	64
3.3.2.1	Objetivos del coaching grupal	66
3.3.3	Coaching de equipos	67
3.3.3.1	El proceso esencial del coaching de equipos	69
3.3.4	Coaching organizacional	71
3.3.5	Coaching gerencial	73
3.3.5.1	¿Por qué utilizar el estilo de liderazgo de coaching gerencial?	77
3.3.5.2	Diferencias gerenciamiento tradicional v/s gerenciamiento con coaching	77
	CAPITULO III	80
1.	Entrevistas a coach	80
	CAPITULO IV	83
1	CONCLUSIONES	83
2	ANEXOS	90
2.1	Anexo 1: Entrevistas a coach	90
2.2	Anexo 2: Biografías de los iniciadores del coaching	117
	BIBLIOGRAFÍA	123

RESUMEN EJECUTIVO

El papel que ha tomado el coaching en las personas y principalmente en las organizaciones, y lograr que a través del coaching se puedan desarrollar mayores distinciones en los ejecutivos, para que adquieran el nuevo estilo de liderazgo del siglo XXI, han motivado el desarrollo de esta tesis.

No sólo la investigación del coaching en diversos libros, revistas e internet, sino que también las entrevistas a personas que se desempeñan en el ámbito del coaching, enriquecieron notablemente el contenido del trabajo y permitieron lograr llevarlo a cabo.

De la presente tesis se puede deducir que para hoy en día es muy importante para las organizaciones modernas crear una cultura de coaching, por la simple razón que nuestros modos tradicionales de gerenciamiento no están funcionando lo suficientemente bien como en el pasado. Además el coaching logra entrenar a las personas, para mejorar la comunicación, las relaciones, descubrir y disolver los conflictos y aumentar la efectividad en el logro de resultados. Y no puedo dejar de mencionar que el coaching puede llegar a lograr cambios positivos muy significativos y/o radicales en las personas que están dispuestas a llevar a cabo esta intervención.

INTRODUCCIÓN

La idea de trabajar esta tesis surgió hace unos meses, luego de tomar la asignatura de coaching ontológico, esta tema me llamó mucho la atención por lo que pretendí seguir investigándolo. He observado que existen países como Argentina que están muy avanzados en este ámbito, porque tienen grandes autores de libros sobre coaching, donde puedo nombrar a Leonardo Wolk que será la principal fuente bibliográfica que tengo para desarrollar esta tesis, pero en Chile éste es un tema relativamente nuevo, donde falta que las empresas lo conozcan más a fondo para que lo lleven a cabo con sus colaboradores, con lo que podrán obtener muchos beneficios para sus empresas, beneficios que expongo más adelante, constatados por las entrevistas realizadas a distintos coach.

El medio altamente competitivo en el que se encuentra inserto el mundo empresarial de hoy en día requiere que los individuos no sólo cuenten con valiosos conocimientos teóricos, sino que además con un alto nivel de rendimiento, mayor productividad y con mayor efectividad. Esto se puede lograr si la gerencia sabe aplicar adecuadamente el coaching ontológico.

En el capítulo I, se plantean los cimientos de esta tesis, donde se formula el problema, los objetivos, las preguntas de la investigación, resultados esperados y las limitaciones.

El capítulo II, es más teórico donde investigaré el concepto comunicación y profundizaré en el coaching y algunas de sus distintas modalidades.

En el capítulo III, haré una investigación de campo, donde entrevistaré a algunas personas que están estrechamente relacionados con el coaching.

Y finalmente en el capítulo IV se darán las conclusiones.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

Las organizaciones están en un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy cambiante y competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos logros, fundamentalmente conocimientos, dedicación y dinero. Existe una cierta presión sobre todos los niveles jerárquicos de la organización para dedicar recursos crecientes, conseguir los resultados, tomar decisiones, cambiar para innovar, etc. Y esto no es para nada del agrado de las personas, que reaccionan con una gran variedad de disfunciones, especialmente lo relacionado con la comunicación, cuando se presentan cambios en su entorno, lo que además crea conflictos entre los miembros de las instituciones.

Muchas organizaciones han comenzado a buscar soluciones para este fenómeno y existe unanimidad en que hay que crear nuevos líderes, mejorar la comunicación, conseguir formas de trabajo más colaborativas y participativas en donde los integrantes de las organizaciones analicen conjuntamente con especialistas (profesionales del coaching) el proceso de análisis de la realidad organizacional para lograr tener un ambiente de colaboración entre todos los miembros de la organización.

Las empresas están conscientes de que requieren profundas transformaciones internas para adecuarse a los tiempos actuales de incertidumbre y cambio, por lo que el concepto tradicional de gestión está llegando al final, el modo tradicional de hacer empresa ya no logra garantizar los niveles de efectividad requeridos, lo que se llamaba gerente-capataz está quedando atrás. Las organizaciones del siglo XXI están necesitando un nuevo modelo de gestión basado en el coaching gerencial o lo más conocido como gerente-coach o un líder con destrezas de un coach. Se trata de un modelo completamente distinto al tradicional que se apoya en las llamadas competencias conversacionales. Por lo tanto, ya no cabe duda de que se deben formar líderes para el futuro que requerirán un coaching constante, a medida que los negocios se vuelvan más complejos, ellos requerirán cada vez más de este método para que les ayude a comprender cómo actuar.

2. OBJETIVOS:

2.1 OBJETIVO GENERAL

“Describir como a través de un proceso efectivo de formación en coaching puede lograr formar líderes adecuados para las organizaciones siglo XXI.”

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- * Reconocer qué es el liderazgo del siglo XXI
- * Definir el concepto coaching, coach y coachee
- * Explicar las escuelas de coaching: ontológica, neurolingüística e integral
- * Describir las distintas aplicaciones del coaching
- * Constatar el punto de vista de un coach

3. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

¿Qué es el coaching?

¿Qué tipo de escuelas de coaching existen?

¿Dónde se puede ir a estudiar coaching?

¿Qué aplicaciones tiene el coaching?

¿Qué piensan hoy día los coach?

4. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza exploratoria y descriptiva de esta investigación, no se plantearon hipótesis.

5. RESULTADOS ESPERADOS

- * Entender que al aplicar el coaching se pueden lograr cambios personales que beneficiarán a la organización.

- * Comprender que una organización que cuente con un gerente coach, logrará cambios significativos y más fructuosos tanto para la empresa como para los empleados de ésta.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La primera parte será teórica, donde investigaré a través de libros de destacados y reconocidos autores del área del coaching, además de internet.

Y la segunda parte es un estudio de campo que consistirá en entrevistas a personas que se han especializado como coach y que hoy se encuentran en distintas situaciones, se desempeñan como coach, profesores y/o consultores, que me darán sus puntos de vistas sobre el coaching y la influencia que ha tenido éste en sus vidas.

7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El coaching, al ser una disciplina relativamente nueva y poco utilizada en Chile, no existen muchas empresas que hayan utilizado este proceso y las que lo han tenido, por lo general, no están abiertas a mostrar sus programas y sus resultados obtenidos.

Además es muy poca la información que existe en nuestro país sobre el tema, no hay mucha variedad en investigaciones, tesis, artículos o libros.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

1. Comunicación en la empresa

Voy a comenzar este marco teórico hablando de la comunicación, porque es el medio esencial para relacionarnos, ya sea en el trabajo o en la vida personal, motivo por el cual debo dejar claro el concepto, porque a lo largo de esta tesis hablaré en varias ocasiones de comunicación, además que es un concepto primordial en el coaching.

Para mejorar la comunicación en la organización, primero debemos tener claro el concepto de comunicación:

“Un acto de transmisión de premisas decisorias”

(Herbert Simon)

Donde la transmisión es también de ideas, sentimientos o valores, entre individuos, grupos o máquinas y siempre que exista comunicación, hay información.

Todo lo que es comunicación organizacional tiene como mayor pensador a Paul Watzlawick, autor de la teoría de la comunicación humana, una importante referencia en terapias, en el campo de la comunicación organizacional y

principalmente en el área del coaching, ya que en éste último es fundamental la comunicación entre coach y coachee.

Cuando generamos un proceso automático de comunicación, no pensamos lo que hacemos, hay una parte mecánica, inconsciente, como la parte invisible del iceberg; la parte visible de éste sería nuestra parte consciente del proceso, es decir, donde está nuestra atención en ese preciso momento. La comunicación tiene elementos claves en el ámbito verbal (uso de preguntas efectivas, comprensión y clarificación de los diversos significados, recapitulación del discurso, etc.) y en el ámbito no verbal (postura, silencios, mirada, tono de voz, sonrisa, gestos, etc.) de la persona que emite y recibe la comunicación. En definitiva debemos alinear nuestra parte inconsciente con nuestra parte consciente para conseguir una gran congruencia y un importante impacto comunicativo.

1.1 Funciones de la comunicación dentro de las organizaciones

- * Para actividades no orgánicas (comunicación informal).
- * Para establecer programas. Estos nos permiten llevar adelante los objetivos de la organización. Es un conjunto de acciones.
- * Para suministrar información para activar programas. Transmitir la información para llevar y dar a conocer los programas.
- * Para motivar a los individuos para que apliquen el programa.

- * Para realimentar el esquema (control), etc.

2. Liderazgo del siglo XXI

A continuación algunas de las definiciones que ofrecen distintos especialistas sobre el liderazgo.

“Liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un individuo o grupo, en un esfuerzo destinado a alcanzar metas en una situación dada”.

(Paul Hersey y Kenneth Blanchard)

“Liderazgo es el proceso de persuasión mediante el ejemplo, por el cual un individuo (o equipo de individuos) induce a un grupo a alcanzar los objetivos del líder o aquello que comparte con sus seguidores”.

(John Gardner)

“Liderazgo es la capacidad y la voluntad de reunir a hombres y mujeres para un propósito común y poseer un carácter que inspire confianza”.

(General Bernard Montgomery)

“Liderazgo es influencia”.

(Fred Smith)

Todos los autores mencionados con anterioridad, que han estudiado el tema coinciden en afirmar lo siguiente: "el liderazgo está íntimamente ligado con capacidad, actividad, metas e influencia. Y todo esto está sustentado por ciertas cualidades morales que proveen el fundamento para que el liderazgo sea posible". Por lo tanto, una definición de liderazgo sería: la capacidad de una persona de influir sobre otros individuos para que logren las metas.

Un líder da un buen testimonio de un equilibrio entre su vida personal y su vida laboral. Procura su imagen y busca tener una buena reputación. No mezcla su vida personal con la laboral, y cuando lo hace, lo hace con inteligencia demostrando ética profesional, respeto, principios y armonía. La exigencia a un futuro líder del siglo XXI es alta, pero también es alta su recompensa.

El siglo XXI exigirá el máximo esfuerzo de todos los líderes, los que deberán contar con las siguientes distinciones: educación amplia, curiosidad ilimitada, entusiasmo sin límite, fé en gente y en el trabajo en equipo, voluntad de arriesgarse, planeación a largo plazo, dedicación a la excelencia, valores y visión.

Las personas que pretendan transformarse en este nuevo liderazgo ha de utilizar comportamientos, ilustrados con las siguientes palabras, que resultan

poderosos a la hora de ponerlos en acción: modificar, educar, escuchar, delegar, inspirar, facultar, persuadir, visualizar, unir y recompensar.

3. Coaching

Es el concepto fundamental de la presente investigación, por lo que, investigue al autor Joan Payeras en su libro Coaching y liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados, expone que el coaching es el arte de crear una conversación sosteniendo a una persona en todo momento en su máximo potencial, es una disciplina nueva que nos acerca al logro de objetivos permitiéndonos un decidido desarrollo personal y profesional. El coaching es esencialmente un diálogo, un proceso en que el profesional asiste mediante preguntas a que el cliente descubra lo que quiere abordar, meta u objetivo; trazándose un plan, una estrategia, con los recursos necesarios y para que pase a la acción.

Este sistema de preguntas que se realiza desde la aceptación del otro y el no juzgamiento, con el objetivo de descubrir que lo que se quiere y ayudar a alcanzarlo. Es una relación que acompaña mientras se sustenta y se asiste en la resolución de los problemas. Es una competencia que ayuda a pensar diferente. Es una nueva manera de ver las cosas que permite accionar efectivamente y con responsabilidad hacia los objetivos, mientras crece la

imagen que se tiene de uno mismo, existe mejoras en la comunicación que el coachee mantiene y finalmente profundiza sus relaciones.

El coaching no es especulativo, sino que está orientado al logro de resultados concretos y permite una aplicación práctica e inmediata en la vida de cada persona; no ofrece herramientas para hacer cambios transitorios o adecuados sólo para una situación aislada, sino que propone un paradigma sistémico que permite crear un espacio de interpretación mediante el cual es posible replantear el significado de lo humano y así abrir posibilidades para crear algo que esté más allá, incluso de lo que se puede imaginar. Es una puerta hacia el abanico infinito de las posibilidades latentes del ser humano. Aplicando una técnica de avanzada para asistir a las personas a transformar el punto de observadores de su propia realidad produciendo así resultados concretos y sostenibles en sus vidas.

3.1 Definiciones

En este punto definiré los conceptos: coaching, coach y coachee.

3.1.1 Definición de coaching

“El coaching es una relación profesional continua que ayuda a las personas a producir resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios y

organizaciones. A través de un proceso de coaching, los clientes profundizan en su aprendizaje, optimizan su desempeño y mejoran su calidad de vida”.

(International Coach Federation)

“El coaching es un proceso provocador y desafiante, ya que requiere cuestionar (y cuestionar-se) las estructuras rígidas de nuestra forma particular de ser y nuestras antiguas concepciones de <cómo deben ser las cosas en el mundo de las organizaciones>.

(Leonardo Wolk, Coaching: “El arte de soplar brasas”)

Existen muchas definiciones de coaching, pero me quedo con las dos definiciones mencionadas anteriormente, porque las considero más importante y representativas.

3.1.1.1 Requisitos necesarios para realizar coaching

La esencia del coaching es enriquecer el modelo mental del coachee incorporando un grado de conciencia sobre sus emociones y facilitándole el paso a la acción. El coachee debe tener:

- * Una actitud abierta al aprendizaje, incluyendo la disposición de asumir riesgos.
- * Cometer errores y poder reconocerlos.
- * Tolerancia a la incertidumbre y el desconocimiento.

- * Evitar tener respuestas antes de entender las preguntas.
- * Estar dispuesto a trabajar con lo que se siente y no con lo que se piensa.
- * Respeto por el otro tanto personal como profesionalmente.
- * Garantizar la confidencialidad.

3.1.1.2 Beneficios del coaching

Los beneficios que obtiene el coachee repercuten en la empresa debido a que comprenderá mejor su comportamiento y el de los demás, su quehacer se hace versátil frente a la rigidez o la improvisación, facilita la motivación, le ayuda a no apartar los problemas sino a intentar resolverlos. El coaching se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta forma, todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.

El coaching aporta valor a las organizaciones porque mejora el rendimiento de los colaboradores, desarrolla su potencial, mejora las relaciones directivo-colaborador, fomenta el liderazgo, facilita la motivación, aumenta la implicación y refuerza la autoestima.

Al tratarse de una persona externa, el coach ayuda a desarrollar una adecuada percepción de la realidad y a posicionarse desde una perspectiva más amplia y menos individual a la hora de abordar las distintas situaciones, lo

que le conduce a la búsqueda de soluciones desde otros puntos de vista antes no contemplados.

3.1.1.3 Principios en los que se basa el coaching

Alfredo Diez, coach personal y profesional, especialista en habilidades directivas y desarrollo del potencial humano, dice que el coaching es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. Los principios en los que se apoyan son:

- * El coaching se centra en las posibilidades de futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual.
- * Para obtener lo mejor de las personas, el coach debe creer en su potencial. Nuestras creencias sobre las capacidades de los otros tienen un impacto directo sobre su actuación.
- * El coaching funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el coach y el coachee.
- * El coachee no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach. Aunque a veces no es fácil, el coach debe evitar transferir su experiencia al coachee, porque o sino, estaría incumpliendo uno de los principios básicos del coaching.

3.1.2 Definición de coach

“Es un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en una búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas”.

(Leonardo Wolk, Coaching: “El arte de soplar brasas”)

“El coach no es más que una figura que se preocupa de planificar el crecimiento personal y profesional de las personas. Desde el punto de vista del coach es sin duda un líder. Posee una visión inspiradora, ganadora y trascendente, que mediante el ejemplo, la disciplina, la responsabilidad y el compromiso orienta a las personas en el caminar hacia una visión, compartiéndola en realidad.”

(JD Roman y Manuel Ferrández: “Liderazgo y Coaching”)

Leonardo Wolk plantea, que es un entrenador especializado que aconseja, guía y estimula para que el coachee vaya más allá de sus limitaciones que se impone a sí mismo y realice su pleno potencial. Lo ayuda a aprovechar al máximo su grandeza y lo capacita para compartirla con el mundo. Coach es un profesional que reúne un amplio espectro de competencias genéricas, que le habilitan para trabajar con las personas en aquellas situaciones, que suelen ser juzgadas como problemáticas y que están relacionadas con el rendimiento de la organización.

Las competencias genéricas mencionadas, tienen que ver con la capacidad de escuchar y conversar. Con la capacidad de distinguir emocionalidades y fluir en ellas. Con tener distinciones en el ámbito corporal y saber actuar en consecuencia.

Las situaciones problemáticas más comunes, ante las que suele requerirse la ayuda de un coach tienen que ver con:

- * Dificultades de una persona o grupo de personas para alcanzar sus propios retos.
- * Dificultades de una persona o grupo de personas para incorporarse a procesos de aprendizaje concretos.
- * Dificultades que surgen en el fluir de los procesos de negocio, que se identifican con claridad como problemas de relación entre personas o bajo el disfraz de problemas de comunicación y que impiden incrementar la productividad reduciendo los niveles de compromiso.

Un coach es aquella persona que, después de un proceso de aprendizaje riguroso y concreto, tiene la capacidad de observar los fenómenos organizacionales, reinterpretarlos de un modo más poderoso e intervenir en ellos de la forma más efectiva posible. Un coach es capaz de distinguir, dentro de situaciones problemáticas, aspectos de ellas que pueden ser considerados o convertidos en oportunidad.

Un coach fija su atención en los procesos de negocio e identifica los juicios que dificultan a los miembros de los equipos de trabajo a coordinar acciones con efectividad. Observa con atención su capacidad de aprendizaje y les acompaña en la superación de los límites que ellos mismos se habían impuesto.

El coach sabe que las emociones son determinantes en los resultados que se obtienen en las organizaciones. Entiende la emocionalidad como predisposición a la acción que permite que ciertas cosas sean posibles y otras no. La confianza es la emocionalidad desde la que opera el coach, sabiendo cómo generarla, reconstruirla y, en su caso, detectar su faltante.

Un coach sabe dónde se encuentran la resignación y el resentimiento y sabe no sólo cómo desactivarlas, sino también cómo prevenirlas. Sabe que el asombro y la liviandad son emocionalidades que permiten aprender e innovar y que la ambición y la pasión son el origen de un liderazgo preciso. El coach sabe como abrir espacios donde dichas emociones surjan.

El respeto es el marco ético por el que se rige el coach. Su punto de partida es que las diferencias dentro de un equipo provienen de las distintas observaciones que aporta cada miembro. Y todas ellas son igualmente legítimas. El criterio por el cual unas serán más válidas que otras, no es la

negación de su legitimidad, sino las posibilidades de acción que abran o cierren cada una de ellas.

Un coach mira a los seres humanos como seres en continuo proceso de transformación, completándose y constituyéndose como tales seres humanos a través de la relación con los otros.

3.1.2.1 Destrezas del coach

No sólo Leonardo Wolk ha escrito sobre el coach, sino que además está el autor Gay Hendricks, que plantea las siguientes destrezas del coach.

- * **Claridad:** un coach se asegura de la claridad en su comunicación, de otro modo las personas comienzan a fallar o a no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que siempre cuesta tiempo y dinero.
- * **Apoyo:** significa monitorear la labor del coachee, aportando la ayuda que necesita, ya sea, información, materiales, consejos o simplemente comprensión.
- * **Construcción de confianza:** permite que el coachee sepa que el coach cree en él y en lo que hace. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

- * **Mutualidad:** significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que el coachee, pueda responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas?, ¿cuándo?, etc.
- * **Empatía:** comprender el punto de vista del coachee. Realizar preguntas para involucrarse con él, que revelen la realidad que vive. Mientras más preguntas se haga, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de él. No asumir de que ya sabe lo que piensa y siente.
- * **Riesgo:** es permitir que el o los coachees sepan que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- * **Paciencia:** el tiempo y la paciencia son claves para prevenir que el coach simplemente reaccione: siempre que sea posible deben evitarse respuestas hepáticas, ya que pueden minar la confianza del coachee en la habilidad para pensar y reaccionar.
- * **Confidencialidad:** los mejores coach son aquéllos que logran mantener silencio, el mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es la base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.
- * **Respeto:** implica la actitud del coach, hacia el coachee. Puede respetar en alto grado a su coachee, pero si eso está en contradicción con su poca

disposición de involucrarse, su poca habilidad para ejercer la paciencia, para su deficiencia en compartir metas, etc., indica poco respeto por su coachee.

- * **Feedback:** los coach aconsejan, establecen dirección y brindan frecuente retroalimentación, indican las tareas que desarrollan mejor las habilidades que ayudan a lograr el éxito. Esto último lo realizan anticipando problemas y obstáculos que podrá enfrentar el coachee, proveen de los recursos necesarios, removiendo obstáculos.

Por otro lado, tenemos las destrezas que nos plantea el sitio maestros PNL, que son las destrezas que necesita un coach PNL:

- * Auto-conocimiento
- * Destrezas para motivar
- * Congruencia y valores
- * Habilidad para relacionarse
- * Flexibilidad
- * Comunicación eficaz
- * Habilidad proactiva
- * Disciplina
- * Competencia de servicio
- * Capacidad emprendedora
- * Capacidad empresarial
- * Técnicas y herramientas

3.1.2.2 Funciones del coach:

JD Roman y Manuel Ferrández autores del libro Liderazgo y Coaching, señalan las funciones del coach. Entre las principales se destacan:

- * Liderazgo visionario inspirador.
- * Seleccionador de talentos.
- * Entrenador de equipos.
- * Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
- * Gestor del trabajo en equipo.
- * Estratega innovador.

3.1.2.3 ¿El coach nace o se hace?

Evidentemente el coach se hace, aunque para ser coach hay que tener ciertas cualidades o competencias ya mencionadas anteriormente. La experiencia empresarial es sumamente importante para poder ser coach. La labor del coach gana en credibilidad si éste ha experimentado en forma personal los problemas que le plantea el coachee.

Es conveniente que el coach conozca bien lo que es una empresa. Se trata de orientar a las personas y ayudarles a que encuentren su camino, por lo que esa ayuda será mucho más útil si se está refiriendo a temas concretos de la situación del coachee en la empresa. En este sentido las propias vivencias del

coach, el conocimiento del funcionamiento de las empresas como grupos de personas es muy útil.

La formación también es importante, hablamos de técnicas de formación en herramientas básicas de gestión de personas, tales como técnicas de entrevista, dinámicas de grupo, focus group, interpretación de test, estilos de aprendizaje, dirección de equipos de trabajo, negociación. La experiencia y capacitación como formador también puede ser de gran utilidad.

3.1.2.4 ¿Cómo reconocer a un buen coach?

Con antelación no es sencillo reconocer a un buen coach, no obstante lo mejor son las referencias, que obviamente no pueden ser individuales, sino genéricas y sobre todo antes de decidirse hay que formular todas las preguntas que sea conveniente. La propia respuesta a esas preguntas dará muchas pistas.

El buen coach inspira confianza, deja hablar al coachee, le hará las preguntas pertinentes que espera y sobre todo le ayudará a encontrar la respuesta que está buscando.

El buen coach domina las técnicas clásicas de recursos humanos, la entrevista, la escucha activa, el feedback, es un buen comunicador, le gusta

formar a las personas, prefiere escuchar a hablar, ofrece alternativas, ayuda a encontrar las causas de los problemas.

Al conversar con un coach, el coachee debe sentirse tranquilo y confiado; sabe con seguridad que respetará la confidencialidad de todo lo que hable y sobre todo le dará la garantía de que está velando por sus intereses como persona.

3.1.3 Definición de coachee

“Una persona que ha decidido requerir los servicios de un coach para que le ayude a enfocar un momento crítico de su vida, relacionado con su carrera profesional y/o con su evolución personal”.

(Human Coaching S.L. 2009)

¿Quiénes pueden ser coachee?

En una organización:

- * Un ejecutivo que quiera esclarecer sus metas y la visión de su empresa, o si tiene que tomar decisiones difíciles y las quiere discutir con un profesional capacitado.
- * Un equipo de gestión que debe funcionar mejor.
- * Personas fundamentales en la empresa que necesitan ayuda para demostrar su talento en los negocios.

- * Gerentes que deben mejorar su comunicación y sus técnicas de gestión.
- * Completar los entrenamientos que no fueron lo suficientemente eficaces. En este caso los participantes necesitarán apoyo constante en su trabajo.
- * Un gerente importante que tiene problemas con su equipo o con otros gerentes.
- * Un equipo que tenga problemas en su trabajo y en lo relativo a la definición y al enfoque de metas.
- * Un nuevo gerente necesita ayudar en su nuevo trabajo.

En la vida personal:

- * Personas que tienen dificultades en sus relaciones.
- * Personas que quieren ganar más.
- * Aquellos que están insatisfechos con su vida y no saben por qué.
- * Cuando todo está bien pero podría estar mejor.
- * Aquellos que quieren convencimientos para su carrera.
- * Los que quieren desarrollar sus habilidades de comunicación.
- * Personas que quieren desarrollar sus habilidades rápidamente.
- * Aquellos que sienten que están perdidos y quieren darle un nuevo rumbo a su vida.

3.1.3.1 Aportes que recibe el coachee de su coach:

- * Una visión externa de sus circunstancias, habitualmente más neutral y objetiva.
- * La posibilidad de percibir nuevas opciones y puntos de vista válidos.
- * Alguien congruente y honesto en el proceso de su acompañamiento.
- * Una persona que le va a apoyar y escuchar.
- * Dirección y sentido a su esfuerzo.
- * Una planificación de objetivos y acciones a emprender.
- * Una persona que le va a considerar según lo que puede llegar a conseguir, y no en lo que ha conseguido.
- * No centrarte en el ¿Por qué?, sino en el ¿Por qué no?
- * Sentirte escuchado y comprendido.
- * Un feedback o información de retorno de lo que no es capaz de ver o percibir.
- * Ánimo, aliento y alegría en su proceso.

3.1.3.2 Síntomas de desmotivación de los coachees

En el libro Liderazgo y Coaching, los autores JD Román y Manuel Ferrández, describieron los siguientes síntomas de desmotivación de los coachees, que son superables con un buen proceso de coaching:

- * Sienten que no se les reconoce o que su trabajo no se aprecia; no saben cómo celebrar el éxito.

- * Perciben que sus vidas están desequilibradas, pues invierten demasiada energía en el trabajo y no la suficiente en sus asuntos personales.
- * Lamentan cómo solía ser de bueno en el trabajo.
- * Sienten que no importan cuánto hagan, nunca será suficiente.
- * Se muestran incapaces de controlar la cantidad o la calidad del trabajo que les piden realizar o los recuerdos necesarios para hacerlos.
- * Sienten que sus jefes no están en contacto con la realidad o que no les importa.
- * Experimentan vergüenza al mencionar temas personales en el trabajo (aficiones, familia, etc.).
- * Su estado de ánimo es alicaído y dicen estar agotados por el estrés y por la presión.
- * Pasan el tiempo pensando en proteger sus propias carreras más que en atender sus responsabilidades.
- * Se revelan siguiendo estrictamente las reglas y haciendo sólo lo que se les dice que hagan.
- * Hablan sobre sus insatisfacciones e inquietudes en escenarios informales (almuerzos, reuniones de amigos, etc.), en lugar de hacerlo utilizando los canales formales de comunicación.
- * Dejan de sentirse bien en sus horas laborales y hablan de lo difícil que es su trabajo.
- * No perciben cómo pueden beneficiarse si trabajan más arduamente.

- * Es difícil que se comprometan a realizar el trabajo.
- * Creen que cuentan con muy pocas oportunidades de progresar o que no controlan sus carreras.
- * Se sienten atrapados en un vacío o en una rutina, y abrumados por todo lo que tienen que hacer.
- * Se muestran cínicos con respecto a las nuevas iniciativas empresariales y perciben los distintos programas e iniciativas como otra manera diferente de hacerlos trabajar más.

3.2 Escuelas de coaching

3.2.1 Orientaciones del coaching

En este punto explicaré las tres principales orientaciones del coaching: ontológico, programación neurolingüística e integral.

3.2.1.1 Coaching ontológico

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

(Julio Olalla)

Pablo Buol¹ explica que coaching ontológico es una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

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

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

¹ Fundador y director internacional de Co-crear, Co-fundador y director honorario de la federación latinoamericana de profesionales de coaching ontológico (FLAPCO). Es consultor en capacitación y desarrollo (Universidad Atlántida Argentina); coach con diseño ontológico en management y liderazgo (Instituto de Capacitación del Coach).

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

El coaching ontológico desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, pudiendo ser, en el nivel individual o en el social.

El coaching ontológico opera con la estructura del observador como sustento de nuestro comportamiento y forma de ser. El observador que somos remite a tres dominios primarios, tres áreas de observación separables: la corporalidad, la emocionalidad y el lenguaje. Se debe tener presente que estos dominios no son completamente aislados y autónomos.

3.2.1.1.1 Etapas del coaching ontológico

Según Rafael Echeverría en el tutorial: el carácter del coaching ontológico, nos plantea las siguientes etapas del coaching ontológico.

3.2.1.1.1 Etapa de la introducción

Generalmente se inicia con la declaración de quiebre. Quiebre es una grieta en la estructura de coherencia del coachee, la declaración de quiebre implica sostener que algo no funciona, que algo anda mal, y además éste declara la necesidad de que otra persona le sirva de coach, al que le confiere la autoridad necesaria para que lo ayude, porque no es capaz de hacerse cargo por sí mismo de ese quiebre.

Para que esta etapa se pueda llevar a cabo se debe generar un contexto, que no es sólo el espacio donde se desarrolla la acción, sino que además contempla el factor más importante: la emocionalidad.

Para tener un quiebre se requieren dos elementos que se fusionan, primero una determinada situación o experiencia y una forma de interpretarla. Al determinar el quiebre ambos tienen que estar presente, son dominios diferentes que no pueden confundirse. El quiebre es hacer un juicio² de una situación o experiencia, el juicio es lo que convierte la situación en un quiebre declarado. Cuando ya ha sido identificado el quiebre, se puede dar por cerrada la etapa introductoria del proceso de coaching.

² Son declaraciones pero no toda declaración es necesariamente un juicio.

3.2.1.1.1.2 Etapa de la interpretación

En esta etapa se busca desplazar el quiebre declarado hacia una mejor comprensión, en esta etapa el coach suele hacerse algunas preguntas como por ejemplo ¿qué le impide al coachee observar lo que le permitiría hacerse cargo de la situación?, ¿qué lo bloquea?, para responder a estas preguntas es necesario remitirse a los tres dominios primarios de la estructura del observador: corporalidad, emocionalidad y lenguaje.

Corporalidad es la manera como una persona se para en el mundo, la forma como ella se desplaza y mueve en él, sus posturas, gestos y movimientos, condicionan tanto la manera como observa el mundo, como sus posibilidades de acción en él. La corporalidad es una dimensión crucial de la práctica del coaching, sin embargo, las mayores trabas con las que se encuentran las personas para resolver algunos de sus quiebres más importantes son las emociones y los juicios. Estos son los materiales más importantes del trabajo del coach porque constituyen el núcleo del alma humana. En esta etapa la principal herramienta es la indagación, se investiga haciendo preguntas, para conseguir mayor información.

Las emociones y sentimientos son naturales a las personas. Estas constituyen parte importante de todos los procesos en que se tiene alguna interacción con otra persona. El conocimiento de la forma en como

administramos nuestras emociones tiene notable efecto en la forma en como somos percibidos.

El lenguaje es considerado fundamental para las comunicaciones. El lenguaje se usa para demostrar comportamientos y generar realidades.

La etapa de la interpretación se cierra cuando el coach juzga que ha logrado construir los elementos básicos de la estructura de coherencia que conforma el observador del coachee y que ya está en condiciones de intervenir en ella. El cierre de esta etapa debe asegurar el cumplimiento de la regla de oro del coaching ontológico: el coachee debe validar la interpretación construida por el coach.

3.2.1.1.1.3 Etapa de la intervención

En esta etapa el coach ya no tiene como objetivo principal el “hacer sentido” del coachee, sino que busca más bien ayudarlo a generar sentidos nuevos. Es la palabra del coach la que guía al coachee en la construcción de nuevos sentidos. Acá la acción posee un papel protagónico no sólo por el papel activo de la palabra del coach, sino también porque esta palabra está dirigida a que el coachee pueda iniciar acciones que previamente le era imposible tomar. El objetivo de la etapa de intervención es la expansión de la capacidad de acción del coachee.

No existe una estrategia correcta de intervención. Sin embargo, es conveniente enfatizar que el coach puede escoger siempre tres caminos de intervención. Los tres caminos o dominios son los mencionados anteriormente: el lenguaje, la emocionalidad y la corporalidad. En la estructura de coherencia del coachee los tres están comprometidos. A menudo resulta más difícil trabajar desde el mismo dominio al que pertenece el obstáculo que se desea disolver. En ese dominio el coachee suele haber desarrollado sus mayores defensas y podemos encontrar una mayor resistencia al cambio. Al dirigir la intervención a través de los otros dos dominios, sus resistencias suelen ser menores y posiblemente comprobaremos que, desde posturas corporales diferentes, su apertura a revisar juicios y cambiar su emocionalidad aumenta.

Para el cierre de esta etapa suelen registrarse algunos hechos de importancia que pueden ser utilizados como indicadores de término. Dentro de estos indicadores se destaca: que suele observar una transformación en el tipo de observador que es el coachee. Al finalizar el proceso de coaching, éste observa su quiebre con otros ojos y gana el juicio de que tiene un camino para hacerse cargo de él.

La interacción de coaching no siempre finaliza en el momento del cierre. Luego que la interacción se dio por terminada, suele ser conveniente que el coach vuelva su mirada y constate lo que sucedió luego el cierre. El coach debe

tener presente que los efectos de su interacción se proyectan más allá del cierre y muchas veces de maneras que le pueden resultar impredecibles.

3.2.1.2 Programación Neuro-Lingüística

“Coaching es el automóvil de carrera, PNL es el combustible de más alto octanaje. Otros combustibles también son posibles, pero con ellos quizás no obtengas tan alto rendimiento y/o velocidad”.

(Joseph O’Connor, www.portaldelcoaching.com)

La enciclopedia libre Wikipedia plantea que, entendemos por programación neurolingüística (PNL) como un sistema que pretende preparar (programar) la mente de manera sistemática, y lograr que comunique eficazmente lo que una persona piensa con lo que hace, logrando así una congruencia y comunicación eficaz a través de una estrategia que se enfoca al desarrollo humano. Estudia cómo nos comunicamos con nosotros mismos (comunicación intrapersonal) y cómo nos comunicamos con otros (comunicación interpersonal).

La programación neurolingüística es una escuela de pensamiento pragmático que sostiene que en última instancia toda conducta humana se desarrolla sobre una estructura o plantilla de pensamiento aprendida, la cual puede ser detectada para ser modelada (copiada) por otras personas y obtener con ello resultados similares. -

Sostiene que es posible cambiar o reprogramar esta estrategia o plantilla de pensamiento, si es que hay algo que la limite o para potenciar algún recurso, comportamiento o creencia, con el fin de mejorar la calidad de vida.

La PNL define tres elementos como constituyentes claves de la conducta humana:

- * El sistema nervioso (el soporte neurológico).
- * El lenguaje que sirve para la comunicación externa e interna (con uno mismo) es verbal y no verbal.
- * La conducta que se puede aprender.

Es difícil establecer una definición concluyente de PNL, tiene características que la definirían como el arte y la ciencia de la excelencia personal. Deriva del estudio de cómo las mejores personas en distintos ámbitos obtienen sus sobresalientes resultados. Trata sobre las ideas y las personas, de comprender y organizar sus propios éxitos de tal forma que pueda disfrutar de muchos más momentos exitosos. Un objetivo es el de construir nuevas opciones de aprendizaje.

La PNL explica las fases de aprendizaje de un proceso en una serie de etapas por las que pasa el individuo que aprende. Son cuatro:

Incompetencia inconsciente (no se sabe qué es un auto y, mucho menos, conducirlo).

Incompetencia consciente (momento en el que más se aprende. El conductor es consciente de que no sabe conducir y lo intenta).

Competencia consciente (el conductor ya sabe conducir y presta demasiada atención al proceso como embrague, intermitentes, palanca de cambio de marchas).

Competencia inconsciente (se libera la atención del consciente. El individuo realiza la acción sin ser prácticamente consciente y puede dirigir así su atención para otras cosas. Así vemos a un conductor hablar, escuchar música o fumar mientras conduce).

Por otro lado, está la definición de Rod Fuentes, presidente de IAC (International Association of Coaching - USA).

“PNL es el estudio de la estructura de la experiencia subjetiva del ser humano y lo que podemos deducir de aquel estudio”

Está basada en el concepto que toda conducta y emoción tiene una estructura. Estructura que puede analizarse, intervenirse y mejorarse para el

bienestar holístico³ de un ser humano: mente y cuerpo. La PNL no es un modelo de reparación sino un modelo de adquisición y logro, puede ser aplicada y enseñada experimentalmente. Está vinculada con tener más elecciones, modelar la excelencia humana y el aprendizaje acelerado; y es un entrenamiento extensivo de nuestro cerebro para nuestro bienestar mental y físico.

La PNL se ha ido presentando como una tecnología innovadora capacitando a quienes la practican para organizar información y percepciones en formas que les permiten obtener resultados mentales y físicos que anteriormente eran inconcebibles para el ser humano.

3.2.1.2.1 Inicios de la programación neurolingüística

En el comienzo de los años 70, en manos de John Grinder y Richard Bandler de la Universidad de California en Santa Cruz, se buscó gente que había logrado extrema eficacia en su área de actuación, para descubrir el cómo lo lograron.

Los primeros en ser estudiados fueron tres terapeutas cuyos resultados eran asombrosos, tanto que parecían mágicos. Ellos fueron: Milton Erickson

³ Se refiere a la manera de ver las cosas en su totalidad, en su conjunto, de esta forma, se pueden apreciar interacciones, particularidades y procesos que por lo general no se perciben si se estudian los aspectos que conforman el todo, por separado.

(hipnosis clínica), Virginia Satir (sistemas de familia), y Fritz Perls (creador de la terapia Gestáltica). John y Richard no pararon allí, estudiaron a grandes administradores, vendedores de extremo éxito, deportistas de varias disciplinas, entre otros. Llegando a estudiar a personas que habían tenido traumas y fobias, que ya no las tenían, justamente para descubrir como lograron sanarse.

Todo lo que descubrieron lo llamaron: programación neuro-lingüística. Siendo que la PNL es el estudio de los patrones de pensamiento y conducta eficiente, elegante y eficaz incluyendo la enseñanza y sistemas de aprendizaje veloz, se ha descubierto como poder transmitir esta tecnología para la comprensión y potencialización humana, a cualquier persona que tiene como objetivo ayudar a personas y/o a sí mismo a manejar su propia mente y por lo tanto su propia vida mejor.

3.2.1.2.2 Coaching y PNL

Tanto en coaching como en PNL, el trabajo se concentra sobre la estructura o el proceso de la experiencia subjetiva el "cómo", más que sobre la explicación del contenido de esa experiencia el "por qué". Es decir, la PNL como herramienta de coaching focaliza su acción sobre la forma como las personas interpretan, codifican, le dan estructura subjetiva a su experiencia, la comunican a otros mediante el lenguaje y la reflejan en su comportamiento. En ese sentido, la conducta, según este enfoque, es un resultado, una consecuencia,

de complejos procesos mentales o procesamientos neurofisiológicos de la información percibida por los órganos sensoriales.

Estos componentes que hacen posible la experiencia pueden ser intencionalmente organizados (programados, reprogramados o desprogramados) para alcanzar ciertos propósitos específicos. De modo que, toda conducta es programada, es decir, es la consecuencia final de la organización sistemática de ciertos elementos o componentes para lograr un resultado o un cambio.

En el ejercicio PNL/coaching, el profesional trabaja esencialmente con los modelos mentales o la realidad que sus clientes le presentan, es decir, con los significados, las codificaciones e interpretaciones que ellos asignan a los eventos que viven. De modo que el asesor o inductor y el coach comparten el supuesto de que la conducta de los seres humanos es primordialmente generada, mediada y afectada por los modelos y representaciones que ellos crean a partir de su experiencia en el mundo.

3.2.1.3 Coaching integral

En el sitio web ingeniería organizacional, define el coaching integral como un proceso de acompañamiento individual que tiene como propósito ayudar a la persona a alcanzar su máximo potencial descubriendo los límites que se ha

auto-impuesto y se debe trabajar en todas las áreas que le conforman para lograr superarlos.

Además está la escuela Impact que describe al coaching integral como un proceso que ayuda a individuos y organizaciones a lograr cambios en su esencia e integración de paradigmas propiciando una apertura multidimensional, la cual conducirá hacia la consecución de objetivos y metas bien planteados.

El coaching integral asume que al interior del ser humano coexisten los recursos necesarios para llevarlo a obtener la satisfacción que requiere para su vida, a través del racionamiento e integración de concepciones divergentes, afectos, vínculos, cultura y desarrollo, para lograr la unidad dentro de su diversidad.

Así también, al considerar que las organizaciones tienen la capacidad de regenerarse, el coaching integral constituye un instrumento para el cambio facilitando la expresión y materialización total del potencial para ponerlo en práctica a fin obtener resultados más eficaces, tanto en la vida personal como profesional. El coaching integral ofrece múltiples beneficios, pero el más importante es que ofrece a las personas la posibilidad de disfrutar plenamente

de su vida, de acuerdo a los estándares que ella misma define. Además, posibilita:

- * Crear un alineamiento y equilibrio interno de los factores psicológicos, espirituales y personales, para llegar a un entendimiento cabal de quién se es y de su propia naturaleza
- * Clarificar objetivos y metas, a través de un reconocimiento de creencias y valores
- * Diseñar estrategias y caminos, para lograr esos objetivos, a través de un conocimiento de capacidades y desempeños.
- * Crear mecanismos de retroalimentación, para poder realizar las mejoras a los comportamientos
- * Disfrutar del logro de los objetivos, para darle bienestar a la vida de las personas

3.2.2 Escuelas donde se puede estudiar coaching

Chile

Escuela	Ofrecen	Orientación y Metodología	Dirigido a:	Profesores
The Society Of PNL	Certificación Internacional en Coaching con PNL	PNL, Teórico-prácticas	Ejecutivos y profesionales de cualquier área	Ricardo Hidalgo, María Fernández
Universidad Uniacc	Diplomado en Psico-Coaching Organizacional	Online – Asistida	Líderes y equipos de trabajo de las organizaciones	Gabriel Lasen
Universidad Adolfo Ibañez y Newfield	Diplomado en Liderazgo y Coaching	Ontológico. Presencial	Orientado a profesionales de organizaciones públicas o privadas	Luz Mundaca, Julio Olalla, Rodrigo Morrás
Universidad Alberto Hurtado	Diplomado en consultoría y coaching	Ontológico. Aprendizaje experimental	Profesionales, ejecutivos y personas que diseñan y provocan procesos de cambio organizacional	Pablo Isakson, Matías Sanfuentes
Inpact S.A. Certificada por ICC	Diplomado Coaching Integral	Integral. Presencial	Personas que deseen tener instancias de crecimiento personal y de espacios intrapersonales	Janet Donoso, Paul Anwandter, Jorgen Svenstrup
Universidad del Desarrollo	Diplomado Coaching Ontológico	Ontológico. Presencial	Quién quiera formarse como coach profesional	Rafael Echeverría
El Arte del Coaching Profesional	Certificación de Coaches Ontológico	Ontológico. Presencial	Aquellos que deseen iniciarse en esta profesión	Julio Olalla, Tomás Reyes,

Centro PNL & Coaching Chile		PNL. Presencial	Aquellos que quieren obtener esta nueva herramienta de trabajo	Giannina Talloni, Margarita Barra
UC (Pontificia Universidad Católica de Chile)	Coaching Ontológico UC	Ontológico. Presencial, integrando lo teórico potencial	Para quiénes quieran perfeccionarse y potenciarse como coaches	Karin Plass, Josefina Guittón
SCP NL (Sociedad Chilena de Programación Neuro-Lingüística)	Entrenamientos en CNL (Coaching Neuro-Lingüístico)	PNL. Presencial	Personas que quieran adquirir ésta amplia gama de herramientas de PNL	María Arancibia, Martín Becker,
Newfield Consulting Internacional	Certificación: Coach Ontológico Senior	Ontológico. Presencial	Personas que busquen mejorar su desempeño	Aldo Calcagni
Universidad Central	Diplomado en Programación Neurolingüística	PNL. Presencial	Todo persona que desee aumentar sus conocimientos	Carmen Latorre, Héctor Rojas, Diana Echeverría
Gestor Programación Neurolingüística	Practitioner en PNL	PNL. Presencial	Interesados en ampliar su nivel de autoconocimiento	María Valenzuela, Alexandra Vrsalovic
Universidad de Chile	Liderazgo y Coaching	Ontológico. Presencial	Personas que necesiten desarrollar competencias para liderar equipos	Annabella Zaccarelli, Elina Urrea

Argentina

Escuela	Ofrecen	Orientación y Metodología	Dirigido a:	Profesores
Cocrean	Formación y certificación en coaching ontológico	Ontológico. Presencial	A los que quieran iniciarse en la profesión de coach	Cristina Perrucci
CrearContextos	Certificación Coach Ontológico Profesional	Ontológico. Presencial	Personas que deseen rediseñar su carrera o enriquecerla.	Marcelo Krynski, Olga Suárez, Gustavo Vera
Esferas Coaching	Certificación como Coach Ontocorporal ⁴	Ontocorporal. Presencial	Cambiar el observador que estás siendo, aumentado tu calidad de vida y tu bienestar	Mariana Scaturchio, Melina Bronfman, Victoria Hladilo
Escuela argentina de PNL & Coaching	Coaching Transformacional	Transformacional. Presencial	Quienes quieran formarse como coach y deseen mejorar su habilidades personales	Maryanne Reese, Ed Reese
Fundación Quantum, certificada por la ICC	Certificación Internacional en Coaching	PNL. Presencial y a distancia	A cualquier persona que desee adquirir y/o potenciar la profesión	Gloria Coen, Omar zayat, Eduardo Mancilla, Nelida Castro

⁴ Es un entrenamiento destinado a mejorar la calidad de vida, mediante el desarrollo de una conciencia observadora de los patrones y actitudes funcionales, posturales y de moviendo de cada persona.

España

Escuela y ¿Quién la certifica?	Ofrecen	Orientación y Metodología	Dirigido a:	Profesores
IPH (Instituto Potencial Humano), (Madrid). ICF y Asesco	Especialista en coaching con técnicas y herramientas de PNL	PNL. Transpersona, aprendizaje experiencial y contractivo	Empresarios y ejecutivos que deseen convertirse en "Lideres-Coaches"	Gustavo Berlotto, Teresa Arranz
International Coaching School (Valencia). Aseso	Certificación profesional de coaching online	Online	Toda persona que quiera adentrarse en proceso de desarrollo personal y profesional	María Arlandis, Gorka Bartolomé, David Hernández
CrearContexto (Barcelona)	Coaching Ontológico Avanzado	Ontológico. Presencial	Quienes quieran disponer de nuevas competencias para intervenir de un modo simple, directo, profundo y con bienestar.	Olga Suarez, Marcelo Krynski
TISOC (The International School Of Coaching) (Madrid y Barcelona)	Formación en Herramientas Avanzadas para el Coaching	PNL Presencial	Personas que deseen insertarse en esta profesión	Silvia Díaz, Roberto García.
Escuela de Coaching Integrativo	Liderazgo Integrativo	Presencial	Personas que deseen desarrollar competencias de liderazgo	Iñaki de Miguel, Asunta de Hormaechea
Instituto Internacional OlaCoach (Madrid). ICF y ACTP	Certificación en Coaching	Integral Transpersonal Presencial y a distancia	Profesionales interesados en un mayor rendimiento	Lupita Volio, Christian Worth, John Whitmore

IEC (Instituto Europeo de Coaching), (Madrid, Barcelona, Sevilla). Asesco, ICF y Eca ⁵	Master Internacional en Coaching	PNL. Presencial	Profesionales que estén en contacto habitual en contacto con personas como parte importante de su trabajo	Carolina Carretero, Carmen Rosa, David Cru, Sara Ferreras, Enrique Jurado,
N-Acción (Madrid). Asesco	Master en Coaching e Inteligencia Emocional	PNL. Presencial	Directivos, coaches en activo, profesionales en general	Elsa Punset, Viviane Launer, Manuel Férreo
InteCoach (Instituto Integral de Coaching y Desarrollo Personal), (Madrid). Asesco	Certificación en Coaching	PNL. Presencial	Personas que quieran adentrarse en un proyecto de crecimiento personal o profesional	Vicente Calatayud, Silvia Adriasola, Ángeles Beriso
Quantumbcn (Madrid). Asesco	Formación en Coaching	PNL. Semipresencial	Ejecutivos, managers o colobaradores	Gustavo López, Jordi Pages,
University Of Cambridge, (Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla)	Master en Coaching y Gestión de Talento	PNL. Semipresencial	Profesionales del mundo de las empresas, motivados por su propio desarrollo y el de su equipo	Ana García, Belén Marquina, Senén Castro, Sara Ferreras
Coach University, (Madrid)	Máster en Coaching e Inteligencia Emocional	PNL. Presencial	Personas que deseen mejorar sus comperencias	Manuel Ferréo, Elena Fernández

⁵ European Coaching Association.

Coaching Corporation (Barcelona, Madrid)	Coaching Training	Transformacional. Presencial (teórico - práctico)	Personas que necesiten desarrollarse en forma: personal, profesional y empresarial	Leonardo Ravier
Newfield Consulting Internacional	The Art Of Business Coaching	Ontológico. Presencial	Personas que busquen mejorar su desempeño	Armando Terrén
Hune (Escuela Superior de Humanidades y Negocio) (Madrid). Asesco	Experto en Coaching	PNL. Presencial	Personal de los directivos, mandos intermedios y profesionales	Dr. José Aguilar, Carlos Herreros, Azucena Vega

Estados Unidos

Escuela	Descripción de la escuela	Ciudades	Ofrecen	Metodología
The George Washington University	Se centran en la renovación personal y organizacional	Washington	Certificado de Postgrado en Coaching	Presencial
InviteChange, acreditado por ICF	La escuela brinda formación integral en las competencias básicas de coaching y la formación continua de los coach.	Seattle, , Portland, Oregon, Washington	Coach Profesional Certificado	Presencial y Virtual
Coach For Live, acreditado por ICF	Los cursos se basan en el modelo de coaching y hace hincapié en la conexión consciente con el espíritu y la alineación de la conciencia.	San diego, California	Certified Life Coach y Life Coach Master Certification	Presencial y Teleclases

Autocares Certification Institute, acreditado por ICF	Ofrece una experiencia reconocida, ofreciendo cursos para principiantes y coach experimentado	Princeton, Nueva Jersey y Cherry Hill, Pennsylvania	Coach Certification	Presencial con apoyo de telecursos
Universidad de Coaching Ejecutivo	Enfocada en habilidades de coaching y desarrollo de la persona	California	Master Coach Personal y Ejecutivo	Presencial y Telecursos
Corporate Coach International, certificado por ICF	Proporciona un programa de coach de negocios corporativos	Desde cualquier ciudad	Licencia como facilitador de coaching	Telecursos
Erickson college, acreditado por ICF	Proporciona entrenamiento técnico y avanzado enfocado en PNL	San Francisco y Denver	Certificación en Coaching	Presencial y Teleclases
PNL & Coaching Institute Of California	Combina las prácticas del coaching tradicional con las de PNL	Princeton, Nueva Jersey y Cherry Hill,	Certificación en Coaching & PNL	Presencial
Instituto de Psicología Transpersonal, acreditado por ICF	Ofrece la educación de postgrado para la mente, cuerpo y espíritu	California, Pensilvania.	Certificación en Coaching Transpersonal	Presencial
Institute For Integrative Coaching, certificado por ICF	Ofrece un programa para convertirse en la persona que siempre has querido ser	San diego, California	Certificación en Coach de Integración	Presencial y Telecursos
Co-Active Coach, acreditado por ICF	Este programa es reconocido como el más riguroso en la industria	Atlanta, Boston, Chicago, San Francisco	Master Coach Certification	Presencial

Newfield Network	Ha capacitado a más de 50.000 personas y ha trabajado con más de 300 compañías	Manhattan	Executive Coaching	Presencial
Fielding Graduate University, acreditado por ICF	Combina la investigación en las habilidades de coaching y otras técnicas actuales	Santa Barbara, California, Atlanta	Certificación en Coaching	Presencial

La gran mayoría de estas escuelas mencionadas anteriormente, tienen diversas sucursales en distintas ciudades y países, asimismo, las formaciones que indique son los planes completos, pero además tienen en promedio dos salidas intermedias.

3.2.2.1 La escuela más grande de coaching

En el ítem anterior están las escuelas más importantes de coaching en Chile, Argentina, Estados Unidos y España, pero la escuela más grande⁶ y la más importante de todas es CoachVille, la comunidad mundial original para los coaches, se inició como una comunidad virtual en coaching el 2 de junio de 2001, fundada por el visionario Thomas J. Leonard, un coach clave en la creación del coaching personal y de negocios, con el objetivo de mejorar la calidad de los coach de todo el mundo.

⁶ Fuente: The International School Of Coachin, El Portal del Coaching y CoachVille.

CoachVille ofrece una amplia variedad de formación en coaching, desarrollo de negocios y programas de desarrollo personal para los coach. Además ofrece un completo programa de coaching técnico certificado para los propietarios de negocios, profesionales, gerentes, ejecutivos y coach nuevos. Todos los programas de certificación en coaching son certificados por la Internacional Coach Federation (ICF).

Una de las características de éxito en CoachVille, es la abundancia de recursos y programas gratuitos disponibles para todos los miembros.

CoachVille es un fenómeno mundial, está en vías a tener miembros en 100 países, incluyendo la presencia en éstos, ya que además ofrece el programa de formación de coaching en español más efectivo, de menor costo y acreditado internacionalmente.

3.2.3 Bibliografía empleada por las diversas escuelas

Presento una lista con los principales libros aplicados y recomendados por las distintas escuelas de coaching que presenté anteriormente, muchos de estos libros se repiten entre una escuela y otra, por lo que opte por presentarlos en una nómina aparte.

1. **¡Para mí... esto! Palabras de coach**, Pilar Fariña
2. **¿Qué le pasa a tu jefe? ¿Y a tu jefa?**, Ricardo de Mariano
3. **Abre el melón**, José Menéndez y Christian Worth
4. **Autocoaching**, Pedro Amador
5. **Cambia tu mente para cambiar tu vida**, Steve Andreas y Connirae Andreas
6. **Coaching**, Daniel A. Feldman
7. **Coaching**, Lang Fleming y Allan J.D. Taylor
8. **Coaching cambio en las organizaciones**, François Kourilsky
9. **Coaching co-activo**, Laura Whitworth, Karen y Henry Kimsey-House y Phillip Sandahl
10. **Coaching con PNL**, Joseph O'Connor y Andrea Lages
11. **Coaching de equipos**, Alain Cardon
12. **Coaching de PNL**, Miguel León
13. **Coaching directive**, Bénédicte Gautier y Marie-Odile Versisch
14. **Coaching efectivo**, Marshall J Cook
15. **Coaching: el arte de soplar las brasas**, Leonardo Wolk
16. **Coaching: el arte de soplar las brasas en acción**, Leonardo Wolk
17. **Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas**, John Whitmore
18. **Coaching en 10 minutos**, Fiona Harrold
19. **Coaching en acción**, Gilberto Salazar y Mauricio Molano

20. **Coaching entrenamiento eficaz de los comerciales**, Pascal Debordes
21. **Coaching estratégico**, Roberta Milanese y Paolo Mordazzi
22. **Coaching: herramienta para el cambio**, Robert Dilts
23. **Coaching la última palabra en liderazgo**, Marshall Goldsmith,
Laurence Lyons y Alys Freas
24. **Coaching mitos y realidades**, Javier Cantera, Joaquín Casals, Ángel
Córdoba, Plácido Fajardo, Juan Goujon, Mónica Lorenzo, Felipe Prosper
y Gabriel Villalonga
25. **Coaching ontológico**, Pinotti
26. **Coaching ontológico en empresas**, Pinotti
27. **Coaching para docentes (I y II)**, Juan Bou
28. **Coaching para dummies**, Jeni Mumford y Alfredo Diez
29. **Coaching para escribir**, Sergio Bulat
30. **Coaching para el éxito**, Talane Miedaner
31. **Coaching para tus hijos**, Celia Chávez
32. **Coaching para vivir**, Michael Neenan y Windy Dryden
33. **Coaching: paso a paso**, Perry Zeus- Suzanne Skiffington
34. **Coaching personal**, Mariano Vilallonga y Javier Fernández
35. **Coaching práctico en el trabajo**, Perry Zeus- Suzanne Skiffington
36. **Coaching realmente**, Fernando Bayón, Juan Cubeiro, Marta Romo y
José Sainz
37. **Coaching sobre el terreno**, Antonio Salcedo e Isabel Villares

38. **Coaching: valoración de la eficacia del entrenador**, John Warner
39. **Coaching y cultura**, Philippe Rosinski
40. **Coaching y mentoring**, Harvard Business Essentials
41. **Coaching y diversidad**, A. E. Kaufmann y J.C. Cubeiro
42. **Cómo comprender la PNL**, Catherine Cudicio
43. **Desarrollo de competencias de mentoring y coaching**, Beatriz Valderrama
44. **Descubriendo mi coach**, Juan Ferrer con ayuda de Soraya Quesada
45. **Dominar las técnicas del coaching en una semana**, Matt Smers
46. **El coach de negocios**, Bradley J. Sugars
47. **El coaching**, François Caby
48. **El juego interior del tenis**, w. Timothy Gallwey
49. **El líder interior**, Alfredo Diez
50. **El poder de la complejidad**, Lair Ribeiro
51. **El poder de la palabra**, Robert Dilts
52. **Entrenando para el desempeño global**, John Whitmore
53. **Estrés y coaching profundo**, Daniel Sidelski
54. **Guía completa de coaching en el trabajo**, Perry Zeus – Suzanne Skiffington
55. **Guía práctica del coaching**, Pierre Angel y Patrick Amar
56. **Introducción al coaching integral**, Paul Anwandter
57. **La inteligencia emocional**, Daniel Goleman

58. **La magia en acción**, Bandler
59. **La rana sobre la mantequilla, PNL, fundamentos de la programación de la neurolingüística**, Helmut Krusche
60. **Maestría personal: el camino del liderazgo**, Oscar Anzorena
61. **Ontología del lenguaje**, Rafael Echeverría
62. **Por la senda del pensar ontológico**, Rafael Echeverría
63. **Prácticas de coaching**, Viviane Launer y Silvine Cannio
64. **Primero lo primero**, Stephen R. Covey
65. **Sé tu propio coach y mejora tu vida**, Fiona Harrold
66. **Tácticas de coaching para mujeres**, Conchita Rodríguez
67. **Tú coach interior**, Lan McDermott y Wendy Jago
68. **Use su cabeza para variar**, Bandler
69. **Ver para crear**, Marcelo Krynski

3.2.4 Artículos escritos por profesores de algunas escuelas

Artículos y papers, que han escrito algunas personas relacionadas directamente con el coaching o vinculados estrechamente con alguna de las diferentes escuelas. Siendo buscados por internet el 15 de febrero de 2010.

Teresa Arranz y Gustavo Bertolotto del Instituto Potencial Humano de España, archivos se encuentran en www.institutopotencialhumano.com

* La comunicación.

- * ¿Arte coach o hazte coach?
- * ¿Eres víctima o escultor de tus emociones?

Marcelo Krinski, director de Crear Contextos de Argentina, publicados en la página www.crearcontextos.com.

- * Coaching ontológico: nuevo enfoque para las organizaciones
- * Consultoría desde el coaching ontológico
- * Gestión conciente de procesos
- * Hacia una innovación ontológica

Alan Frenk Lamm, director de SCPNL, publicado en www.scpnl.cl

- * Modalidades y submodalidades de percepción
- * Para qué sirven las submodalidades

3.2.5 Principales organizaciones certificadoras de las escuelas

3.2.5.1 International Coach Federation (ICF)

La Federación Internacional de Coaching es una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales de todo el mundo que practican el coaching profesional y personal. En la actualidad, ICF goza de reconocimiento en todo el mundo por: sus competencias clave de coaching, unir a sus socios en una comunidad de coaching global, establecer un código

profesional ético y deontológico, entre otras. Por lo demás, es la principal organización mundial dedicada a fomentar la profesión del coaching mediante la definición de exigentes niveles de calidad, la certificación independiente y la creación de una red mundial de coaches acreditados.

La ICF cuenta en la actualidad con más de 14.000 miembros en más de 80 países. Hace 3 años se encuentra en Chile, donde hay aproximadamente 130 socios activos, los que cuentan con ciertos beneficios entre los más destacados son: reconocimiento profesional, conferencias de coaching, investigaciones de coaching, secciones locales de ICF (son secciones que se ofrecen cada mes a los coaches para que tengan la oportunidad de reunirse con sus colegas y de asistir a programas y eventos de formación).

3.2.5.2 Comunidad Internacional de Coaching (ICC)

La Comunidad Internacional de Coaching, es una de las mayores organizaciones profesionales para coaches del mundo. ICC es una empresa sin fines lucrativos, que está registrada en Londres, Inglaterra.

Todos los miembros de ICC concluyeron con éxito el entrenamiento de certificación internacional en coaching. Todos los coaches de ICC trabajan conforme a los más altos estándares de habilidad y ética. Para ser miembro de

ICC, se precisa concluir con éxito el entrenamiento para obtener la certificación internacional en coaching.

ICC fue fundada en 2001 por Joseph O'Connor y Andrea Lages. Organizan más de 100 entrenamientos por año en al menos 16 países. Su visión es la de una profesión de coaching unida por altos estándares de habilidades y ética.

Sus cursos integran y desarrollan todos los modelos principales de coaching: coaching de comportamiento (Behavioural), coaching integral, coaching ontológico, el juego interior, PNL y psicología positiva.

3.2.5.3 Asociación Española de Coaching (ASESCO)

La Asociación Española de Coaching, es la primera asociación de coaching en España. Fundada en el año 2000 con el propósito de agrupar a los coaches profesionales existentes y de divulgar las excelencias de su práctica, es un referente del coaching en España. ASESCO también vela por la calidad de la formación de los coaches.

Es la asociación con mayor grado de implantación en escuelas que poseen algún programa certificado de coaching. Mediante la acreditación de programa formativo certificado por ASESCO, se aseguran los requisitos pedagógicos,

profesionales y éticos establecidos por ADESCO, asegurando así los estándares mínimos requeridos para la formación de calidad en coaching en España.

3.3 Aplicaciones

3.3.1 Coaching individual

Para www.coachingydesarrollo.com, el coaching individual trabaja sobre los objetivos personales de la vida misma de las personas en el cual el coachee junto con su coach se plantea un plan de acción para conseguirlo partiendo de la misma dinámica del coaching.

Las áreas de trabajo dentro del coaching individual son muy amplias, dado que trabaja sobre las bases mismas de los objetivos de las personas y estos siempre serán diferentes entre unos y otros.

En cambio para Guillermo Echeverría de www.decoaching.com, el coaching individual es una herramienta excepcional para gerentes y emprendedores. Destinado principalmente para:

- * Desarrollar habilidades gerenciales
- * Liderar y generar liderazgo en otros

- * Convertir problemas en oportunidades de crecimiento
- * Innovar
- * Potenciar su inteligencia emocional
- * Mejorar su comunicación
- * Crear y recrear relaciones poderosas
- * Equilibrar la vida personal y profesional
- * Desarrollar la creatividad
- * Recuperar la motivación y el sentido del trabajo
- * Pasar de colega a supervisor del equipo
- * Aumentar la productividad

Por lo tanto, el coaching individual consiste en realizar un proceso de desarrollo personal, que se relaciona con el autoconocimiento, con la transformación de nuestra forma de hacer y cualquier persona puede convertirse en coachee.

3.3.2 Coaching grupal

Actualmente el coaching está considerado como una excelente metodología de desarrollo directivo, normalmente asociado a procesos individuales, donde la confidencialidad y confianza entre coach y coachee es una de las principales claves. Esto hace que parezca contradictorio asociarlo a términos como “grupal” o “de equipo”.

El autor Leonardo Wolk en su libro Coaching: el arte de soplar las brasas en acción, se refiere al coaching grupal y dice que no son dinámicas de grupo, ni terapias grupales. Se debe entender al grupo como un todo con personalidad en sí misma, y desde allí trabajar su conciencia, autocreencia y responsabilidad hacia un objetivo común.

El coaching grupal está orientado a más de un individuo, aquí podríamos incluir a grupos como por ejemplo: profesores, parejas, unidades de ventas, atención del cliente, agrupaciones deportivas, grupos de voluntarios, etc.

El coaching grupal persigue descubrir el talento y potencial de los integrantes para disponer de nuevas competencias y así lograr objetivos comunes para el grupo, tanto en la vida profesional como en la personal.

El principal valor añadido del coaching grupal es sin duda, el efecto multiplicador, ya que se amplía a:

- * La riqueza de aportaciones en las sesiones,
- * La diversidad de puntos de vista y de situaciones que pueden analizarse,
- * La variedad de alternativas o recursos generados para ensayar en la realidad,
- * El apoyo y seguimiento de los planes de acción (reforzados por el compromiso con todo el grupo y por el hecho de que algunos participantes

pueden coincidir en reuniones o situaciones en las cuales la “complicidad” y el refuerzo que supone la presencia de la otra persona potencia la puesta en práctica de los compromisos),

- * El impacto organizativo (como consecuencia de todo lo anterior y debido al número de personas que simultáneamente están trabajando aspectos complementarios).

3.3.2.1 Objetivos del coaching grupal:

- * Determinar las particularidades de cada miembro del grupo para ser utilizados como posibles modelos.
- * Gestionar el cambio hacia la satisfacción del (público objeto) como: alumnos, clientes, empleados, etc.
- * Aprender a crear la sinergia necesaria para enriquecer al grupo.
- * Desarrollar una visión integral.
- * Desarrollar y gestionar su talento como líder (crear valor).
- * Gestionar el feedback.
- * Unificar los valores grupales.
- * Planificar objetivos comunes.

3.3.3 Coaching de equipos

Según Norman Broadbent, director asociado de Norman Broadben: se trabaja con un equipo natural, por ejemplo un comité de dirección, un departamento o un equipo de proyecto. Y habitualmente se trata de un acompañamiento a lo largo de varios meses e interviniendo sobre reuniones de trabajo reales, complementadas con talleres específicos o determinadas prescripciones de actividades. El objetivo aquí no es el desarrollo individual de determinados recursos personales o competencias, sino el desempeño global del equipo, para que sea capaz de superar sus resultados actuales. El trabajo se centra en la dinámica de intervención de los asistentes; de sus normas explícitas o implícitas; de la gestión de su tiempo o recursos; del proceso de toma de decisiones, etc. Por tanto, se trabaja con y para el equipo, a fin de que mejore sus procesos internos de trabajo, evite dinámicas improductivas y potencie la mejor contribución de todos sus miembros. Este acompañamiento hace que el equipo como tal madure y construya una dinámica de gestión mucho más eficaz, que además se replicará normalmente de manera espontánea en otros niveles como valor añadido en cualquiera de los dos casos, cabe añadir que tienen mayor impacto cultural y organizativo, simplemente por el hecho de concentrar el foco en determinados aspectos de manera simultánea por parte de personas o equipos clave.

La finalidad de los procesos de coaching de equipo es acompañar a los equipos en el desarrollo de su rendimiento, para que el resultado del conjunto supere con creces al de la suma de las partes.

Se trata de lograr mayor cohesión y unidad entre los miembros de los equipos mejorando la comunicación, la confianza y el liderazgo. Alinear y aunar esfuerzos para coordinar acciones de manera eficaz en objetivos comunes a toda la organización.

El coach ayuda a la reflexión colectiva sin involucrarse en el entrelazado de relaciones, sin tomar el control de las reuniones ni relevar a sus integrantes de sus responsabilidades.

El equipo es el que dirige su propio aprendizaje, manteniendo en todo momento el control de sus objetivos, de sus métodos y de su forma de operar. El coach acompaña dando feedback y siendo espejo, ayuda a la reflexión estratégica y entrena la fluidez del diálogo.

Vistas las diferencias y las situaciones en las que es recomendable una y otra modalidad (coaching grupal y coaching de equipos), si queremos ponerlas en marcha surgirá la pregunta: ¿cómo elegir un coach para desarrollar un proyecto de este tipo? en cualquiera de los dos casos, debe ser un coach con

amplia experiencia previa en coaching individual. En el caso de un coaching grupal, el coach ha de contar con variedad de recursos metodológicos específicos que le permitan dinamizar adecuadamente las sesiones. En el caso de coaching de equipos, además de lo anterior, debe demostrar experiencia amplia en el trabajo con equipos (cohesión de departamentos; integración en procesos de fusión; acompañamiento de comités de dirección o equipos de proyecto), formación específica (herramientas de diagnóstico).

3.3.3.1 El proceso esencial del coaching de equipos

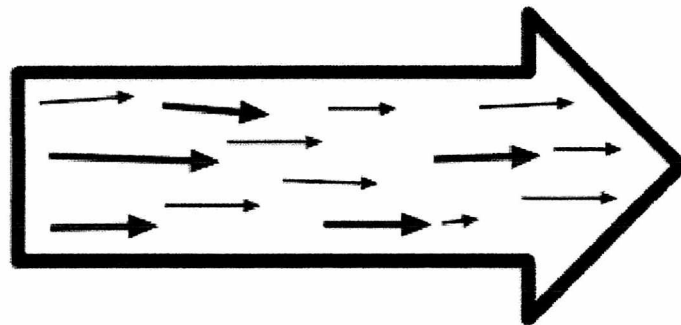
El autor Joan Palomeras publicó el 13 de junio de 2008 en el sitio www.degerencia.com, que la naturaleza del coaching de equipos es la alineación con la visión compartida para crear los resultados que todos realmente quieren.

El proceso del coaching de equipos supone un dominio de las prácticas del diálogo y la discusión. Implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen: conflictos enfrentados, rutinas defensivas, supuestos, etc.

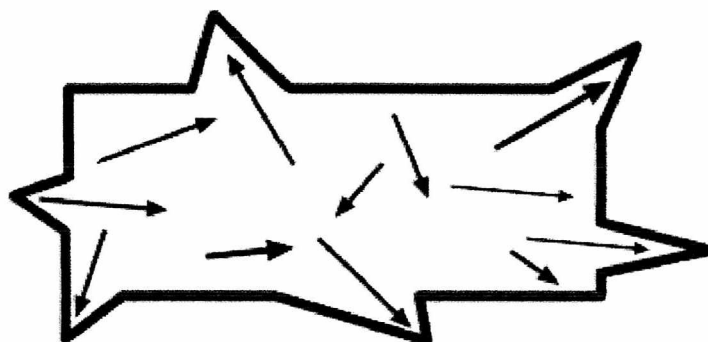
La base del coaching por equipos es el dominio personal de sus componentes y se desarrolla con la visión compartida. Pero hay equipos formados por personas con elevado dominio personal, de gran talento,

formación, con grandes habilidades y que durante cierto tiempo comparten una visión y, en cambio, no consiguen aprender porque no han logrado esta alineación continuada. No funcionan como aquel gran grupo musical u orquesta que saben tocar todos juntos y que suenan como uno solo.

Esquema de equipo alineado



Esquema de equipo no alineado



Norman Broadbent, director asociado de Norman Broadbent representa en el siguiente esquema la comparación entre coaching grupal y coaching de equipos.

	<u>Coaching grupal</u>	<u>Coaching de equipos</u>
Objetivo	Desarrollar recursos individuales de cada uno de los asistentes.	Mejorar el funcionamiento y los resultados de un equipo como tal.
Dirigido a:	Profesionales con necesidades de desarrollo homogéneas y similar nivel jerárquico.	Equipos naturales (equipo de proyecto, un depto. concreto, etc.)
Contenido	Recursos personales relacionales con habilidades de gestión o competencias específicas (similar a lo que se abordaría desde un coaching individual).	Dinámicas internas del equipo; reglas explícitas de funcionamiento; indicadores de compromiso consensuados.
Indicad. de alcance	Comportamientos y logros individuales.	Eficiencia y resultados alcanzados por el equipo.

3.3.4 Coaching organizacional

Según el sitio www.mujeresdeempresas.com, el coaching está siendo aplicado cada vez más en organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de las organizaciones.

El coaching es un conjunto de esfuerzos y técnicas enfocadas al equipo humano de una empresa u organización. Está destinado a lograr la eficacia en los resultados, la motivación y además la satisfacción personal de los trabajadores, cualquiera que sea su nivel. El coaching es una acción directa sobre las personas que son los verdaderos autores y responsables de la competitividad empresarial.

La finalidad de este tipo de coaching es desarrollar el potencial de la persona para que logre sus metas y objetivos. El coaching ayuda al coachee en su progreso, con más eficiencia, menos gastos de energía, tratando de asegurarle un mejor bienestar.

Aborda problemas de trabajadores, ejecutivos y dirigentes. Los problemas son diversos: pérdida de motivación, cambio de trabajo, falta de tiempo, dificultad de organización, relaciones jerárquicas tensas, pérdida de información, mala comunicación en un equipo, organigrama inadaptado, falta de liderazgo, etc.

Razones por las cuales el coaching es importante para las empresas:

- * Estabiliza las relaciones y hace eficaz la comunicación.
- * Posibilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.

- * **Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.**
- * **Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.**
- * **Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.**
- * **Descubre la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.**

El coaching se debe aplicar cuando:

- * **Existe una retroalimentación pobre o deficiente sobre el progreso de los empleados, originando bajo rendimiento laboral.**
- * **El empleado necesita mejorar alguna destreza dentro de su trabajo.**

La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

3.3.5 Coaching gerencial

El coaching gerencial es una forma de intervención profesional orientado a ayudar a personas (gerentes y colaboradores) a desarrollar y/o fortalecer sus competencias (actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales) para responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno en general.

Cada vez más ejecutivos en empresas de gran desarrollo global están utilizando el coaching gerencial como estilo de liderazgo, y se espera que éste sea el modo de liderazgo para el siglo XXI. La tarea del gerente, además de enfocarse a resultados, implica enfocarse a las personas y a los procesos. Por ello, hoy muchas empresas exitosas en los negocios, se han propuesto facilitar programas de coaching a sus gerentes como forma de apoyar su desarrollo y como forma de capacitación para que utilicen este estilo de liderazgo con sus colaboradores y equipos, que promete un aumento de la salud y del bienestar de las personas y de la competitividad de las empresas frente al reto de la globalización.

El ejecutivo o gerente para convertirse en coach gerencial requiere adquirir maestría en aquellos aspectos que más allá de sus competencias técnicas y gerenciales, le habiliten como coach empresarial en un contexto de liderazgo de grupos, esto es liderazgo de sistemas humanos, cultural y emocionalmente interrelacionados, por múltiples y muy complejas redes conversacionales verbales y no verbales que intentan lograr objetivos individuales y colectivos.

De allí que al gerente para actuar como coach en un contexto de liderazgo no le basta con incrementar sus competencias puramente lingüísticas o

cognitivas⁷ sino que, requiere además dominar competencias emocionales y corporales que le faciliten a él y a los grupos a cargo alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de prosperidad y satisfacción.

Un gerente que desee actuar como coach, pero que no disponga de competencias organizacionales, estratégicas y de liderazgo adecuadas o suficientes, no podrá hacerle ver al coachee todo lo que sería deseable y que haría viable su avance hacia la situación deseada: probablemente basará su actividad de coaching en la superación y desarrollo personal del coachee, sin esperanza alguna de hacerlo salir victorioso en el complejo y a veces cruel campo de batalla organizacional, es posible que incluso algunos coaches sin experiencia en negocios anulen las inquietudes competitivas de sus coachees e incluso debiliten sus sanos propósitos de gobernabilidad objetando sus iniciativas tendientes a lograr el control de los procesos, en el campo de los negocios.

A la inversa un gerente ostensiblemente experto en gerencia y estrategia de negocios sin formación en coaching puede ignorar todo lo relativo al manejo efectivo y emocionalmente inteligente de las personas a cargo y no obstante su prestancia ejecutiva y glamour estratégico pueden anular la iniciativa y

⁷ Es perteneciente o relativo al conocimiento. Éste a su vez, es el conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

creatividad de estas personas, generando niveles de desinterés o stress, ya sea del individuo o del grupo, dañinos y contraproducentes en el logro de lo que se persigue sin provecho para nadie.

3.3.5.1 ¿Por qué utilizar el estilo de liderazgo de coaching gerencial?

Ivonne Scott L. en la revista Postgrado y Sociedad de Costa Rica en el volumen 7, número 2 de septiembre de 2007, publicó que se utiliza el estilo de liderazgo de coaching gerencial para promover el interés de la implementación de cambios organizacionales, a través del apoyo de equipos y personas y para acelerar el intento de desarrollo de individuos visualizados como de alto potencial. Esta última razón se puede relacionar con la necesidad de las empresas de hoy, de conservar sus altos ejecutivos y expandirse a mercados globales más competitivos.

Conservar saludables a esos altos ejecutivos no es tan fácil como parece; no es un secreto tampoco, que las empresas exitosas como resultado de los esfuerzos por mantener sus altos estándares de rendimiento y un crecimiento sostenido, pueden provocar altos niveles de stress en gerentes de alto potencial. Estos ingentes esfuerzos por mantener el liderazgo de la empresa en el mercado, la creatividad y la innovación, pueden a veces, acabar con el tan deseado balance trabajo-vida personal. Por ello, las compañías con el mejor

rendimiento brindan mayor apoyo al desarrollo integral de la persona. El rol del coaching en estas empresas, entonces, va más allá del acompañamiento para que el gerente logre con éxito sus metas, porque de hecho estos gerentes son exitosos en el logro de las mismas. El rol del coach está orientado en estos casos, a apoyar al gerente de tal manera que el stress no tenga un impacto devastador en su vida como persona.

La esencia del coaching para ejecutivos, en el caso de empresas exitosas, es ayudar a que el cliente mejore lo que ya es bueno. Lo anterior queda claro cuando estamos frente a una empresa exitosa cuyo liderazgo es visto como uno de los aspectos de mayor impacto en su desempeño. El coaching y el líder coach no es una herramienta, es una filosofía y estilo de vida. Este es el resultado esperado, cuando estas empresas piensan en facilitar el aprendizaje individual, de equipo y organizacional.

3.3.5.2 Diferencias entre gerenciamiento tradicional v/s gerenciamiento con coaching.

En el libro Liderazgo y coaching Escrito por Jd Román y Manuel Ferrández, escriben las siguientes diferencias.

Gerenciamiento tradicional	Gerenciamiento/coaching
Ven su rol como el de dirigir y controlar la performance ⁸ de su gente, para obtener resultados predecibles.	Ven su trabajo como una manera de dar poder a su gente para que obtenga resultados sin precedentes.
Tienen objetivos y están generalmente enfocados en objetivos previamente definidos.	Están orientados a los compromisos de la gente que coachean y alinean los objetivos con los objetivos comunes de la empresa.
Tratan de motivar a la gente	Insisten en que la gente se motiva a sí misma.
Son responsables por la gente que dirigen.	Demandan que la gente que coachean sea responsable de sí misma y del juego que están jugando.
Obtienen el poder de la autoridad de su cargo.	Los obtienen de sus relaciones con la gente que ellos coachean y de sus compromisos mutuos.
Miran el futuro basados en sus mejores predicciones.	Miran el futuro como una posibilidad, en el contexto de un compromiso para crear realidad.
Piensan que la gente trabaja para	Trabajan para la gente que coachean.

⁸ Es una muestra escénica, muchas veces con un importante factor de improvisación.

ellos.	
Solucionan problemas frente a los límites y obstáculos.	Usan los límites y obstáculos para declarar quiebres y obtener resultados sin precedentes.
Mantienen y defienden la cultura organizacional existente.	Crean una nueva cultura.
Usan premios y castigos para controlar conductas.	Confían y permiten a los coachees que decidan su propia conducta.

CAPITULO III

1. Entrevistas a coach

A continuación un resumen que deriva de entrevistas personales y una vía online desarrollada a seis coach con preguntas abiertas, donde destaco sus características y beneficios personales, estas entrevistas se encuentran en extenso en el Anexo 1.

	Nombre	Estudios de coaching	Característica Personal	Beneficios personales
1.	Raúl Herrera	Coach Ontológico de Newfield USA	Expertis en coaching organizacional	Tranquilidad, sentido del humor, mirada más integral
2.	Esteban Rodríguez	Programa de formación con Rafael Echeverría, Universidad del Desarrollo	Ambicioso, resuelto y desafiante	Mejor criterio y objetividad para seleccionar y evaluar a la gente que trabaja en su consultora (World Class)
3.	Eduardo Andina	Diplomado en Liderazgo y Coaching, Univ. Adolfo Ibáñez y Newfield	Cercano y empático con las personas	Potenciar las competencias y ratificar los objetivos profesionales
4.	Amelia Palomino	Diplomado en Liderazgo y Coaching, Univ. Adolfo Ibáñez y Newfield	Desafiante y una mirada distinta a la tradicional	Tener una mirada diferente sobre el liderazgo y una mejor relación con las personas

5.	Jorge Sánchez	Graduado en PNL	Dominio de la comunicación	Mejorar la comunicación
6.	Marcela Topaz	Diplomado en Liderazgo y Coaching, Univ. Adolfo Ibáñez y Newfield	Conocimientos y experiencia laboral.	Crecimiento personal, mejorar la comunicación, aprender a escuchar

Los entrevistados se encuentran en distintas situaciones laborales, Raúl Herrera, Esteban Rodríguez y Marcela Topaz se han dedicado a las consultarías, asesorando empresas principalmente como coach; en el caso de Eduardo Andina, Jorge Sánchez y Amelia Palominos, ellos accedieron a tener conocimientos en coaching para tener un mejor desempeño laboral dentro de las organizaciones donde ejercen, han implantado el estilo coach dentro de sus labores.

Por lo demás, enfatizo en la entrevista realizada a Raúl Herrera, desde septiembre de 2009 presidente de ICF Chile (International Coach Federation), para conocer más sobre el trabajo de él, destaco los últimos artículos publicados en <http://www.raulherrera.cl/content/archive/2010/2>

* “¡A todo vapor! Un cuento de negocios. Liberar el poder de la visión. Jueves, 18 de febrero de 2010

- * “La partida de un maestro, Rolando Toro. La biodanza lo llora”. Miércoles, 17 de febrero de 2010
- * “Coaching. ¿Que caracteriza esta disciplina y en que ámbitos se aplica?”
Lunes, 01 de febrero de 2010

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

A modo de conclusión puedo decir que, considero que los líderes tienen un doble desafío este siglo que vivimos. La globalización ha agregado competencia descarnada al mundo de las organizaciones en casi todo el mundo. Un líder de este siglo debe responder a este desafío competitivo con resultados concretos y además debe hacerlo a través de las personas, la tecnología y el capital cuando están disponibles, son recursos que se pueden obtener con cierta facilidad. La competencia por el talento existe y es alta, y es una fuente diferenciadora. Sin embargo, la nueva competencia está en llevar ese talento a entregar resultados y simultáneamente la organización lo va a mantener motivado, o sea será un talento retenido, se entiende que mantienen al talento dentro de la organización.

Al retener talento, la tendencia de los últimos años ha sido "brindémosle todo lo que necesitan". No está mal, pero en mi opinión la balanza se pasó al otro lado, casi tocando el paternalismo en un extremo y el jefe u organización que no se preocupa realmente por las personas en el otro sector.

El desafío de los líderes para el siglo XXI es balancear ambos extremos, y obviamente el "cómo lo hago" es la respuesta a contestar que normalmente no está contestada.

Ésta tesis comenzó con otro objetivo, el que se fue reformulando al ir investigando y en especial al efectuar las entrevistas, pero finalmente lo que trato de exponer en esta tesis es que el coaching es una herramienta que al adquirirla puede lograr formar nuevos líderes en las organizaciones, para que obtengan mediante una nueva aproximación, lo mejor de las personas a las que lideran. Por ende, se convierten en líderes y coachs a la vez.

El coaching está ganando prestigio en los negocios porque es una de las herramientas más rentables para hacer que la gente y las organizaciones sean más eficaces. Demuestra el compromiso de los negocios hacia su gente y evita el costoso reclutamiento y re-entrenamiento de personal. La esencia del coaching es creer en las personas, hay que estar convencido de que la otra persona es capaz de encontrar por sí misma la respuesta a los desafíos que se le presentan.

Cabe mencionar, que a pesar de que Leonardo Wolk, ha sido mi principal fuente de investigación y una de las personas que más ha escrito sobre el coaching en Sudamérica, no destaca por ser el más importante, porque se encuentra Fernando Flores, Rafael Echeverría y Julio Olalla, quienes han sido

fundadores y propulsores del coaching que han divulgado por el mundo, a través de consultoras que han creado, libros que han publicado, seminarios impartidos por ellos y formaciones en coaching que imparten en varios países.

No puedo dejar de mencionar la PNL que cuenta con interesantes perspectivas de aplicación como herramienta de coaching y puede llegar a ser, y de hecho ya está siendo, un útil instrumento de trabajo en ese campo. Con el entrenamiento adecuado, manejado escrupulosamente, y teniendo en cuenta la dimensión ética indispensable en el trabajo con seres humanos, puede ser un instrumento que contribuya a ampliar el poder de cambio del profesional del coaching.

Como desenlace de esta investigación, el coaching es un método que es recomendable, siempre y cuando todas las personas implicadas estén dispuestas a verse involucrada en una intervención personal, según lo que he investigado a través de libros, internet y por las entrevistas realizadas puedo decir, que es una técnica altamente eficaz y en donde los miembros de una organización o cualquier persona en forma particular que realice secciones de coaching, se verán beneficiados en algún aspecto de su vida, personal o profesional y en otros casos solucionarán su quiebre que los afectaba al iniciar el proceso.

Por lo demás, en esta tesis indague en tres enfoques: ontológico, programación neurolingüística e integral. Por lo que concluyo, que el enfoque ontológico desde mi punto de vista es el más óptimo para ser aplicado en el ámbito de las empresas porque está orientado a generar cambios a nivel empresarial dentro de una organización y el coach es quien monitoreará y transmitirá a cada uno los objetivos (personales y/o organizacionales), además este es un método más particular, en cambio PNL es muy general, abarcando muchas áreas y por otro lado el enfoque integral parte de muchos tipos de coaching, motivo que lo hace muy disperso, asimismo recomiendo al ontológico por encima del coaching con PNL por la sencilla razón de que esta integración es un arma de doble filo, donde el coaching puede perder identidad. Y por otro lado, está el realizar un proceso de coaching ontológico en una organización que principalmente tiene como finalidad buscar un cambio cultural, ya que la cultura en una empresa es su forma de hacer, en pocas palabras, son todas sus conductas, reglas, normas y sistemas de creencias que funcionan de forma automática y que con el coaching ontológico es posible trabajar esa cultura, para lograr modificarla y así obtener mayores beneficios. Por lo consiguiente, las organizaciones se ven favorecidas porque el coaching es la forma más centralizada, fructuosa y eficaz de contribuir recursos al sector donde son requeridos en la organización.

Además, he investigado las escuelas, dónde una persona puede ir a perfeccionarse para luego convertirse en un coach, para eso averigüe en diferentes países para saber qué se está dando en coaching, no sólo en Chile, sino que además que tiene Argentina, Estados Unidos y España. Por lo que finalmente, puedo deducir en que se enfoca cada uno de estos países.

Por un lado tenemos, a Chile y Argentina que desarrollan principalmente el coaching ontológico o sea el entrenamiento del ser, basado principalmente sobre La Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría que está fundamentada en trabajos previos desarrollados por Fernando Flores, Humberto Maturana, entre otros.

Luego, tenemos a Estados Unidos, la metodología utilizada por un sistema tan pragmático, como es el de Estados Unidos, incentiva la autoestima, motiva a la acción y pone a prueba a sus clientes a través de nuevos desafíos.

Y finalmente, tenemos el coaching que se desarrolla en España, pero que principalmente se lleva a cabo en Europa, que pone el énfasis en el ser humano, en su potencial interior y en la capacidad de elección de una vida mejor y el papel que juega el coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo el desempeño de la misma.

En fin, no puedo decir que escuela es la mejor o cuál es la más recomendable, porque todas tienen distintos objetivos y enfoques, sin embargo, todas se han esforzado en ser fructuosas en lo que hacen, va a depender de la necesidad que tenga el coachee o la organización para optar en cuál formarse.

No puedo dejar de comentar sobre el coaching organizacional, que lo que hace es observar a una organización en funcionamiento, entonces observa a un conjunto de personas trabajando juntas, donde hay múltiples interacciones, por lo tanto, el coaching organizacional trabaja con algunas distinciones como: la manera en que se escucha, de qué forma interactúan, cómo producen sinergias, cuál es la confianza entre ellos; en definitiva está destinada al personal de la empresa para que desarrollen su potencial al máximo. Por lo demás, está el coaching gerencial siendo éste un estilo de liderazgo y se espera que sea el modo de liderazgo para el siglo XXI.

Y finalmente, en el capítulo III, entrevisté a seis coach personalmente, ésta fue la parte que más me llamó la atención y la que más beneficios me aportó porque fue muy enriquecedor conocer la experiencia y los conocimientos que cada uno me entregó. Todo lo referido al coaching lo logré conocer y comprender de mejor forma gracias a estas entrevistas, porque los coach me lo dieron a entender desde sus experiencias y puntos de vistas.

Además, la presente tesis puede servir como guía para cualquier organización que desee contratar un proceso de coaching, con la que podrán obtener información principalmente sobre las escuelas dónde contesta preguntas como: qué escuelas de coaching existen, cuál es su metodología y orientación, qué beneficios les puede brindar el coaching a las personas y a la organización, entre muchas otras preguntas que les puedan surgir. Debo mencionar que existe la limitación de que la información está actualizada hasta el mes de abril de 2010, por lo que las escuelas están cambiando sus programas, profesores y metodologías constantemente, se formarán nuevas escuelas, por consiguiente, dejo como sugerencia para futuras tesis ir actualizando la información relacionada con las escuelas e investigar futuras modalidades de coaching.

El coaching por sí solo no nos asegura que van a existir grandes cambios personales y/o organizacionales o que en definitiva se van a formar líderes adecuados para esta nueva era, pero si se dan las condiciones como, la motivación y disponibilidad por parte del coachee, un apropiado coach, entre otras mencionadas en la presente tesis, puedo manifestar que, a través de un proceso de coaching se podrá lograr formar líderes adecuados para el siglo XXI. Por lo demás en las organizaciones se está necesitando que estos nuevos líderes sean los coach de las personas que lideran.

2. Anexos

2.1 Anexo 1: Entrevistas a coach

ENTREVISTA 1

Raúl Herrera

Graduado como coach ontológico en Newfield, USA en el año 1992

1. ¿Cuál fue su motivación para dedicarse al coaching?

Vengo de la ingeniería, derive a la administración, hasta que me informé del trabajo de Fernando Flores y tome un curso con él "capacidad emprendedora" en el año 1989, donde descubrí que existía una síntesis entre la ingeniería, la administración y el desarrollo organizacional que a mí me agradó mucho, o sea un entendimiento más del ser humano que lo encontré muy poderoso por lo que decidí a dedicarme a eso.

2. ¿Qué beneficios personales le ha traído el coaching?

Me ha traído muchos beneficios, en definitiva el coaching más que una disciplina es una forma de entender el mundo, la forma de mirar el mundo como tal, entender que no hay verdades sino que simplemente cada uno tiene una aproximación a la verdad y eso permite un diálogo mucho más

fluida, más rica, con menos defensas, con más aperturas a la innovación. Yo diría que a medida que voy integrando el coaching a mi vida soy una persona mucho más tranquila, más pacífica, más aguda, con más sentido del humor, más completo, con una mirada más integral.

3. ¿Qué estilo le distingue como coach?

Tengo una experticia fuerte en poder apoyar a las empresas, entonces por un lado una experticia fuerte en coaching organizacional y por otro me he complementado mucho con otras disciplinas, en especial con la gestión de calidad donde pertencí como juez por 10 años del premio nacional a la calidad. El coaching es muy adecuado para mirar los procesos, más que mirar el ser de las personas el ser concebido con permanente evolución; entonces me ha permitido complementar las dos cosas, tanto el coaching hacia la calidad como la calidad hacia el coaching.

4. ¿Cómo la práctica del coaching le influyó fuera del trabajo?

Me ha influido muy positivamente, sólo al comienzo tiene un aporte negativo porque en una primera etapa la tendencia es muy fuerte a andar haciéndole coaching a todas las personas y no respetarles sus propios procesos y a medidas que son respetados sus procesos esos problemas desaparecen pero eso no es del coaching, es la forma como uno aplica el coaching.

5. ¿En que tipo de empresas ha trabajado después de haber realizado los estudios de coaching, en qué puesto se ha desempeñado como coach?

Desde hace 19 años estoy solamente dedicado al coaching. Trabajé inicialmente en España, Paraguay, Argentina, Bolivia, Venezuela y en Chile, me he desempeñado en el sector público asesorando al ministro de economía, al ministro de obras públicas, con distintas reparticiones de vialidad, obras públicas, concesiones, registro civil, apoyando a Sercotec, entre otras. Y en el sector privado pesquera Biobío.

6. ¿Cuáles son las expectativas que le ve al coaching a corto plazo?

Pienso que el coaching se va a ir incorporando al trabajo de los ejecutivos, para mí la tendencia es que el coaching es algo que tienes que tener para tu vida, para desarrollar cualquier cargo ejecutivo y lo veo cada vez menos como una actividad aislada y cada vez más integrado con todo, a futuro todos los jefes van a tener formación de coaching para trabajar con su gente y esa tendencia ya se está viendo.

7. ¿Cómo reconoce a un buen coach?

Lo reconozco básicamente por su capacidad de trabajo personal con él mismo, un buen coach es aquél que permanentemente está buscando su propio desarrollo, está trabajando sus propias sombras y el liderazgo de sí mismo.

8. ¿Cómo ve el gerente coach?

Es una persona capaz de apostar al desarrollo del personal, nosotros venimos de una época industrial en que las personas son piezas movibles, casi como piezas de un reloj; hoy día vemos que la competitividad de las empresas exige que todo su personal desarrolle su potencial más allá de lo que hoy día es y por eso el coaching puede ser una excelente vía para eso. Si consideras que tienes tal gente y la gente tiene tal capacidad y te quedas sólo en eso pierdes, pero si la gente tiene tal potencial y te das cuenta que puede tener mayores capacidades es ahí donde el gerente coach tiene un campo de acción potente.

9. Viendo las organizaciones de hoy en día. ¿Cree que la tendencia nos lleva a un nuevo rol del gerente coach?

Absolutamente, un gerente que apuesta al desarrollo de la gente y no uno que tiende a controlar que las personas haga lo que ha mandado hacer, cada vez menos el gerente controlador que opera en base al miedo y cada vez más el gerente desarrollador que opera en base a confianza.

10. ¿Por qué usar coaching en las organizaciones del siglo XXI y qué beneficios tiene?

Sobrevivir, claramente mejorar la competitividad de la empresa, trabajar mucho más a gusto, hoy en día las generaciones mucho más jóvenes son generaciones que no están trabajando solamente para un sueldo, sino que buscan desarrollo profesional y calidad de vida y todo este tipo de aproximaciones apuntan a que esto sea posible.

11. ¿Cree que agregar sesiones de coaching a los empleados, hace que estas empresas sean más competitivas en el mundo de los negocios?

Siempre y cuando estén apoyadas por un liderazgo que busca eso y no el coaching como una cosa aislada. He visto muchas organizaciones que piden coaching para su personal y no para ellos, eso no funciona; yo le haría coaching a los directivos y que ellos le hagan coaching a su gente de más abajo.

12. ¿Cree que el coaching mejora la comunicación de los empleados de una empresa?

Si, básicamente para eso está dedicado, ese es el foco.

ENTREVISTA 2

Esteban Rodríguez

Universidad del Desarrollo, programa de formación con Rafael Echeverría

1. ¿Cuál fue su motivación para dedicarse al coaching?

El coaching es una herramienta, es una filosofía de vida y de trabajo que puede tener consecuencias muy amplias para mejorar las relaciones interpersonales, me motivo para ayudar a otras personas en el ámbito de la terapia o en el ámbito organizacional dentro de todas las múltiples maneras de trabajar en las empresas.

El coaching te entrega herramientas que permiten una mayor transformación de la persona, por ejemplo hay enfoques que son más conductuales o sea de consejería donde uno le sugiere a la persona lo que puede hacer para mejorar la manera de enfrentar los problemas. El coaching ontológico es un enfoque que busca que la persona tome conciencia de si misma, que descubra de que manera se para frente al mundo, ¿cuál es el observador que es en la vida?, ¿cuáles son sus predisposiciones emocionales, corporales y sus distinciones lingüísticas? y desde ahí uno puede ayudar a la persona a aumentar su efectividad, en el fondo no entregarle soluciones, respuestas o recomendaciones de acción, sino que ayudarlo a incrementar sus

potenciales. Pienso que es una herramienta muy efectiva y a la vez te ofrece la posibilidad de hacerlo en forma más breve y si se toma el camino de hacer cursos, en donde la posibilidad de que toque la fibra de la persona esta limitada, porque los seres humanos necesitamos cierta intimidad para tratar nuestros asuntos, por ejemplo un gerente que este expuesto frente a otros gerentes o de subordinados, no es razonable exponerse, entonces por eso el coaching te da herramientas para llegar a lugares donde no llegas con un curso.

2. ¿Qué beneficios personales le ha traído el coaching?

Me he dado cuenta de que debo cuidar mi identidad pública a través de las promesas y compromisos que acepto, el lenguaje tiene un tremendo poder que te puede destruir o construir según lo que dices, cómo lo dices, cuándo lo dices o a quién se lo dices. En cuánto a lo laboral me permite tener mejor criterio para seleccionar gente que trabaja haciendo coaching para mi empresa, o sea hoy día después de haber contratado experimentando sin saber tanto de esto, sabiendo más sobre psicología y siendo autodidacta de esto, es muy distinto ahora con la formación que tengo en coaching evaluó más rigurosamente y con objetividad a la gente que trabaja conmigo.

3. ¿Qué estilo le distingue como coach?

Mi estilo que me distingue es ser ambicioso y resuelto, por lo tanto, desafío fuertemente a las personas que hacen coaching conmigo, tengo la precaución de decírselos al principio para que sepan a lo que se exponen o lo que podría pasar si eligen que yo les haga coaching versus otra persona, porque dentro del equipo de consultores hay personas que si bien todos pueden ser coach, no todos trabajan igual.

Soy una persona más bien arriesgada que no tolero la complacencia, cuando veo que hay alguien en la zona cómoda o que esta estancado lo llevo a situaciones para desplegarlo o sacarlo de ahí y movilizarlo a actuar y en esa manera de hacer esto puede que me caracterice por ser más jugado y arriesgado. Además tiendo a involucrarme bastante con las situaciones y con las personas y tiene que ver que a los clientes que les hago coaching son clientes de mi empresa, entonces en la manera en la que me relaciono a estas personas es más comprometida.

4. ¿Cómo la práctica del coaching le influyó fuera del trabajo?

Me ha ayudado a inspirar mejor, a escuchar más y mejor a la gente con la que tengo que relacionarme, ha mejorar mis relaciones con las demás personas y a tener mejor comunicación.

5. ¿En que tipo de empresas ha trabajado después de haber realizado los estudios de coaching, en qué puesto o se has desempeñado como coach?

He trabajado impartiendo clases por aproximadamente 8 años en diferentes universidades: de la Frontera, Diego Portales, Andrés Bello, Gabriela Mistral, entre otras. Durante 10 años me he dedicado a la consultoría trabajando principalmente para empresas grandes: Banco Estado, grupo Santander, Entel, Lipigas, laboratorios saval, etc.

6. ¿Cuáles son las expectativas que le ve al coaching a corto plazo?

Pienso en que se va a llenar de gente que estudio coaching, que en estos momentos existe una distancia entre las personas según con quién han estudiado coaching sobre todo cuando es ontológico. Pienso que el coaching podría ser perfectamente una marca país, podría ser parte de un tema que podría exportar el país. Creo que van a surgir muchos cursos para aprovechar el auge del coaching y va a empezar a pesar para las empresas el tema de la certificación, o sea con quién estudiaste, cuánto tiempo duro tu formación, en que consistió, a quién le has ganado, qué resultados has tenido.

Los tres creadores del coaching son chilenos que no tienen una buena relación, por lo tanto, me gustaría que se pusieran de acuerdo, porque es parte de la coherencia en donde ellos proponen algo que no hacen, me parecen que

están perdiendo una tremenda oportunidad. Y con respecto a los otros modelos y a la gente que se formó con ellos, los encuentro muchos más superficiales, están en otro nivel y me imagino que el mercado va a leer estos diferentes enfoques y va a leer donde hay más resultados, más aportes.

7. ¿Cómo reconoce a un buen coach?

Yo no converso con cualquier coach, primero me demuestran que formación y experiencia han mantenido, para partir la conversación uno pide antecedentes, qué estudiaste, dónde estudiaste, cuándo estudiaste, cuántos años de experiencia tienes y de ahí se va a generar una conversación donde le pregunto como por ejemplo: qué situaciones te ha tocado enfrentar, qué ha sido lo más fácil y lo más difícil, dónde te sientes más fuerte y si la persona me dice que no le cuesta nada, a mi no me produce buena impresión y me pongo una barrera, porque yo espero que los coach siempre tengan interés por seguir aprendiendo y reconozcan sus limitaciones. Otra cosa importante es el nivel organizacional con el que han trabajado porque si han trabajado haciendo talleres de coaching es muy distinto y de menos valor que si les hacen coaching a gerentes.

8. ¿Cómo ve el gerente coach?

Este es un estilo de liderazgo y lo veo como un tremendo desafío para las empresas chilenas donde predomina un estilo de patrón de fundo. El gerente

coach debe ser mucho más generoso, no dar las soluciones a las personas, sino que enseñarles a pescar, que tienen que formar sucesores, es una persona que está en otro nivel, o sea no está egoístamente mirando su carrera preocupado de que le quiten su puesto. Pienso que las empresas que lo logren van hacer que hayan líderes que realmente vean el beneficio y estén dispuestos en poner esfuerzos en instalar la visión del gerente o líder coach.

9. Viendo las organizaciones de hoy en día. ¿Cree que la tendencia nos lleva a un nuevo rol del gerente coach?

De todas maneras, pero tiene que ser una intervención más profunda, un estudio y cambio de la cultura, es un proceso largo que tiene que fluir en las personas, no basta una evaluación de desempeño de la gente para que surja un estilo coach.

10. ¿Por qué usar coaching en las organizaciones del siglo XXI y qué beneficios tiene?

Tiene bastante que ver con aumentar el valor del capital humano, el coaching empodera a la gente, porque si aplico un estilo coach como jefe voy a generar condiciones para que la gente agregue más valor, porque se siente más segura para desplegar sus capacidades, se pone más ambicioso, más resolutivo, más creativo, más expansivo, mayor capacidad para hacer vínculos

con otros. Pienso que las empresas que no elijan el coaching van a perder dinero, crecimiento y desarrollo de organización.

11. ¿Cree que agregar sesiones de coaching a los empleados, hace que estas empresas sean más competitivas en el mundo de los negocios?

No les haría coaching a todos los niveles de la empresa, no se justifica, porque si uno instala el estilo de coaching en gerentes y en mandos medios en la organización se va a vivir en forma natural de crear la cultura para que los demás lo incorporen.

12. ¿Cree que el coaching mejora la comunicación de los empleados de una empresa?

El coaching viaja, vive, transita, se mueve, existe. Si hablamos de coaching ontológico no existe nada si no esta la comunicación y eso para la ontología del lenguaje significa coherencia entre cuerpo, emoción y lenguaje. No es comunicación porque solo tiene contenido explícito verbales o palabras que hacen sentido, sino que una comunicación tiene una coherencia con lo que se muestra con el cuerpo y estado de ánimo y los beneficios se logran cuando existe esta coherencia. Si un gerente tiene un estilo coach pero no tiene el cuerpo o no tiene estado de ánimo nunca va a generar credibilidad en lo que dice.

ENTREVISTA 3

Eduardo Andina

Diplomado en liderazgo y coaching

Universidad Adolfo Ibáñez y Newfield, año 2004

1. ¿Cuál fue su motivación para dedicarse al coaching?

Mi motivación fue tener las herramientas para tener una mejor relación con las personas y para poder implantar este estilo en la empresa donde me desempeñaba.

2. ¿Qué beneficios personales le ha traído el coaching?

Me ha traído beneficios al potenciar mis competencias y ratificar lo que quiero hacer profesionalmente, trabajar para la gente y con esas fortalezas salir a ayudar a otros.

3. ¿Qué estilo le distingue como coach?

Me distingue el ser cercano y empático con las personas.

4. ¿Cómo la práctica del coaching le influyó fuera del trabajo?

Me ha influido fuertemente porque me sirvió para darme cuenta más rápido de cosas que pasan por tus ojos y no te das cuenta. Hoy me ha permitido que con un trabajo personal si uno se hace cargo es posible cambiar.

5. ¿En que tipo de empresas ha trabajado después de haber realizado los estudios de coaching, en qué puesto o se has desempeñado como coach?

Trabajé 23 años en Telefónica, las prácticas de coaching las tuve como coach formal al interior de mis equipos de trabajo, principalmente como retroalimentación para ayudarlos a crecer y he hecho unas pocas prácticas de coaching por fuera a gerentes que tienen preocupaciones, los he escuchado y hemos ido trabajando desde el coaching.

6. ¿Cuáles son las expectativas que le ve al coaching a corto plazo?

El coaching te da un maletín de herramientas potentes que pretendo que en el futuro vengan nuevos desafíos de emprender y permita seguir creciendo.

7. ¿Cómo reconoce a un buen coach?

Lo reconozco cuando tiene las herramientas necesarias para ejercer el coaching y con el entrenamiento indispensable para ayudar a la gente.

8. ¿Cómo ve el gerente coach?

Es bueno, es maravilloso y en Telefónica teníamos bastantes prácticas buscando ese gerente coach que lo llamábamos líder cercano, era alguien que se acercaba a su gente y se hacía cargo de su entrenamiento, estaba sistemáticamente conversando con ellos, dándoles feedback.

9. Viendo las organizaciones de hoy en día. ¿Cree que la tendencia nos lleva a un nuevo rol del gerente coach?

Si, porque se están formando cada vez más iniciativas de abrirse al coaching en especial los grupales y en ciertas líneas de ejecutivos para crecer con la gente y permite tener una empresa más eficiente y con un buen lugar para trabajar.

10. ¿Por qué usar coaching en las organizaciones del siglo XXI y qué beneficios tiene?

Para tener resultados, negocio, clima, si la gente está motivada entrega lo mejor de sí, mostrando sus mejores prácticas, reconociendo lo que tiene que mejorar, tiene las oportunidades de crecer lo que tiene una correcta y directa relación con los resultados de la empresa.

11. ¿Cree que agregar sesiones de coaching a los empleados, hace que estas empresas sean más competitivas en el mundo de los negocios?

Si, pero tiene que ser un trabajo en cascada, tienes que sentir que es un compromiso gerencial, directivos y de los jefes y si le hace sentido a la gente, se vive y se práctica con el ejemplo es bastante más simple trabajar con los empleados lo que es el coaching.

12. ¿Cree que el coaching mejora la comunicación de los empleados de una empresa?

El coaching como medio si mejora la comunicación, porque parte del coaching es trabajar una conversación que se desarrolla en un espacio en común. Si tú le has realizado coaching a un ejecutivo, lo entrenas y lo ayudas a que adquiera las herramientas del coaching ontológico para que sea más cercano, obviamente va a estar más disponible a conversar con la gente y la interacción o comunicación con las personas es crecimiento y un trabajador crecido es negocio.

ENTREVISTA 4

Amelia Palomino

Diplomado en liderazgo y coaching

Universidad Adolfo Ibáñez y Newfield, en el año 2004

1. ¿Cuál fue su motivación para dedicarse al coaching?

Me incentive a tomar el diplomado al replantearme todo el estilo de liderazgo que tenía en mis años de profesión.

2. ¿Qué beneficios personales le ha traído el coaching?

Me entregó una mirada distinta de todo lo relacionado con del liderazgo y mi relación con las personas dentro de la organización donde me desempeño.

3. ¿Qué estilo le distingue como coach?

Mi estilo es el de ser desafiante, me gusta desafiar las historias de las personas y darle una mirada bastante distinta de la tradicional.

4. ¿Cómo la práctica del coaching le influyó fuera del trabajo?

A través del coaching he logrado mejorar profundamente mi comunicación con mis seres cercanos.

5. ¿En que tipo de empresas ha trabajado después de haber realizado los estudios de coaching, en qué puesto o se has desempeñado como coach?

He trabajado en la Clínica de la Universidad Católica durante 20 años y hoy en día tengo el puesto gerente de recursos humanos con 10 personas a cargo.

6. ¿Cuáles son las expectativas que le ve al coaching a corto plazo?

Es una herramienta fundamental en cada una de las personas que tiene gente a cargo, me parece que es una herramienta que permite abrir muchas posibilidades, desarrollar personas, elaborar proyectos, mejorar las relaciones, entre otros.

7. ¿Cómo reconoce a un buen coach?

En realidad no hay buenos ni malos coach, cada uno tiene su estilo, sólo hay algunos con más o menos experiencia pero no uno bueno o uno malo; eso es muy difícil de evaluar.

8. ¿Cómo ve el gerente coach?

El coaching te permite generar enseñanza permanente en la gente con la que tú tienes un vínculo, te permite ir teniendo conversaciones diferentes y un aprendizaje en cómo tú te relacionas con ellos, el coaching provoca un contacto más rico y más productivo entre los gerentes y su gente a cargo.

9. Viendo las organizaciones de hoy en día. ¿Cree que la tendencia nos lleva a un nuevo rol del gerente coach?

El coaching es una herramienta fundamental en todas las áreas gerenciales y la tendencia básicamente nos lleva al rol que tienen los gerentes y los administradores que es generar aprendizaje en las personas.

10. ¿Por qué usar coaching en las organizaciones del siglo XXI y qué beneficios tiene?

Pienso que los beneficios son básicamente de generar organizaciones más amables, más amistosas, más abiertas a la comunicación, un poco menos dictatoriales y con más visiones compartidas.

11. ¿Cree que agregar sesiones de coaching a los empleados, hace que estas empresas sean más competitivas en el mundo de los negocios?

No necesariamente de inmediato, cuando estás en el área de recursos humanos te das cuenta de que las personas son las que finalmente generan los resultados de las instituciones y no siempre se reconoce el rol de la gente en los resultados finales. Pienso que implementar programas de coaching en las organizaciones genera otro estilo, logra un contacto diferente y un aprendizaje distinto. Para decidir a quién hacerle coaching uno debe discriminar a quién le hago, quién lo necesita o si hay un área que quiera potenciar.

12. ¿Cree que el coaching mejora la comunicación de los empleados de una empresa?

Si, indudablemente el coaching va a mejorar la comunicación.

ENTREVISTA 5

Jorge Sánchez Contreras

Graduado en PNL

1. ¿Cuál fue su motivación para dedicarse al coaching?

De mis estudios formales de PNL, derivé al coaching.

2. ¿Qué beneficios personales le ha traído el coaching?

Fundamentalmente que las ideas no se imponen por la fuerza, si no que conversando.

3. ¿Qué estilo le distingue como coach?

Creo que una buena pregunta es mejor que un buen reto.

4. ¿Cómo la práctica del coaching le influyó fuera del trabajo?

Ha influido mucho, trabajo como supervisor de ventas y pienso que un buen supervisor debe ser un buen coach.

5. ¿En que tipo de empresas ha trabajado después de haber realizado los estudios de coaching, en qué puesto o se has desempeñado como coach?

Siempre me he trabajado en empresas comerciales, y me he desempeñado como supervisor de ventas y como gerente de ventas.

6. ¿Cuáles son las expectativas que le ve al coaching a corto plazo?

En el corto plazo y también en el largo plazo, le veo muchas expectativas, debido a que los seres humanos somos seres "lingüísticos", que nos entendemos conversando y reflexionando.

7. ¿Cómo reconoce a un buen coach?

Para mí un buen coach, es quien logra que sus dirigidos den lo mejor de sí.

8. ¿Cómo ve el gerente coach?

El gerente coach, como cualquier coach que maneja seres humanos obviamente tiene un plus.

9. Viendo las organizaciones de hoy en día. ¿Cree que la tendencia nos lleva a un nuevo rol del gerente coach?

Sí, porque la organizaciones que usan coaching, consideran a sus dirigidos como personas, y no solo como un número.

10. ¿Por qué usar coaching en las organizaciones del siglo XXI y qué beneficios tiene?

Porque nos permite conocernos y lograr lo mejor de cada dirigido.

11. ¿Cree que agregar sesiones de coaching a los empleados, hace que éstas empresas sean más competitivas en el mundo de los negocios?

Obviamente, porque el coaching hace a las empresas más humanas.

12. ¿Cree que el coaching mejora la comunicación de los empleados de una empresa?

Lógico, ya que el coaching es comunicación.

ENTREVISTA 6

Marcela Topaz

Diplomado en liderazgo y coaching

Universidad Adolfo Ibáñez y Newfield, en el año 2004

1. ¿Cuál fue su motivación para dedicarte al coaching?

Al ver que existían necesidades, donde se debía mejorar principalmente la inteligencia emocional y las comunicaciones, ya que, eran ámbitos complicados de manejar y como tenía a cargo el plan office, podía ver que muchos de estos casos se podían arreglar, pero todo esto dependía de las personas, por lo tanto, quise interiorizarme más a fondo en el tema.

2. ¿Qué estilo le distingue como coach?

Me distingue mis conocimientos de liderazgo, mi experiencia laboral, mi crecimiento personal que he tenido de antes de iniciar todo este proceso del coaching.

3. ¿Cómo la práctica del coaching le influyó fuera del trabajo?

Si me influyó, he aprendido a comunicarme mejor, a escuchar, a lograr estar con otras personas y estar dentro de esas personas, poder verla de una manera más objetiva sin tener un sesgo en respecto con lo que a mi me pasa.

4. ¿En que tipo de empresas ha trabajado después de haber realizado los estudios de coaching, en qué puesto o se has desempeñado como coach?

Me he desempeñado en la Universidad Andrés Bello, en la consultora World Class. Y como un coach he trabajado con Anglo American, Entel, la clínica de la Universidad católica, Lipigas y Compogrup.

5. ¿Cuáles son las expectativas que le ve al coaching a corto plazo?

Estoy viendo que cada vez está siendo más utilizado por las empresas y además tiene un potencial muy alto que ha ido en aumento, incluso va a llegar un minuto en que dentro de las empresas las personas van a ir generando sus propios coach.

6. ¿Cómo ve el gerente coach?

Lo veo como una persona que va generando crecimiento en los miembros que tiene a su cargo, se preocupa no solo de su trabajo, sino que de su persona. Genera intervenciones estratégicas para poder mejorar los resultados de su ámbito.

7. Viendo las organizaciones de hoy en día. ¿Cree que la tendencia nos lleva a un nuevo rol del gerente coach?

Todavía son pocas las personas que son gerente coach. En empresas chilenas se da el liderazgo más bien autoritario. Ahora el tema del desarrollo de las personas siempre se vio que estaba a cargo del área de recursos humanos, pero hoy día se vio la necesidad y quedó claro que son las jefaturas que tienen que desarrollar a sus personas y desde ahí la necesidad de que se conviertan en coach.

8. ¿Por qué usar coaching en las organizaciones del siglo XXI?

Esta siendo bueno, es óptimo aplicarle. Va a llegar a un momento en que dentro de la misma organización, las jefaturas van a conocer esto y van a decidir ser jefes coach y gerentes coach, porque es la única manera que las organizaciones logren la combinación de sus empleados. Las personas están aburridas de que las provoquen y no las desarrollen, necesitan que dentro de el trabajo exista un desarrollo no solo laboral, sino que personal.

9. ¿Qué beneficios cree que tiene aplicarles sesiones de coaching a todos los empleados de la organización?

Se genera una mayor seguridad en ellos y aumenta su confianza. Logran ver las cosas más allá, en forma más objetiva, las ven más allá de lo que está sucediendo y desde ahí logran hacer intervenciones más estratégicas.

10. ¿Cree que el coaching mejora la comunicación de los empleados de una empresa?

Claro, de todas maneras, lo que sí es importante entregar estas distinciones a todos los niveles de la empresa porque por lo general son nuevas distinciones que solo se les entrega a las jefaturas y deja improvisadas a la segunda y tercera línea de estas distinciones y por lo tanto no se genera un diálogo fluido. Siempre he pensado que el coaching debe ser traspasado a toda la organización.

2.2 Anexo 2: Biografías de los iniciadores del coaching

Fernando Flores

Nace en Chile en 1945, es ingeniero civil. A fines de los 70 emprende la creación y diseño de programas de formación que rompen con el paradigma cartesiano, más tarde, en los 80 lleva su hacer a las empresas revolucionando el mundo de los negocios y en los 90 forma empresas de consultoría en Chile y México.

Dicta talleres para democratizar la capacidad emprendedora. Junto a Michael Graves, genera decenas de papers que plasman su nuevo paradigma y crea los nombres que le darán forma a nuevas disciplinas, donde se destaca el coaching ontológico.

Julio Olalla

Nace en Chile y es titulado como abogado de la Universidad de Chile, además tiene estudios en la teoría del lenguaje y en educación.

Desde 1980 dicta cursos en el área de las competencias comunicativas, desarrollo personal, liderazgo organizacional y desarrollo de programas de transformación cultural en organizaciones en Argentina, Brasil, Chile, México,

Venezuela, Australia, Canadá, España y Estados Unidos. Durante los últimos 10 años ha dictado programas de formación de coaches.

Es conocido como uno de los fundadores y maestro en la práctica del coaching por la Federación Internacional de Coaching (ICF) y fundador de The Newfield Network, empresa consultora, con presencia en Estados Unidos y América Latina, orientada a la formación de coaches ontológicos y al desarrollo y aprendizaje organizacional, especialmente de equipos ejecutivos.

Ha trabajado en forma directa con más de 50.000 personas en nueve países diferentes, durante los últimos 20 años. Desde su experiencia sostiene, que no es posible un real cambio en la cultura de las organizaciones si no se abordan simultáneamente la transformación personal de sus miembros, el estilo de coordinación de acciones enfocado al logro de los resultados y los valores que fundan la convivencia al interior de las empresas.

Joseph O'Connor

Es uno de los formadores de PNL más conocidos y respetados en todo el mundo. Ha impartido sus enseñanzas tanto en América del Sur y del Norte, Hong Kong, Singapur (donde le concedieron la medalla del Instituto Nacional de la Comunidad de Liderazgo, por su trabajo de consultoría y entrenamiento en

1996), también ha impartido formación en Nueva Zelanda y muchos países europeos. Es cofundador de la Internacional Coaching Community (ICC).

Fue el primer Formador (Trainer) Europeo en dar seminarios de PNL en Chile, donde él presentó la PNL a los miembros del senado Chileno. Él fue el primer entrenador en dar seminarios de PNL públicos en la República Checa.

Es el autor de dieciocho libros traducidos a veinticuatro idiomas incluyendo muchos catalogados como mejor vendidos (best sellers), sobre programación neuro-lingüística (PNL), entrenamientos, ventas, habilidades de comunicación, gestión y pensamiento sistémico. Él fue el primer autor fuera de los Estados Unidos en escribir un libro de PNL. Su libro, escrito con John Seymour: Introducción a la PNL, se ha utilizado por más de diez años como el libro de consulta básica en cursos del practicante (practitioner) alrededor del mundo y se han vendido más de 100.000 ejemplares.

Ha trabajado como formador y consultor para numerosas empresas tales como: British Airways, Telecom, UNIDO (Organización de Desarrollo Industrial de Naciones Unidas), consultorías y entrenamientos en pensamientos de sistemas en gestión de calidad para el desarrollo de programas, en Viena, asesorando en proyectos de co-operación industrial en países en vías de desarrollo, HP Invent, ICI, TDC. Entre otros.

Joseph es Master Trainer de PNL en (Comunidad Internacional de PNL y por Asociación Internacional de Institutos de PNL), Coaching Master Trainer (Asociación Internacional de Institutos de PNL y por Comunidad Internacional de Coaching), profesor de coaching (Universidad Virtual 2004), B.Sc. (honorario), antropología de la Universidad de Londres, L.R.A.M. de la Real Academia de Música.

Rafael Echeverría

Nació en Chile y estudió en la Universidad Católica de Chile, donde se graduó de sociólogo, luego obtuvo un doctorado en filosofía en la Universidad de Londres.

Es fundador y presidente de Newfield Consulting, consultora especializada en formación ejecutiva, empresa que opera en Estados Unidos, España, México, Argentina, Brasil, Venezuela y Chile, dedicada a la construcción de organizaciones de alto desempeño.

Ha sido profesor del programa de magister en ciencias sociales y miembro del Consejo Superior de la Universidad Católica de Chile. Consultor durante 14 años de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) de las Naciones Unidas,

desde donde llevó a cabo las primeras investigaciones realizadas sobre empleo público en América Latina.

Ha trabajado para la UNICEF y la UNESCO. Ha sido asesor del Tecnológico de Monterrey en la formación de profesores. Ha colaborado con el Center for Quality of Management, en Boston, en el diseño de programas de formación para altos directivos en los Estados Unidos. Ha sido miembro del Comité Internacional de la Society for Organization Learning (SOL) que dirige el Dr. Peter Senge, del MIT. Sociólogo de la Universidad Católica de Chile y Doctor en Filosofía de la Universidad de Londres. Es miembro de número de la World Academy of Art and Science (WAAS).

El Dr. Echeverría es autor de numerosas publicaciones, entre sus múltiples otras obras, cabe mencionar:

- * Ontología del Lenguaje (Dolmen, 1994)
- * El Búho de Minerva: Introducción a la Filosofía Moderna (Dolmen 1990)
- * La Empresa Emergente (Granica, 2000)
- * Raíces de Sentido: sobre egipcios, griegos, judíos y cristianos (JCSáez, 2006)
- * Actos de Lenguaje, Vol .I: La Escucha (JCSáez, 2006)
- * Conversación con Rafael Echeverría (JCSáez, 2006)

- * Por la Senda del Pensar Ontológico (JCSáez, 2007)

Thomas Leonard

Thomas Leonard (1955 - 2003), mundialmente reconocido como el padre del coaching moderno, Fundo en 1992 Coach University (CoachU). Fundó en 1994 la International Coach Federation (ICF) y posteriormente la International Association of Coaches (IAC), la asociación de coaches profesionales más grande del mundo.

Escribió 28 programas de desarrollo profesional, algunos de los cuales son utilizados por coaches profesionales, empresas de formación y algunas de las mayores empresas del mundo y autor de 6 libros. Fue presidente y fundador de CoachVille, el centro de formación y networking de coaches más grande del mundo con 40.000 coaches miembros.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- * LEONARDO WOLK, Año 2008, "Coaching: El arte de soplar brasas", 7ª Edición.
- * LEONARDO WOLK, Año 2007, "Coaching: El arte de soplar brasas en acción", 1ª Edición.
- * RAFAEL ECHEVERRÍA, Año 2003, "Ontología del lenguaje", 6ª Edición.
- * MARSHAL GOLDSMITH, LAURENCE LYONS Y ALYSSA FREDSON, Año 2001, "Coaching: La última palabra en desarrollo de liderazgo", 1ª Edición.
- * JOAN PAYERAS, Año 2005, "Coaching y liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados", 1ª Edición.
- * KEN BLANCHARD, ALAN RANDOLPH Y PETER GRAZIER, Año 2006, "Trabajo en equipo *Go Team!*", 1ª Edición.
- * HARVARD BUSINESS REVIEW, Año 2003, "Liderazgo", 1ª Edición.
- * JD Román y Manuel Ferrández, Año 2008, "Liderazgo y Coaching", Edición libros en red.
- * Laura Bleger y Néstor Pasik, "Psicoanálisis grupal: cuándo, cómo, por qué".

Revistas

- * Ivonne Scott L., Año 2007, "Postgrado y Sociedad", volumen 7, número 2.

Internet

- * www.coachingenlared.com
- * www.coachingontologico.com
- * www.coachingydesarrollo.com
- * www.decoaching.com
- * www.degerencia.com
- * www.icfchile.cl
- * www.meditaciónycoaching.com
- * www.mujeresdeempresas.com
- * www.portaldelcoaching.com
- * www.tisoc.com
- * www.coachville.com
- * www.wikipedia.com