

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO
CURSO DE ADAPTACIÓN AL GRADO EN
RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS
Trabajo Fin de Grado

***EL RETO DEL DIRECTOR COMO COACH
EN LAS ORGANIZACIONES DEL
SIGLO XXI***

Autora: Cristina Luna Muñoz

Directora: Teresa Coma Roselló

Zaragoza, Septiembre de 2014



Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo
Universidad Zaragoza

ÍNDICE

1. Introducción.....	2
1.1 Objetivo.....	3
1.2 Metodología.....	3
1.3 Estructura.....	3
2. El desarrollo profesional en las nuevas formas de dirección.....	4
2.1 Modelo de liderazgo: implicaciones en Recursos Humanos.....	4
2.2 Estilo de liderazgo: potencial de las personas y cambio.....	8
2.3 Aprendizaje y cambio.....	11
2.4 Productividad.....	22
2.5 Valores.....	23
3. Fundamentación teórica sobre el coaching.....	24
3.1 Antecedentes del coaching.....	26
3.2 Aplicabilidad.....	28
3.3 Tipos de coaching.....	29
4. El directivo como coach, el coach en la función directiva.....	31
4.1 El directivo, ¿ejerce el coaching?	32
4.2 Sentido, principios, ética.....	34
5. Proceso de coaching.....	36
5.1 Fases de un proceso de coaching.....	38
5.2 Las sesiones.....	42
5.3 Las preguntas.....	45
6. Beneficios del coaching: coach, coachee y organización.....	49
7. Entrevista.....	52
8. Conclusiones.....	57
9. Bibliografía.....	59
10. Índice de figuras.....	60

1. INTRODUCCIÓN

Atendiendo a los cambios producidos en las organizaciones, la palabra motivación no ha dejado de estar presente en los últimos tiempos. La motivación tiene una gran relevancia en los procesos de cambio en el ámbito laboral, si es adecuada y constante facilita la evolución frente al estancamiento e incide en la eficiencia.

Dentro de las organizaciones, son necesarias personas que con una posición de liderazgo, ejerzan en los miembros de su equipo influencias motivadoras. Lo que llamamos función directiva, desempeñada de una manera adecuada, aporta resultados beneficiosos en un marco organizacional.

El coaching es un método que está ayudando en los cambios profesionales y organizativos, en el marco de la dirección de las organizaciones. Debido a su estrecha relación con los procesos de motivación y liderazgo, dentro de la labor directiva; su interrelación se tendrá como referencia a lo largo del trabajo.

A través de este análisis quiero reflejar la importancia de esta nueva metodología haciendo especial mención al directivo del S.XXI y su reto como coach en una sociedad en constante cambio y en la que cada día las dificultades a las que se enfrenta generan un desafío tanto a nivel profesional como a nivel organizacional.

Liderar y motivar a los miembros de su equipo es un reto con el que puede encontrarse el directivo actual, y un buen líder debe controlar ambos aspectos sin dejar de lado su visión como coach, por lo que, la figura del líder-coach puede volverse en ocasiones verdaderamente complicada.

1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es analizar desde el punto de vista de la figura del líder-coach, la relación entre coaching, estilos de liderazgo y motivación como aspectos facilitadores del cambio en el marco de una organización. Se trata de descubrir a qué retos se enfrenta en su labor diaria un directivo-coach, qué herramientas utiliza para llevarla a cabo, qué posibilidades hay en un futuro de que cualquier directivo posea habilidades como coach y a la vez experiencia en el campo del liderazgo y la motivación.

1.2 METODOLOGIA

El desarrollo del trabajo está basado en la recogida de información a través de distintos manuales y artículos de investigación y la realización de una entrevista como método práctico de aplicación a lo aprendido con anterioridad.

Para las citas bibliográficas se han utilizado las normas APA.

1.3 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El trabajo ha quedado estructurado en dos partes fundamentales. La primera se dedica a la parte de investigación teórica en la que se hace especial mención a los temas centrales del trabajo (motivación, liderazgo y coaching). La información ha sido recopilada de diversos manuales y artículos relacionados con los temas en los que se basa la investigación. Y una parte empírica, donde se ha escogido una organización para analizar la información teórica recopilada durante el trabajo previo y en la que se muestra una entrevista real a un directivo-coach como metodología aplicada para finalizar con algunas conclusiones extraídas de todo el proceso realizado con anterioridad.

2. EL DESARROLLO PROFESIONAL EN LAS NUEVAS FORMAS DE DIRECCIÓN

2.1. Modelo de Liderazgo Transformacional: implicación en Recursos Humanos

Cuando pensamos en liderazgo, multitud de ideas nos vienen a la cabeza, y relacionamos este concepto con la influencia, el poder, el mandato. Debido a las circunstancias actuales en las que nos encontramos, en muchas ocasiones no somos conscientes de que no prestamos la suficiente atención a los atributos que posee el individuo que está ejerciendo un trabajo en las organizaciones y sólo damos valor al poder del puesto en sí, por ejemplo, el directivo de una empresa. Sin embargo, con el paso de los años esta visión del liderazgo está cambiando y ya no es considerado como una mera posición de poder sino como una habilidad importante en el marco organizacional. Por otra parte, a medida que los cambios en el entorno y la competitividad en el mundo empresarial han ido incrementándose y acelerándose, cada vez es más necesario salir del paradigma existente y volver a reinventar la empresa (o partes de ella), teniendo implicaciones en el propio concepto de liderazgo.

Según Muchinsky (2001) algunos investigadores de la materia han considerado interesante examinar la relación que se crea entre el líder y el empleado, especialmente porque se influyen mutuamente para la persecución de una meta. Los estudios sobre el proceso de influencia analizan este proceso para determinar este tipo de relación.

La influencia como tal se manifiesta de diversas maneras, mediante coerción modificando la conducta de la otra persona por la fuerza, manipulación, distorsionando por completo la realidad de la otra persona, la autoridad donde hay decisión de mutuo acuerdo y la persuasión donde se decide exponer unos hechos y los afectados aceptan su valor.

(Muchinsky, 2001, pp.321-322).

Por otra parte, Greene y Schriesheim (1980, citado por Muchinsky, 2001) estudiaron dos tipos de conducta de los líderes: instrumental y comprensiva. Éstos clasificaron varios grupos de trabajo por su tamaño, dando como resultado que los grupos relativamente pequeños se ven más influenciados por un líder comprensivo que considera las necesidades de los demás mientras que el liderazgo instrumental funcionó mejor en grupos más grandes donde el líder tiene claras las metas.

Según Muchinsky (2001) este proceso de influencia nos remite al liderazgo transformacional en el que para lograr grandes cambios en la organización, la influencia del líder sobre sus trabajadores es un elemento imprescindible, pero no sólo debe ser el líder el que participe en esta transformación sino que los miembros del equipo también deben verse involucrados como parte del proceso a diferentes niveles y en diferentes subunidades de la organización.

En palabras de Bass (1998) "son los líderes los que transforman las ganas de trabajar de sus seguidores beneficiando al mismo tiempo a la organización y haciendo de sus propios objetivos los comunes para todo el conjunto (necesidades de Maslow) de un mismo organismo" (Citado por Muchinsky, 2001, p.335).

Los seguidores, como resultado de esta acción compartida (influencia), necesitan hacer más de lo que en principio se esperaba de ellos ya que sienten que el líder se fía plenamente de ellos y están especialmente motivados hacia el trabajo que deben llevar a cabo.

Bass (1998, citado por Muchinsky, 2001) describe así cuatro tipos de componentes dentro del liderazgo transformacional:

- **Influencia idealizada:** Los líderes transformacionales se convierten en modelos y ejemplos a seguir para sus seguidores, ya que éstos se

identifican con ellos y deciden imitarles en su comportamiento, alabando con frecuencia sus aptitudes.

- **Motivación inspiracional:** El comportamiento de este tipo de líderes se caracteriza por crear expectativas y un futuro atractivo a aquellos que trabajan para ellos motivándoles de una manera claramente persuasiva.
- **Estimulación intelectual:** Los líderes transformacionales saben mantener en constante actividad innovadora a sus seguidores, enfocando siempre las cuestiones de manera que éstos saben responder a ellas de manera creativa.
- **Consideración individualizada:** Estos líderes saben que para progresar deben atender las necesidades individuales en primer lugar y saben reconocer las diferencias de cada uno actuando como guía

Los principales aspectos derivados de la definición de liderazgo transformacional son:

Se trata de un fenómeno organizativo o grupal, sólo hay líder si hay seguidores. También se trata de un fenómeno de atribución. El liderazgo aparece cuando los seguidores perciben el comportamiento del líder de una determinada forma, aceptan su intención de influir sobre ellos y le atribuyen el estatus de líder. Finalmente también es necesario que exista un objetivo común. Sin éste no hay equipo y sin equipo no hay líder. Una de las principales tareas del líder es dotar al equipo de este objetivo común cuando éste no existe o ha desaparecido (HayGroup, 2001, p.689).

Warren Bennis, una de las personas que más se ha dedicado a estudiar el fenómeno del liderazgo en el mundo empresarial, muestra algunas de las diferencias existentes con el papel de manager tan confundido en este entorno.

Diferencias entre Gestor y Líder

GESTOR	LIDER
Conserva	Desarrolla
Se concentra en sistemas y estructuras	Se concentra en las personas
Se vale del control	Inspira confianza
Pregunta cómo y cuándo	Tiene una perspectiva a largo plazo
Siempre fija la vista en los beneficios	Pregunta qué y por qué
Es el clásico buen soldado	Lo desafía

Figura 2.1.- Elaboración propia (Bennis, adaptado de HayGroup 2001, p.690)

Esta distinción entre líderes y gestores está históricamente influenciada por los trabajos de MacGregor (1978), que concluye que los líderes pueden ser separados en dos tipos

*Los **líderes transformacionales**, aquéllos con una misión trascendente, aquéllos capaces de cambiar el paradigma, aquéllos con una visión de un futuro radicalmente diferente,... y que finalmente conducen a una auténtica transformación de la organización o del grupo.*

*Los **líderes transaccionales**, aquéllos con una relación con sus seguidores basada en el intercambio –transacción- de una cosa por otra: tiempo por salario, eficacia por promoción, eficiencia por incentivo, etcétera.*

(Citado por HayGroup 2001, p.690).

La importancia del fenómeno del liderazgo ha conducido a que sea uno de los más estudiados de la sociedad actual y especialmente en el mundo de la empresa. Algunas de las razones por las que el **líder** es una figura fundamental en este modelo de cambio son

*El líder es el **responsable** de la eficiencia del equipo o de la organización.*

*El líder marca la dirección. Es el **guía** que evalúa el entorno y marca el camino a seguir.*

*Sin líder no hay **equipo**. Al ser liderazgo y equipo dos fenómenos relacionables e interdependientes, sin uno no existe el otro y viceversa.*

(HayGroup, 2001, p.695).

2.2. Estilo de Liderazgo: potencial de las personas y cambio

El liderazgo transformacional se puede definir como la habilidad para desarrollar y movilizar los recursos humanos hacia los niveles más altos de satisfacción, ayudando a cambiar las actitudes de sus miembros (inspirándoles a superarse) y consolidando un compromiso para lograr cambios en los objetivos y estrategias dentro de una organización.

El liderazgo transformacional implica la influencia del líder sobre aquellas personas de las que es responsable, es así como algunas teorías han propuesto un estilo "óptimo" de liderazgo;

La Escuela Estatal de Ohio propone que el estilo de Alta Consideración y Alta Estructura es teóricamente la conducta del líder ideal, también Blake y Mouton consideran que el estilo más adecuado es máxima preocupación por la producción y por la gente.

(Palomo, 2008, p.37).

Se ha demostrado que no existe un estilo único que sea útil en todas las ocasiones, ya que las diferentes situaciones requieren estilos de liderazgo distintos. Por tanto los directivos que triunfan son aquellos que pueden adaptar su conducta a los empleados y a la situación

(Palomo, 2008, p.37).

La TLS (Teoría de Liderazgo Situacional) se asienta en los estudios de la Universidad de Ohio y en la Teoría Tridimensional de los Estilos de Dirección de Reddin (1967) junto con las contribuciones que generaron Hersey y Blanchard (1969,1982) desde finales de los años 60 hasta principios de los 80 en el Center for Leadership Studies (Escondido, California). En sus inicios esta teoría fue denominada "Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo". A partir de 1982, el modelo se denomina liderazgo situacional, entendido éste como la combinación de una serie de variables centradas en la tarea, las relaciones y la disposición de los seguidores. En

1984 Blanchard y sus colegas del "Blanchard Training and Development" presentan un tercer modelo de liderazgo conocido como Liderazgo situacional II.

(Blanchard, 1984, citado por Palomo, 2008, p.38).

ESTILOS DE DIRECCIÓN	TIPO DE PERSONAS	CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO
Ordenar/ Indicar (Telling)	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores que muestran poca voluntad y no participan en la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ordenes claras y específicas: qué, cuándo y dónde han de efectuarse las distintas tareas. - Un comportamiento excesivamente tolerante puede ser considerado permisivo.
Tutorizar/ Persuadir/ Convencer (Selling)	<ul style="list-style-type: none"> - Personas con una buena disposición pero baja capacidad en sus acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presta soporte para compensar la falta de habilidad y trata de reforzar la voluntad y el entusiasmo del colaborador. - Diálogo y explicación de objetivos para implicar a los colaboradores en la consecución de la tarea.

Participar (Participating)	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores tienen capacidad pero poca disposición a colaborar, tal vez por falta de confianza en ocasiones determinadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar el diálogo y saber escuchar para apoyar el esfuerzo de sus colaboradores para utilizar sus capacidades. - Estilo no sólo directivo sino participativo.
Delegar (Delegating)	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicable a personas con una buena capacidad y disposición para tomar responsabilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilita poca dirección y ayuda. - El líder observa. Los subalternos serán los responsables de tomar las decisiones y llevar a cabo las tareas.

Figura 2.2.- Elaboración propia (Hersey y Blanchard 1982, adaptado de Trechera, 2004, p.299)

Se pueden distinguir cuatro tipos de liderazgo según el modelo de Hersey y Blanchard (1982, citado por Trechera, 2004):

- **Ordenar:** El líder dirige, establece objetivos, da instrucciones, etc. los empleados no participan en nada. El líder no debe excederse en la conducta de apoyo.
- **Tutorizar:** Este tipo de líder intenta convencer a los sujetos mediante la explicación de sus objetivos para que acepten y se impliquen en la tarea.
- **Participar:** El líder deposita suficiente responsabilidad en los subalternos como para que éstos sean capaces de tomar decisiones y comprometerse.
- **Delegar:** El líder observa y conduce a los empleados en la tarea.

Como último punto a destacar en este apartado es interesante efectuar una mirada a los aspectos que parecen más interesantes para el liderazgo en los próximos años. Un trabajo de investigación realizado por McFarland, Senn y Childress (1996) es donde en base a diálogos con 100 líderes destacados del mundo empresarial han elaborado un modelo de "Liderazgo para el SXXI":

El empowerment aparece como un elemento básico en casi todas las entrevistas. Los líderes lo utilizan como elemento central: Culturas participativas, responsabilidades descentralizadas, participación del poder..., todo ello para generar compromiso y para como dicen ellos mismos, "Liberar el potencial de la gente".

El imperativo calidad/servicio. Entender que este binomio será uno de los ejes por los que se moverá el mundo de los negocios es clave para los líderes del futuro.

El poder de la visión. Como herramienta para ilusionar y hacer avanzar en una dirección concreta.

El liderazgo debe ser capaz de reinventarse continuamente.

(Citado por HayGroup, 2001, p.697).

2.3. Aprendizaje y cambio

Para que exista desarrollo es necesario el cambio y el cambio para el desarrollo es la base del proceso de cambio.

El cambio no es una idea nueva, ni siquiera de moda. Si miramos hacia atrás, nos daremos cuenta de que desde el S.VI antes de Cristo, las tres primeras escuelas conocidas de la filosofía griega, la de Tales y las de Heráclito y Parménides, ya habían planteado este problema del cambio y la permanencia.

(Kourilsky, 2005, p.43).

A Gregory Bateson, figura emblemática de la Escuela de Palo Alto, corresponde el mérito de haber aportado elementos determinantes para la comprensión del proceso de cambio. Sus aportaciones, fruto de una interdisciplinariedad ejemplar han permitido la puesta en práctica de una nueva pedagogía del cambio.

(Kourilsky, 2005, p. 47).

Se distinguen dos tipos de cambio en los sistemas humanos: el cambio que tiene lugar en el interior de un sistema, al que llama cambio uno, y el cambio que afecta y modifica a todo el sistema, al que llama cambio dos. (Bateson, 1959, citado por Kourilsky, p.47).

Según Kourilsky (2005) "la puesta en práctica de un cambio *dos* implica, necesariamente, un proceso de aprendizaje, que nos llevará a un cambio de premisas o de actitudes mentales que producirán, al mismo tiempo, un cambio en el sistema" (p.53).

El sujeto a través de este tipo de cambio es capaz de utilizar lo que ha aprendido para otra situación: aprende a aprender de acciones pasadas, pero no por la respuesta sistemática a un estímulo sino por transferencia de comportamientos.

En palabras de Kourilsky (2005) el nivel o cambio de tipo *uno* hace referencia al condicionamiento, por otra parte, en el nivel de tipo *dos* situamos a los comportamientos humanos que son la base de socialización del individuo.

Sin embargo, existe un tercer nivel de aprendizaje que atañe al campo de la psicoterapia, el desarrollo personal y el coaching de empresa. Éste actúa de indicador de resultados en múltiples ámbitos (management, comunicación, etc): tal debería ser el principal objetivo del coaching. El aprendizaje *tres* consiste en modificar los supuestos por los que se rigen los aprendizajes de tipo 2 para generar comportamientos nuevos más adecuados.

Según Bateson (1959) "el individuo necesita acceder al nivel *tres* de aprendizaje en el momento en que determinados aprendizajes de nivel *dos* generan contradicciones, inadecuaciones, sufrimientos y bloqueos" (Citado por Kourilsky, p.55).

Poner en práctica el aprendizaje tres por uno mismo es mucho más difícil, dado que éste surge de una reinterpretación de la realidad y no del esfuerzo o de la voluntad. El aprendizaje tres se acompaña necesariamente de una redefinición de sí mismo y, en consecuencia, de aquellos implicados en la situación interaccional problemática. Como veremos, el aprendizaje tres resulta de una nueva construcción de la realidad. Es fruto de un reencuadre que al liberar la dimensión creativa del individuo, genera respuestas más apropiadas. Las creaciones artísticas, al igual que los grandes descubrimientos científicos, emanan del aprendizaje de tipo tres (Kourilsky, 2005, p.55).

Por otra parte, en palabras de Hall (1959) "la evolución de los individuos y de los sistemas pasa obligatoriamente por nuevos aprendizajes que pueden ser informales, formales o técnicos" (Citado por Kourilsky, 2005, p.56).

El aprendizaje informal puede asemejarse a cómo la cultura trata de integrarse en nuestras vidas para convertirse en signos culturales y hábitos adquiridos, la mayoría de las veces imitando otros modelos de forma inconsciente, según Kourilsky (2005). El aprendizaje formal es de naturaleza distinta: viene de un modelo de autoridad que, sin explicación, recomienda e induce a actuar de una determinada forma.

Por último, haciendo referencia al aprendizaje técnico:

Éste se asocia a la adquisición de conocimientos formales pero también de técnicas que primero se aprenden a través de una explicación, pero para poder integrarlas, deben ser experimentadas. Conjugar los conocimientos

formales y técnicos lleva a alcanzar capacidades nuevas que se adquieren en el mayor nivel de conciencia
(Kourilsky, 2005, p. 57).

Éste afirmaba que “los tres tipos de aprendizaje se interpenetran, se confunden y en realidad no son muy dissociables. Todos ellos conviven interaccionando en un proceso circular complejo, formando un todo que genera la evolución del individuo” (Kourilsky, 2005, p.57).

Hoy en día, la cultura produce tecnología que influye, a su vez, en los comportamientos, es decir, en la cultura. Kourilsky dice que “un cambio cultural se puede asemejar a un cambio de tipo *tres* que ha sido generado inconscientemente por múltiples factores, técnicos, formales e informales” (Kourilsky, 2005, p.57).

Si profundizamos en el tema del desarrollo y el aprendizaje debemos mencionar la obra de Vigotsky en la que destacan dos principios fundamentales: el principio del origen social de los procesos psicológicos superiores y el principio de que no todos los procesos de aprendizaje generan desarrollo, sino sólo aquellos que se sitúan en la zona de desarrollo próximo (ZDP).

Para Vigotsky el problema de la relación entre el desarrollo y el aprendizaje constituía antes que nada un problema teórico. Pero como en su teoría la educación no era en modo alguno ajena al desarrollo, éste para Vigotsky tenía lugar en el medio sociocultural real.

El primero de los principios que comentábamos al hablar de Vigotsky afirma que los principios psicológicos superiores son el resultado intrapersonal de procesos interpersonales en los que uno de los interactuantes es capaz de construir en el otro procesos que no existían y que la interacción ha sido capaz de generar.

El segundo de ellos se refiere al hecho de que no toda interacción produce desarrollo en quien es guiado. Para ser eficaces, las interacciones deben situarse en la ZDP.

Vigotsky define la ZDP como “la diferencia (expresada en unidades de tiempo) entre las actividades de la persona limitada a sus propias fuerzas y las actividades de esa misma persona cuando actúa en colaboración con la asistencia del adulto o con otra persona más capaz” (Vigotsky, 1896, p.10).

Es importante aclarar que el concepto de ZDP hace referencia al trabajo sobre un nivel evolutivo aún por desarrollarse, no sobre lo ya desarrollado, es decir que no es una mera práctica.

A diferencia de otras corrientes psicológicas, la teoría socio-histórica considera que los procesos evolutivos no coinciden con los procesos del aprendizaje. Sin embargo, la evolución no se puede desligar de los procesos de aprendizaje y esta secuencia es lo que pasa a convertirse en la zona de desarrollo.

Aportes de Vigotsky

- Importancia de la interacción social.	- Relevancia del lenguaje	- Introduce el concepto de ZDP que se instala entre la Zona de desarrollo real (capacidad de resolver independientemente un problema) y la Zona de desarrollo potencial (lo que el sujeto puede resolver con la ayuda de otro)	Es en la zona de desarrollo próximo donde el docente debe intervenir para generar desarrollo.
---	---------------------------	--	---

Figura 2.3.- Elaboración propia (Vigotsky, 1988)

Igual que para hablar de liderazgo necesitamos conocer algunas nociones básicas, para estudiar la motivación primero es necesario partir del conocimiento de las necesidades humanas y de cómo influyen sobre las formas de gestión.

Con frecuencia las necesidades son fuente de motivación e influyen inconscientemente en la conducta de las personas, lo que hace que las personas se comporten como lo hacen es el proceso de satisfacer esas necesidades. Esta satisfacción no tiene fin, por ello la vida es una búsqueda para satisfacer las necesidades.

Maslow (1987) presenta en su teoría una organización jerárquica de predominio relativo de las necesidades humanas donde el concepto fundamental en este sistema es el de **autorrealización**; esto es, "la tendencia

de la persona a ser realmente lo que puede llegar a ser" (Citado por Palomo, 2008, p.75).

De esta teoría se deduce que "si el comportamiento de las personas se orienta directamente a la satisfacción de sus necesidades, sus intereses les dirigirán hacia aquellas actividades que les procuren esa satisfacción y tenderán a evitar las que les impidan alcanzarla" (Maslow, 1987, citado por Palomo 2008, p.76).

La teoría de Maslow (1987) se divide en cinco grupos de necesidades

Necesidades Fisiológicas: Aquellas que llevan a las personas a sobrevivir, son las primeras que se activan en el hombre: hambre sed, etc.

Necesidades de seguridad: Una vez cubiertas las anteriores a un determinado nivel, se activa la influencia de seguridad sobre la conducta humana; así cuando la persona ha comido quiere asegurarse la comida.

Necesidades de amor y pertenencia: Incluyen las necesidades de pertenencia al grupo y de relación con las demás personas; de querer y ser querido. De este modo, una vez que la persona ha comido y se ha asegurado la comida, buscará relacionarse con otras personas.

Necesidades de autoestima: Son las que llevan al sujeto a querer conocer sus posibilidades y valores reales.

Necesidad de autorrealización: Esta necesidad se activa cuando la de autoestima ha alcanzado un nivel aceptable de satisfacción y la persona tiene una tendencia a ser cada vez ella misma.

(Citado por Palomo, 2008, pp.76-77).

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW

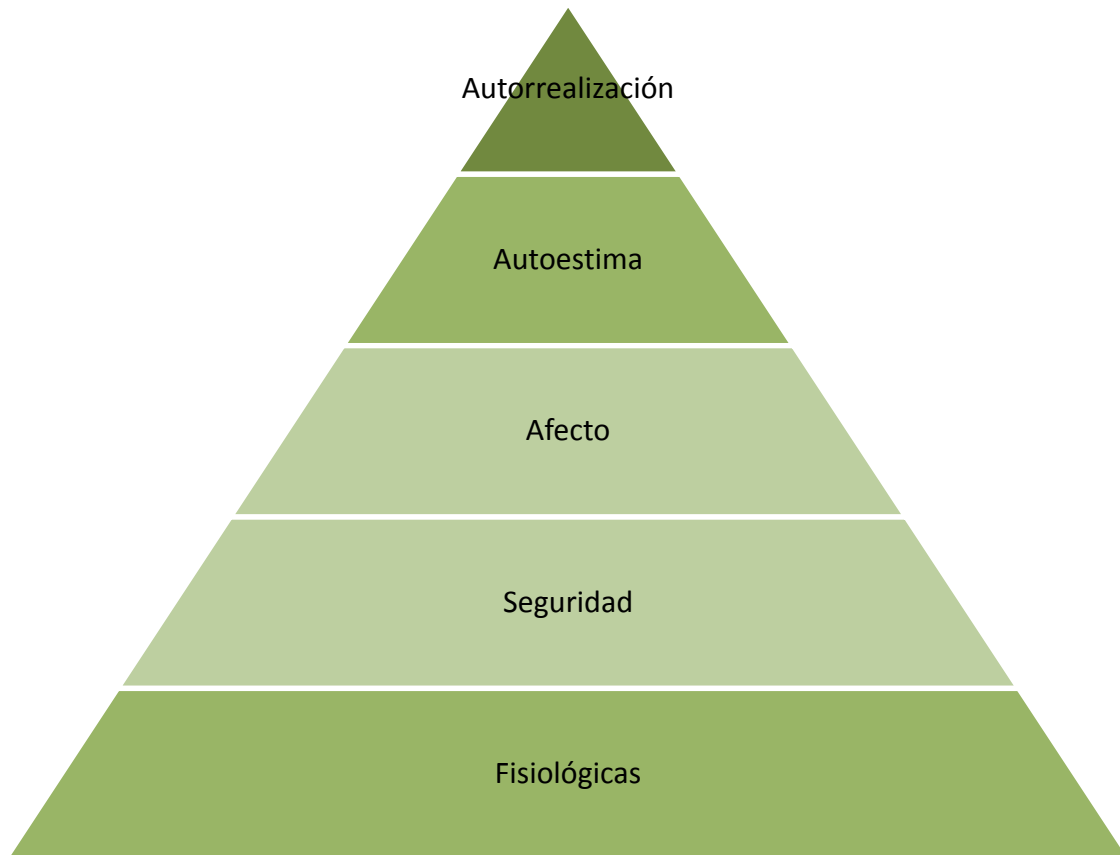


Figura 2.4.- Elaboración propia (Maslow, adaptado de Palomo, 2008, p.76)

Maslow (1987, citado por Palomo, 2008) propuso lo siguiente sobre la jerarquía de necesidades:

- Las necesidades que no son satisfechas dominan y determinan la conducta.
- Un individuo comienza satisfaciendo su necesidad más básica para ir ascendiendo en la escala.
- Las necesidades básicas tienen prioridad sobre aquellas de mayor importancia en la jerarquía.

Según Palomo (2008) si la figura de Maslow destaca por el estudio de las necesidades humanas, Herzberg ejerció una influencia decisiva sobre las cuestiones referentes al clima organizacional.

Los factores que contribuyen a la satisfacción (y motivación) en el trabajo son distintos e independientes de los factores que tienden a provocar insatisfacción. Se deduce, por tanto, que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según estudiemos la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes.

(Herzberg, 1968, citado por Palomo 2008, p.91).

La hipótesis de Herzberg sobre la existencia de dos conjuntos de necesidades en el hombre y dos dimensiones independientes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo fue sometida a prueba, por primera vez, con una muestra de 203 ingenieros y contables. En esa investigación, Herzberg, Mausner y Snyderman utilizaron, como instrumento de recogida de información, una entrevista semiestructurada.

TABLA. TEORIA HIGIENE/MOTIVACIÓN (HERZBERG)

Factores higiénicos (Ambiente)	Factores motivadores (El trabajo en sí)
Salario	Reconocimiento
Calidad de la supervisión técnica	Responsabilidad
Condiciones de trabajo	Posibilidad de desarrollo
Políticas y normas de la empresa	Autorrealización
Relaciones con los superiores	Trabajo interesante

Figura 2.5.- Elaboración propia (Herzberg, adaptado de Palomo, 2008, p.93)

Durante la entrevista se pedía al entrevistado que tratara de recordar situaciones de su vida laboral durante las cuales se hubiera sentido excepcionalmente bien o excepcionalmente mal a causa del trabajo. Para cada caso, se le solicitaba al entrevistado que describiera la situación incidiendo en los siguientes aspectos:

- *¿Cuáles fueron los hechos que pudieron causar sentimiento de satisfacción o insatisfacción?*
- *¿Qué significado tuvieron los hechos para él?*
- *¿Cuál fue la intensidad del sentimiento de satisfacción o insatisfacción?*
- *¿Cuál fue su duración?*
- *¿Qué repercusión tuvo el sentimiento de satisfacción o insatisfacción sobre el rendimiento, sobre sus actitudes hacia la empresa y hacia la profesión?*
(Citado por Palomo, 2008, p.92)

*El análisis de los datos de esta primera investigación permitió identificar para cada situación, una serie de elementos objetivos que eran, a juicio del entrevistado, la causa de su sentimiento de satisfacción o insatisfacción, según el caso, en el trabajo. A estos elementos objetivos los denominó Herzberg **factores de primer nivel**: remuneración, dirección y relaciones humanas, políticas, normas, logro, promoción, etc.*

(Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959, citado por Palomo, 2008, p.92).

Además se identificaron, en cada situación, los denominados **factores de segundo nivel** definidos como "el sentimiento de satisfacción o insatisfacción de determinado tipo de necesidades provocado por algún factor de primer nivel" (Herzberg, Mausner y Snyderman 1959, citado por Palomo, 2008, p.93).

Los factores de segundo nivel identificados por Herzberg, Mausner y Snyderman estaban constituidos por los siguientes tipos de necesidades: reconocimiento, logro, desarrollo personal, responsabilidad, afiliación, posición o estatus, seguridad, justicia y equidad, etc.

Los resultados de esta investigación sirvieron de base a la primera formulación de la teoría de la satisfacción en el trabajo de Herzberg.

Según Palomo (2008) concretamente los hechos relacionados con los factores de primer nivel: reconocimiento, logro, trabajo en sí mismo, promoción y responsabilidad, contribuyeron normalmente, a producir satisfacción en el

trabajo, y muy raramente fueron causa de insatisfacción; por ello, fueron denominados **satisfactores** o **motivadores**.

Por el contrario los hechos relativos a remuneración, dirección y relaciones humanas, política, normas y procedimientos de gestión de la empresa, supervisión técnica y condiciones de trabajo fueron normalmente causa de insatisfacción, y muy raramente de satisfacción; por esta razón, fueron denominados **insatisfactores** o **higienizantes**, dado que, según Herzberg, ejercían el mismo papel que la higiene en la salud: no producían satisfacción pero permitían prevenir la insatisfacción.

Relacionando los conceptos previamente expuestos con la teoría de Herzberg (1968), éste propone un repaso de su teoría motivación-higiene respecto a los factores implicados en la generación de satisfacción (y motivación) en el trabajo y los factores que llevan a la insatisfacción e intenta explicar que “lo contrario a la satisfacción en el trabajo no es la insatisfacción, sino la ausencia de satisfacción. De igual manera, lo contrario de insatisfacción no es la satisfacción, sino la ausencia de insatisfacción en el puesto de trabajo” (Citado por Palomo, 2008, p.95).

Por ello, la relación que se crea entre los conceptos de motivación y liderazgo es fundamental debido a que el papel del líder es servir, es decir, identificar las necesidades de las personas y satisfacerlas.

Diferencias entre Jefe y Líder

JEFE	LÍDER
Existe por la autoridad	Existe por buena voluntad
Considera la autoridad un privilegio de mando	Considera la autoridad un privilegio de servicio
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo hacer las cosas
Ordena sin incluirse en las metas	Se incluye en los objetivos

Maneja a las personas como fichas	Reconoce la importancia de las personas
Llega a tiempo	Llega antes
Asigna las tareas	Da el ejemplo

Figura 2.6.- Elaboración propia, basado en (Díaz, 2014)

2.4. Productividad

Debido a las circunstancias actuales, a día de hoy, las relaciones humanas deben ir en todo momento ligadas a las cuestiones que atañen a la tarea, porque sin el primer componente el sistema de trabajo fallará desde el comienzo del mismo, en cambio cuando las relaciones son adecuadas, las organizaciones se mantienen generando constantes cambios en los aspectos relativos a la motivación y al liderazgo.

A pesar de que los tiempos cambian, en la actualidad el clima organizacional no ha dejado de ser un factor fundamental a la hora de que las empresas y las personas que trabajan en ellas alcancen un nivel de máxima competencia cuando ese clima es adecuado.

Dentro del clima organizacional las relaciones son un pilar básico y si éstas no funcionan de manera correcta, es cuando afloran los conflictos y los problemas dentro de las organizaciones. Dependiendo de cómo se manejan las relaciones entre el líder y los empleados dependerá también que el marco organizacional de las empresas funcione de una forma u otra.

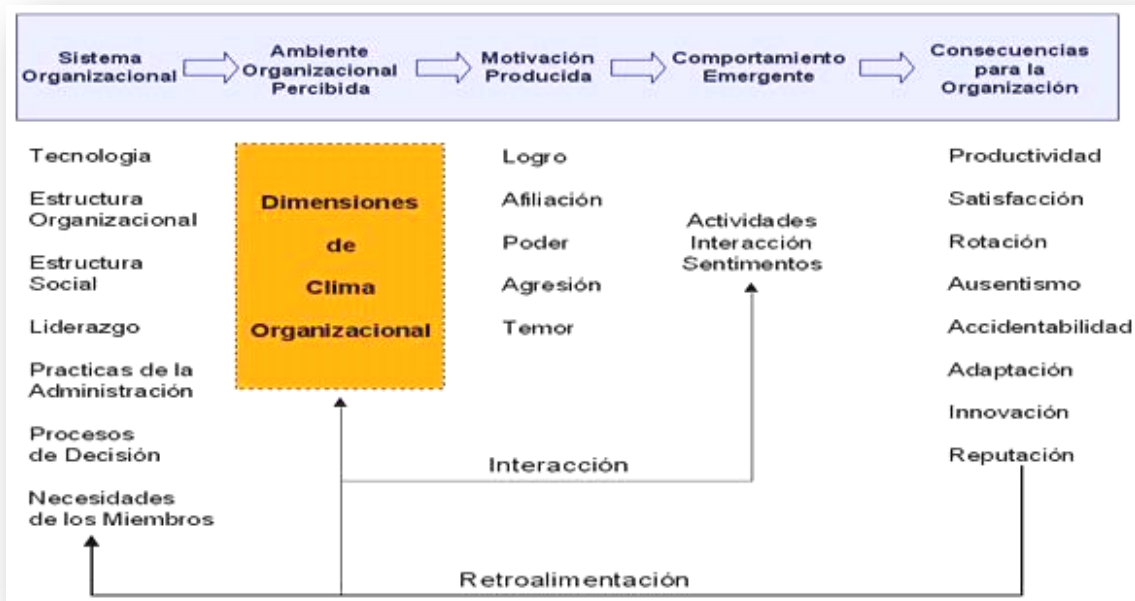


Figura 2.7.- Esquema de Clima Organizacional (Litwin y Stinger, 1978)

Para conocer la conformidad de los empleados en su entorno de trabajo una de las herramientas fundamentales es el clima organizacional que nos da una percepción muy general sobre cómo es el ambiente en esa organización.

Y nada de esto puede estar desligado de la noción de liderazgo. Un buen clima laboral depende de líderes centrados en la persona y en la producción y que tengan un profundo interés por las necesidades de las personas de las que son responsables.

2.5. Valores

Hoy en día, la gente asciende a puestos de liderazgo por sus capacidades técnicas o relacionadas con el trabajo y esto acaba resultando una trampa puesto que lo realmente esencial en todo negocio son las relaciones.

Para que las relaciones funcionen debe crearse la confianza para permitir cimentar los distintos elementos de una relación. Una de las cualidades que

debe desarrollar un líder es la indulgencia, puesto que nadie es perfecto y se cometen errores. Practicar el comportamiento positivo hacia los demás consiste en ser abiertos, honrados y directos pero siempre de forma respetuosa.

Otra de las cualidades que debe fomentarse es el compromiso que aportará una visión del desarrollo profesional y grupal junto con una mejora continua. La regla de oro en liderazgo señala que el líder debe comportarse con las personas de las que es responsable de una forma adecuada y tolerante, exactamente de la misma manera que le gustaría ser tratado si se encontrase en la misma situación.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE COACHING

El origen del coaching data de los siglos XV y XVI, haciendo referencia a la ciudad húngara de Kocs cuando ésta (situada entre Viena y Pest) empezó a popularizarse, convirtiéndose en parada obligada entre ambas ciudades.

Según Palomo (2008) de esta manera se empezó a hacer común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. A partir de entonces comenzó a hablarse del Kocsi szkér, o sea el "carruaje de Kocs", símbolo de la excelencia.

El término pasó al español como coche y por ello la palabra coach (coche) es de origen húngaro y designaba la función de transportar personas de un lugar a otro.

El verbo "To coach" en inglés significa "entrenar". Según Palomo "en este ámbito se considera que el aprendizaje se acelera cuando el entrenador es hábil y objetivo, siendo el objetivo de un coach obtener los mejores resultados. Paralelamente, en el ámbito organizacional, el coaching persigue el mismo objetivo" (Palomo, 2008, p.55).

Qué es un coach

Qué es un coach

Un espejo que refleja una imagen fiel proporcionando feed-back adecuado

Un catalizador y acelerador de los procesos de cambio o de mejora

Actúa con equidad y prudencia en sus relaciones

Es generoso y da lo mejor de sí mismo

Un facilitador del desarrollo o intermediario del cambio

Alguien que ayuda a descubrir los puntos fuertes y oportunidades de mejora

Alguien que sirve para pensar en el futuro centrandolo en los efectos.

Figura 3.1.- Elaboración propia, adaptado de (Palomo, 2008, p.57)

El coach ayuda a reflexionar de forma estratégica, en palabras de Palomo “el coach no se involucra en las soluciones, es un catalizador que favorece la búsqueda de nuevas alternativas o enfoques a los problemas planteados, y un acelerador de los procesos” (Palomo, 2008, p.56).

“Proporciona un trato basado en la equidad, siendo muy cuidadoso y prudente con las relaciones que establece. En situaciones de coaching de equipo, no hace diferencias de trato entre el directivo y sus colaboradores” (Palomo, 2008, p.56).

Éste acepta de forma plena e incondicional a las personas con las que trabaja, sin juicios de valor ni prejuicios, además da lo mejor de sí mismo para avanzar y desarrollar al máximo el talento y el potencial de sus coachees.

(Palomo, 2008, p.56).

El coach ayuda a identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora.

El objetivo es potenciar los puntos fuertes y convertir las áreas de mejora en puntos fuertes, para ello la persona debe descubrir qué

comportamientos o estrategias son poco efectivas y cuáles le ayudan a mejorar, de manera que sea el principio de su desarrollo y mejora de su actuación profesional
(Palomo, 2008, p.56).

Así el máximo responsable de alcanzar el objetivo es el propio coachee pues es quien toma las decisiones, el coach sólo actúa como facilitador del cambio.

3.1. Antecedentes del coaching

Debido a los tiempos de alta exigencia del entorno y globalización, llevamos tiempo preguntándonos qué hay de cierto en aquellas afirmaciones que hacen referencia a cómo las empresas y las personas se enfrentan día a día a nuevos retos que implican un alto grado de motivación y gestión.

Como resultado se defiende la búsqueda de nuevas capacidades gerenciales que facilitan el desarrollo de los recursos propios, pudiendo ver reducidas las carencias que encontramos en el camino.

A pesar de no existir una respuesta clara y concisa sobre dicha cuestión, actualmente contamos con abundantes técnicas que facilitan y contribuyen a llevar a cabo esta gestión potenciando las competencias a través del ser.

De este modo surge el coaching que contribuye mediante su acción a favorecer el crecimiento profesional y organizacional.

Por lo tanto, entendemos el coaching como un proceso que ayuda a las personas a producir resultados satisfactorios en casi todos los ámbitos de sus vidas mediante la mejora del rendimiento y la calidad de vida, proporcionando a quien lo practica un aprendizaje generador de conductas continuadas en el tiempo.

Los conceptos de enseñanza y desarrollo de capacidades siempre han estado muy ligados a la definición de coaching refiriéndose a lo que denominamos juego interno de la actuación. Según Lozano (2008) el concepto fue denominado por Timothy Gallwey como medio para ayudar a las personas a alcanzar la excelencia en diversos deportes (tenis, esquí, golf, etc.) en la música, en los negocios y en la formación empresarial. No importa el área de la que estemos hablando, en cualquiera de ellas la implicación de una simbiosis mente y cuerpo es fundamental, debemos tener una buena preparación mental previa para alcanzar una práctica adecuada.

Eso incluye la actitud, seguridad en uno mismo y en el equipo en el que participa, capacidad de concentración en la tarea de forma que sea eficaz, tratar con las equivocaciones y con la presión para ser foco de nuestro saber y hacer. Todas estas características definen muy bien el método que Gallwey estudió hace dos décadas y en el que sugirió poniendo como ejemplo el deporte del tenis que “tu oponente es realmente tu amigo si consigues que te esfuerces y corras. No será un amigo si se limita a devolver la pelota, ya que esto no nos ayudará a mejorar el juego” (Gallwey, 1974, citado por Whitmore, 2003).

Factores que aumentaron la popularidad Coaching

Rápida involucración en el ambiente de negocios	Empleados demandan distintos tipos de training
Responsabilidad individual por el desarrollo	La necesidad de más tiempo aprendizaje y desarrollo
Costos financieros de un mal desempeño	Mejora la toma de decisiones de los altos ejecutivos
Mecanismo popular de desarrollo	Objetivos, desarrollo del just in time
Características de las empresas actuales	Apoyar a otros en aprendizaje y desarrollo

Figura 3.2.- Elaboración propia (CIPD, 2005)

3.2. Aplicabilidad

De esta forma, el coaching se ha convertido en el perfecto instrumento que permite este avance, dado que, para progresar, primero es necesario ser consciente de uno mismo y darnos cuenta de que es posible equilibrar nuestras diferentes competencias para aplicarlas a distintas situaciones.

El coaching como elemento motivacional no sólo es valioso en este sentido sino que también es una herramienta de autoanálisis, ya que gracias a él somos capaces de distinguir qué obstáculos podemos vencer y a qué retos podemos hacer frente.

Según Palomo (2008) otra finalidad del coaching es proporcionar ayuda profesional, en un proceso mediante el cual coach (entrenador) trata de ayudar a aprender al coachee (entrenado), estableciéndose a su vez una alianza y un compromiso entre ellos para el logro de los objetivos establecidos.



Figura 3.3.- Elaboración propia, adaptación de (Palomo, 2008, p.62)

3.3. Tipos de Coaching

Existen distintas clases de coaching, aunque se trata de las mismas habilidades aplicadas a diferentes áreas.

***El coaching personal** se ocupa de la vida de su cliente en todas sus dimensiones: la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones.*

***El Coaching ejecutivo** trata con personas dotadas de autoridad y poder dentro de alguna organización. El coach ejecutivo conoce ese medio y encaja sin problemas en él. Es posible que él mismo sea un directivo formado en coaching y que, por consiguiente, conozca bien la clase de presiones a las que se ven sometidos los ejecutivos de alto rango, así como el tipo de decisiones que tienen que tomar.*

(O' Connor y Lages, 2005, p.38).

El coaching ejecutivo es la gama alta del coaching empresarial. El coach de empresa está pendiente de las personas en cuestiones relativas a los aspectos profesionales, colaborando en ocasiones con directivos de la compañía y éste puede aplicar coaching a grupos de personas.

Según estos autores "el coaching se concentra en el individuo, no en el sistema empresarial, pero sin duda influye de manera indirecta en los resultados corporativos, mejorándolos" (O'Connor y Lages, 2005, p.38).

Otra palabra que ha ganado terreno en la jerga empresarial y creo deberíamos mencionar es el mentoring, dado que hemos definido el coaching en gran extensión y este último está muy relacionado.

Como dice Whitmore (2003) el buen coaching, y para el caso también el buen mentoring, pueden y deberían ser capaces de llevar al individuo más allá de las propias limitaciones del conocimiento del coach y el mentor. Con gran frecuencia, tanto en la práctica como en la empresa, mentoring y coaching son conceptos que se han utilizado indistintamente.

A continuación, cito un párrafo del libro de David Clutterbuck *Everyone Needs a Mentor*

A pesar de la variedad de definiciones de mentoring (y de la diversidad de nombres con los que se le conoce, desde coaching o “asesoramiento” hasta “esponsorización”), todos los expertos y comunicadores parecen estar de acuerdo en que tiene sus orígenes en el concepto de aprendizaje, en el que una persona más experimentada y de mayor edad transmite su conocimiento sobre la forma en la que debe realizarse la tarea y cómo operar en el mundo comercial.

(Citado por Whitmore, 2003, p.24).

Cualquiera que sea el término con el que lo etiquetemos –coaching, “asesoramiento”, “orientación” o “mentoring” - si se realiza correctamente, su eficacia dependerá en gran medida de las creencias del directivo en el potencial humano. Según Whitmore (2003), a menos que el directivo o el coach crea que la gente posee una mayor capacidad de la que manifiesta en la actualidad, no será capaz de ayudar a mostrarla. Éste debe pensar en su personal en términos de su potencial, no de su desempeño. La capacidad está ahí; la crisis es el catalizador.

The mentor helps the person to explore their:



Figura 3.4- Elaboración propia (The 5C Model adaptado por The Strengths Companion, 2013)

4. EL DIRECTIVO COMO COACH, EL COACH EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Un coach cualificado debe saber moverse en el entorno en el que ejerce su trabajo así como una buena capacidad para relacionarse, sin embargo, no tiene por qué ser un experto, a diferencia de lo que sería un consultor (especialista en el sector donde actúa). Según Lozano (2008) para conseguir un buen desempeño, tener nociones en psicología y/o desarrollo personal y también un perfecto conocimiento de sí mismo son de gran ayuda.

DIFERENCIAS DIRECTIVO-COACH

COMPORTAMIENTOS Y ROLES

DIRECTIVO	COACH
Controla comportamiento	Estimula potencial
Cumplimiento de tareas	Mejora procesos
Resolver problemas	Escuchar y sugerir
Dirige a las personas	Orienta, sugiere
Dice	Pregunta
Busca el control	El compromiso
Ordena	Estimula el desafío

Figura 4.1.- Elaboración propia, adaptado de (Lozano, 2008)

Cuando ejerces de coach y también realizas un papel de líder, éste a su vez tiene tres atributos principales: habilidad, conocimiento y sirve de ejemplo. La habilidad como la dimensión que le permite "saber hacer", es capaz de actuar, de cambiar las cosas.

Según Lozano (2008) el conocimiento como la dimensión que le permite "conocer", tiene capacidad de aprendizaje y una gran curiosidad por todo lo que le rodea. Y, por último, es ejemplo para otras personas, desarrolla la dimensión del "ser".

Para producir cambios y nuevos aprendizajes se requiere la presencia de coaches preparados y especializados que sepan llevar a cabo todas o al menos

la mayoría de las competencias que nombraremos a continuación como cita Lozano (2008):

- Generar conversaciones provocadoras
- Revelar el cliente a sí mismo
- Ampliar los esfuerzos del cliente
- Navegar vía curiosidad
- Reconocer la perfección en cada situación
- Poner rumbo a lo más importante
- Comunicar claramente
- Contar lo que percibes
- Explorar nuevos territorios
- Diseñar un entorno favorable
- Respetar la humanidad del cliente

Si los directivos tienen en cuenta este principio y actúan de un modo auténtico y persistente sobre la base del mismo, quedarán asombrados por la mejora resultante en las relaciones y en el desempeño. Como dice Lozano (2008) ojalá llegue pronto el día en que el término coaching se haya desvanecido por completo de nuestro vocabulario y se convierta en la forma en la que nos relacionamos mutuamente en el trabajo y en cualquier otra parte.

4.1. El Directivo ¿ejerce el coaching?

Entonces surge la pregunta: ¿puede el directivo ser coach? Sí, pero la tarea de coaching exige las más altas cualidades de ese gerente: empatía, integridad y desinterés, así como una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar un enfoque completamente diferente con su personal.

Y esta situación cada vez se está dando con mayor asiduidad en las empresas, donde éstas tratan de combinar ambas tareas y dar una formación de coaching

a sus directivos o, peor aún, confían en que el directivo ejerza como coach sin formación alguna.

No cabe duda de que el directivo puede hacer coaching informal, pero le resultará muy difícil sustituir realmente a un coach externo bien preparado, dado que:

El directivo tiene que ver a su "cliente" cada día y eso le pone más difícil ser objetivo.

El directivo ya está suficientemente ocupado como para añadirle otra tarea a su cargo de trabajo cotidiana.

Su responsabilidad principal es con la empresa, no con su cliente, lo cual puede generar conflictos de confidencialidad.

Puede que el directivo sea responsable de la evaluación de esa misma persona a la que aplica coaching, lo cual generará problemas. Sea cual fuere la realidad, lo más probable es que el cliente se vea obligado a guardar silencio sobre sentimientos y experiencias importantes en relación con su trabajo.

(O'Connor y Lages, 2005, p.39).

Si ante una situación complicada los demás no consiguen ofrecer alternativas viables de resolución, el deber de un buen directivo/coach no consiste en resolver el caso inmediatamente, ya que de este modo los trabajadores preferirán a futuro esta solución y adoptarán una postura pasiva ante el problema. El reto está en conseguir que se realicen acciones individuales, que en muchos casos pueden darnos mejores soluciones.

Según Hafemann (2002) en su trabajo "Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos"

El recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito

empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión (p.1).

4.2. Sentido, principios, ética.

El primer elemento clave del coaching es la CONCIENCIA, que es el producto de la atención concentrada, la seguridad y la claridad. Si bien la conciencia incluye ver y oír en el ambiente laboral, abarca mucho más que eso.

Según Whitmore (2003) implica la percepción y comprensión clara de la información y los hechos relevantes, y la capacidad para determinar lo que es importante. Esta aptitud incluye comprender los sistemas, las dinámicas y las relaciones entre las cosas y las personas e, inevitablemente, conocer algo de psicología.

La responsabilidad es el otro concepto o meta clave del coaching, también es crucial para el alto desempeño. Para sentirse verdaderamente responsable hay que hacer una elección.

La mejor manera de desarrollar y mantener el estado de ánimo óptimo para el desempeño consiste en crear continuamente CONCIENCIA y RESPONSABILIDAD, a través de la práctica diaria y del proceso de adquisición de habilidades como dice Whitmore (2003). Esto requiere un cambio en el método de entrenamiento, una transición de la instrucción al verdadero coaching.

Es por ello que para guiarse en esta práctica diaria la Comunidad Internacional de Coaching (ICC) ha desarrollado una serie de principios éticos y estándares pragmáticos que reflejan los principios básicos a los que se somete la ICC basado en una serie de valores. Según O'Connor y Lages (2005), éstos no dictan el detalle de lo que el coach tiene que hacer, sino que le proporcionan un marco de referencia dentro del cual puede moverse con libertad.

La ética y los estándares se construyen sobre las presuposiciones de coaching.

No hay fracaso, tan sólo aprendizaje.

El fracaso es sólo un juicio sobre los resultados a corto plazo. El cliente nunca fracasa.

Si quieres comprender, actúa.

El aprendizaje está en la acción.

Tenemos todos los recursos que necesitamos, o podemos crearlos.

Todo comportamiento tiene un propósito.

Las acciones no son aleatorias, el cliente siempre persigue un objetivo, aunque no tenga claro cuál es.

Tener alguna opción es mejor que no tener ninguna.

Lo estás haciendo lo mejor posible.

Y probablemente puedes hacerlo mejor.

Creamos nuestra propia realidad.

El cliente opera como si los mapas mentales que crea fuesen realidad. Estos mapas mentales pueden limitar su potencial mucho más que cualquier obstáculo real del mundo exterior.

El coaching es una asociación igualitaria y sinérgica.

El cliente tiene las respuestas

El coach tiene las preguntas.

(O'Connor y Lages, 2005, p.214)

Estas presuposiciones están conectadas con muchos de los conceptos previamente expuestos como el desarrollo que va necesariamente ligado con el aprendizaje, y el concepto de cambio ya que o bien disponemos de unos

recursos ya existentes o bien podemos crearlos, ésto sucede porque creamos nuestra propia realidad y cada persona la percibe de un modo distinto. Lo mismo sucede con los principios y estándares que O'Connor y Lages (2005) nos proponen y que ayudan en gran medida a tener un clima organizacional más adecuado cuando éstos se cumplen con rigurosidad o al menos se respetan en la medida de lo posible, ya que hacen que las relaciones se tornen más favorables para las organizaciones.

Principios éticos

1. Confianza
 - ✓ *Competencia*
 - ✓ *Integridad*
2. Respeto por el cliente
3. Honestidad
4. Respeto profesional

Estándares de ICC (International Community Coaching)

1. Competencia
2. Respeto por el cliente
3. La profesión de coaching
4. Confidencialidad y conflictos de intereses
5. Feedback y progreso
6. Honorarios

5. PROCESO DE COACHING

El coaching es un proceso individual de asesoramiento en el que el coach y el cliente (coachee) comparten un espacio para hablar, y en el que el coach le apoya para encontrar soluciones a sus problemas y preocupaciones, para liberar su talento y potencial y, en general, para acompañarle en su desarrollo

profesional. Sin embargo, en ocasiones se producen elementos que alteran este proceso.

Es importante destacar que cuando se ejerce el coaching, en ocasiones, se pueden dar distorsiones psicológicas que aquellos que enseñan u orientan a otras personas deben enseñar a reconocer y minimizar como son la proyección y la transferencia.

La proyección significa que se proyectan o se perciben en otra persona las cualidades o rasgos, positivos o negativos, que pertenecen a uno mismo. La transferencia es el desplazamiento de pautas de conducta y sentimientos experimentados originalmente con figuras significativas de la propia infancia, a individuos con los que mantenemos relaciones actuales. (Whitmore, 2003, p.62).

Por otra parte, la contratransferencia "es una complicación añadida de la transferencia, ocurre cuando lo figura de autoridad, el directivo o coach, reacciona inconscientemente a la transferencia a partir de su propia historia perpetuando la dependencia o la insubordinación" (Whitmore, 2003, pp.62-63).

Un buen directivo o coach reconocerá esta posibilidad y compensará los efectos de todas las manifestaciones de transferencia trabajando conscientemente para capacitar a las personas de las que es responsable (clientes/coachees). Si no lo hace, estas distorsiones afectaran a las relaciones de dirección o de coaching, con el efecto de socavar seriamente lo que su estilo directivo intenta lograr. (Whitmore, 2003, p.63).

5.1. Fases de un proceso de coaching

1ª Fase. Valoración y Diagnóstico de Necesidades

Teniendo en cuenta las fases que plantean Villa y Caperán (2010) se intentan identificar las necesidades del cliente: si se trata de desarrollo, de competencias, bajo rendimiento o alineamiento de equipo.

Recogemos algunos de los errores más frecuentes según Villa y Caperán (2010):

- Pensar que con un proyecto de coaching por sí solo se pueden solucionar otro tipo de problemas no abordables desde esta metodología.
- El cliente en multitud de ocasiones no sabe lo que es el coaching.
- El cliente suele tener una necesidad o problema pero no sabe explicarla o no se sabe expresar.
- Fijar metas demasiado espectaculares.

El cambio de comportamientos y actitudes de las personas se desarrolla como un proceso en el que es importante que éste se ajuste a los posibles cambios que se pueden mejorar (alrededor de dos o tres competencias al año).

Según Villa y Caperán (2010) en esta primera fase, deberemos analizar al cliente, su contexto, los problemas de rendimiento y las posibles causas de diseñar el proyecto.

En el coaching ejecutivo es conveniente realizar entrevistas con los superiores, revisar las evaluaciones de desempeño de las personas que van a recibir coaching e identificar las expectativas del cliente en el proyecto para ver si se pueden cumplir.

2ª Fase. Diseño

Después de haber analizado las necesidades del cliente y recogido la información necesaria para empezar a trabajar con ella, viene la fase de diseño del proyecto de coaching, donde lo esencial es planificar los procesos e indicadores que nos ayudarán a conseguir la meta propuesta al inicio del proceso:

- Los objetivos que se quieren alcanzar según el acrónimo MARTE (Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal, Específico).
- La duración del proyecto debe ser acorde con el objetivo inicial o necesidad del cliente.
- El número de sesiones.
- Los indicadores de medición a emplear para evaluar la intervención, que serán tanto cuantitativos como cualitativos.

El Compromiso Triangular

En un proyecto de coaching ejecutivo contratado por una empresa podemos tener un hándicap de desconfianza de los coachees, es decir, que siendo contratado el coach desde la dirección de la empresa o departamento de Recursos Humanos, algunos empleados pueden pensar que se trata de una evaluación de desempeño encubierta. Estamos ante una relación triangular, donde el compromiso de respeto y confidencialidad no sólo debe ser entre coach y coachee sino también con la organización. (Villa y Caperán, 2010, p.91).

Por ello, es fundamental que en los proyectos de coaching ejecutivos contratados por un cliente para sus directivos o personas claves se incluya un plan de comunicación interna donde se garantizará el respeto al coachee y a la confidencialidad de las sesiones.

3ª Fase. Puesta en marcha

En esta fase arranca el proyecto:

- Firma de contrato de coaching. Es necesario firmar un contrato entre coach y coachee para garantizar la confidencialidad de las sesiones, estipulando la resolución de incidencias y de qué y quién depende realmente el logro de los objetivos que se plantean.
- Desarrollo de sesiones de una duración de entre sesenta y noventa minutos. El tiempo depende de los objetivos que se quieran conseguir pero básicamente el mínimo aconsejable para obtener resultados es de seis a diez sesiones.
- Uso de herramientas de apoyo. El coach puede complementar su trabajo con herramientas de apoyo como tests, assessment center, actividades y supuestos.
- Plan de desarrollo individual. Al finalizar cada sesión se elabora un plan de trabajo con el coachee que deberá llevar a cabo en su día a día.
- Control de progresos y feedback. El coach en cada sesión revisa con su coachee los resultados de las acciones que ha puesto en práctica para analizarlas y redefinir estrategias.

4ª Fase. Seguimiento y Evaluación

1. Seguimiento

Durante el proceso corresponde al cliente informar sobre los avances y resultados del proyecto.

Según Villa y Caperán (2010), el Coaching ejecutivo se realiza a dos niveles:

- Coachee: informa de sus avances y progresos individuales.
- Organización: evolución general del programa, participación y logro de resultados en función de los objetivos inicialmente previstos.

Cuándo informar

- ✓ Durante el proceso: avance en el proceso, participación de los coachees e incidencias a corregir durante el mismo.
- ✓ Al final: resultados del proceso, cambios, mejora motivacional, etc. Sin embargo, nunca se revelará lo tratado durante las sesiones.

Cuándo debemos evaluar

El autor recomienda que para evitar el efecto de recencia (los recuerdos recientes son los que influyen en mayor medida en la percepción global que tenemos sobre algo o alguien), evaluar los cambios pasados dos o tres meses desde la finalización del proceso de coaching.

Herramientas para evaluar

Algunas de las herramientas que el cliente emplea para la evaluación de los progresos son:

Evaluación de rendimiento y desempeño

Evaluaciones de clima laboral, encuestas de satisfacción de clientes, etc.

Destaca sobremanera la aplicación de la evaluación trescientos sesenta grados, que es la más recomendable y fiable. En la aplicación de esta herramienta el coach ha de manejar con destreza la distribución forzada de los resultados hacia puntuaciones bajas y altas, sobre todo en equipos de trabajo de pequeño tamaño para eliminar sesgos.

(Villa y Caperán, 2010, pp.94-95).

5.2. Las sesiones

La sesión es el vehículo del coaching. Requiere planificación, estrategia, técnica y recursos de contrastada eficacia para garantizar su validez y la consecución de resultados.

Por cada proceso, se realizan dos o tres sesiones de entre sesenta y noventa minutos. Deben tener una periodicidad suficiente para que el coachee lleve a su ámbito de trabajo las acciones acordadas, semanal o quincenalmente. Así, si el programa de coaching contratado se compone de entre seis y ocho sesiones, se trabajarán dos competencias en un período de tres meses.

- La primera sesión

Según O'Connor y Lages (2005), en la primera sesión es donde el coach y el coachee fijan los cimientos de su relación de confianza para atender a los detalles de cómo será la práctica habitual de las demás sesiones. En este primer encuentro el cliente será el responsable de marcar la pauta del futuro trabajo a llevar a cabo entre coach y coachee.

Durante el resto de las sesiones la principal habilidad debe ser escuchar y saber preguntar para explorar el talento y conducir al coachee hacia las metas o mejoras que él mismo y su organización han definido al inicio del proceso.

En palabras de Villa y Caperán (2010) las preguntas que hace el coach son de cuatro tipos diferentes agrupadas por el acrónimo GROW que significa crecer:

1. **Goals.** Las preguntas de este tipo definen las metas y objetivos a cumplir o mejorar. Ejemplos:
¿Cuáles son tus objetivos personales y profesionales? ¿Qué te gustaría cambiar en tu rendimiento actual? ¿Qué te gustaría aprender?
2. **Reality.** Preguntas que ayudan a examinar la situación actual y sus consecuencias para el coachee. Ejemplos: ¿Qué problemas o situaciones dificultan lograr tus objetivos? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿A quién más le sucede? ¿Qué has intentado hasta ahora para solucionar el problema?
3. **Options.** Opciones, alternativas que existen. Son preguntas que ayudan a encontrar opciones y nuevas alternativas. Ejemplos:
¿Qué se debería hacer? ¿Qué opciones tienes? ¿Qué estrategia es la más adecuada? ¿Qué alternativas tienes a tu alcance? Es en esta fase donde pueden surgir bloqueos cuando no se encuentran alternativas ni soluciones al problema o a la situación no deseada. En esta fase debemos ayudar al coachee a desarrollar su creatividad con tormentas de ideas, distintos enfoques y el uso de herramientas de desbloqueo y toma de conciencia.
4. **Will.** Se dirigen hacia el futuro. Nuestras preguntas deben encaminarse a ayudar a determinar qué, cuándo y quién lo hará, y la voluntad de hacerlo. Ejemplos: ¿Qué puedes hacer tú? ¿Qué estás dispuesto a hacer y cuándo? ¿Cuáles son los siguientes pasos? ¿Qué recursos vas a emplear?

Whitmore (2003) sostiene "que la secuencia Grow suerte efecto si se usan las preguntas de coaching efectivas" (p.68).

MODELO GROW

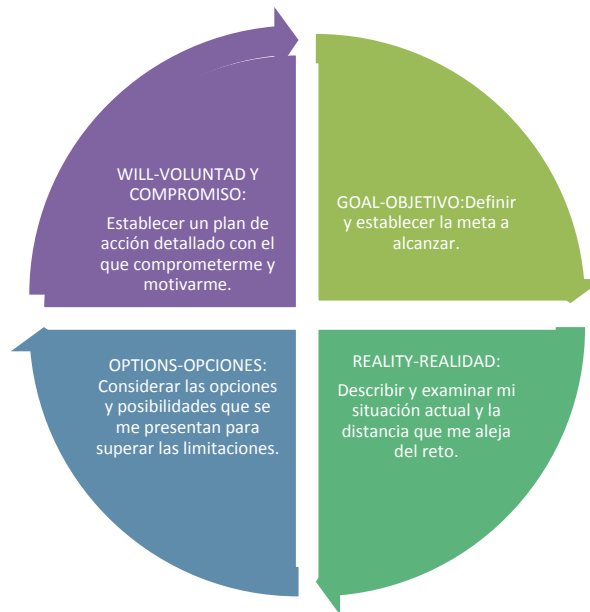


Figura 4.1.- Elaboración propia, adaptado de (Villa y Caperán, 2010, p.106)

● EJEMPLO SECUENCIA SESIÓN DE COACHING

Según Villa y Caperán (2010) en una sesión de coaching los 5-10 primeros minutos deben estar encaminados a la sesión anterior, para repasar acciones pasadas y hacer los comentarios que se crean necesarios. Durante estos minutos se resuelven dudas y posibles alternativas de acción ante aquellas dificultades a las que se haya tenido que enfrentar el coachee. Después se le presentan las herramientas que se van a utilizar en la siguiente sesión y se le explican a través de la ironía y la mayéutica, durante toda la sesión se utilizan ejemplos y casos prácticos para que el coachee sea capaz de fijar bien las conclusiones. Por último, se recoge la información necesaria para llevar a cabo en la práctica diaria y se concierta un seguimiento.

5.3. Las preguntas

I● EL DIFÍCIL ARTE DE PREGUNTAR

Preguntar es la técnica clave en el coaching. Se puede afirmar que “saber hacer las preguntas es más un arte que una técnica” (Villa y Caperán, 2010, p. 107).

Según estos autores, el coach debe saber hacer las preguntas exactas en el momento correcto para alcanzar los objetivos. Y para ello, debe sacar la información que desea de cada una de ellas, ya que éstas son sus herramientas y una pregunta mal formulada o hecha en el momento inoportuno puede tener consecuencias nefastas para el proceso. Adaptarse a la situación es clave y seguir “el ritmo” del coachee fundamental para lograr lo que ambos desean conseguir. Tampoco debe descuidarse el lenguaje corporal que en ocasiones, dice más que las palabras. Whitmore (2003) sostiene “hay que tener en cuenta que si las palabras dicen algo y el cuerpo parece estar expresando otra cosa, es más probable que este último manifieste los verdaderos sentimientos” (p.61).

Además las preguntas tienen una extraña cualidad, en palabras de O'Connor y Lages (2005) “no puedes dejar de responderlas, te obligan a reflexionar sobre tu experiencia. Incluso si la respuesta es “no sé”, para llegar a ella primero has tenido que pensar la pregunta y revisar tu experiencia” (p.110).

Según Villa y Caperán (2010) existen diferentes clasificaciones de las preguntas: abiertas/cerradas, convergentes/divergentes; alto nivel y bajo nivel, basadas en diferentes clasificaciones como las de Bloom, la socrática, etc. Y esta clasificación de las preguntas en diferentes tipos lleva al coachee a procesar la información de distinta forma en su nivel cognitivo haciéndole producir un aprendizaje distinto con cada una de ellas, ya que cada pregunta le

hace formarse una estructura mental y una respuesta que nunca es igual que lo sería si efectuásemos otra pregunta.

● CLASIFICACION DE LAS PREGUNTAS DE COACHING

Según las diferentes escuelas pedagógicas y taxonomías podemos clasificar y agrupar las preguntas en función de la finalidad de las mismas. Así Paul y Elder (1996) clasificaron en seis grupos las preguntas socráticas.

1. conceptuales aclaratorias

Son preguntas que ayudan a pensar más reflexivamente respecto a lo que se está pensando y contribuyen a buscar argumentos de apoyo. Su fin debe ser la comprobación de que el coachee está sustentando sus ideas de forma correcta.

- ✓ ¿Por qué piensas eso?
- ✓ ¿Qué quiere decir exactamente cuándo te refieres a...?
- ✓ ¿Cuál crees que es la naturaleza de...?

2. Preguntas para comprobar conjeturas o supuestos

Son preguntas para comprobar hipótesis o conjeturas, la finalidad que se busca es que el coachee remueva las bases de sus creencias para poder hacer avances más firmes.

- ✓ ¿Qué más podríamos asumir o suponer?
- ✓ ¿Por qué pensaste esto?
- ✓ ¿Qué pasaría si no fuera así como piensas?
- ✓ ¿Cómo podrías estar seguro de lo que estás diciendo?

3. Preguntas que exploran razones y evidencia

Este tipo de preguntas sirven para profundizar en los razonamientos del coachee y determinar las causas de los problemas ya que son muy útiles a la hora de encontrar soluciones y evitar bloqueos.

- ✓ ¿Por qué te está sucediendo eso?
- ✓ ¿Puedes explicarme un ejemplo?
- ✓ ¿Cuáles son las causas para que suceda? ¿Por qué?
- ✓ ¿Cuáles son las razones? ¿Son de peso?
- ✓ ¿Por qué? (seguir preguntando)

4. Preguntas sobre puntos de vista y perspectivas

Cuando la mayoría de los argumentos se dan desde un punto de vista personal, es necesario hacer de abogado del diablo e intentar buscar otros argumentos para que el coachee comprenda que existen otros puntos de vista igualmente válidos.

- ✓ ¿De qué otras maneras alternativas se puede ver esto?
- ✓ ¿De qué otra manera se podría mirar o enfocar esto...de forma que parezca razonable?
- ✓ ¿Qué otros puntos de vista podemos utilizar para verlo con otros ojos.

5. Preguntas para comprobar implicaciones y consecuencias

Ayudan a buscar conexiones de causa-efecto de forma lógica y racional, pueden ayudarnos a hacer comprender a nuestro coachee que debe buscar soluciones para pasar a la situación ideal y no estancarse.

- ✓ ¿Y entonces qué pasaría si continuamos igual?
- ✓ ¿Cuáles son las consecuencias si no cambiamos?

- ✓ ¿De qué manera afecta...?
- ✓ ¿Por qué es importante y que debemos hacer?
- ✓ ¿Por qué es mejor cambiar...?

6. Preguntas sobre las preguntas

Por último, la técnica del espejo consiste en responder a una pregunta con otra pregunta y que sea el coachee el que encuentre por sí mismo la respuesta. Es la técnica del boomerang.

- ✓ ¿Por qué me haces esa pregunta?
- ✓ ¿Y por qué me lo preguntas?
- ✓ Intenta responderte tú mismo
- ✓ ¿Por qué no te lo preguntas a ti mismo?
- ✓ Trata de responder tú

También es interesante la taxonomía de Bloom en la que se agrupan las preguntas para favorecer el pensamiento crítico y desarrollar el aprendizaje (Paul y Elder, 1997, citado por Villa y Caperán, 2010)

● PREGUNTAS ABIERTAS Y CERRADAS

Otra clasificación útil, según Villa y Caperán (2010), a la hora de diseñar y construir preguntas es la basada en el tipo de respuesta o explicación, son las preguntas del tipo:

- **Abiertas:** Este tipo de preguntas exigen al coachee pensar muy bien la contestación y estructuración de sus respuestas dando siempre una opinión justificada de aquello sobre lo que va a contestar. Después de la primera respuesta complementaremos con otras preguntas de aclaración o profundización.

- **Cerradas:** La respuesta viene ya determinada a partir de una o varias alternativas que el coach le ofrece; pertenecen a este tipo las preguntas de verdadero/falso, sí/no y de selección múltiple. Podemos denominar este tipo de preguntas como de respuesta cerrada.
- **Semiabiertas o semicerradas:** Son combinación de ambas.

En principio las preguntas deben ser abiertas y amplias ya que lo que se busca en el coachee es que éste se abra y se pueda ir explorando a través de sus respuestas para concretar en aquellos puntos donde sea necesario hacerlo. A continuación, pasaremos a acotar más las preguntas al objeto de centrar más la respuesta utilizando preguntas semiabiertas. Las menos frecuentes en coaching son las preguntas cerradas.

6. BENEFICIOS DEL COACHING: COACH, COACHEE Y ORGANIZACIÓN

El coaching ayuda a las personas a cambiar y nos guía en este proceso de cambio. Cuando realizamos una acción y obtenemos un resultado positivo, tendemos a repetir el mismo proceso ante situaciones similares. La pregunta es ¿cómo actuamos cuando el resultado es negativo? por regla general, probamos otras acciones sin analizar el proceso y en muchas ocasiones nos encontramos ante una reiteración inconsciente de un mismo proceso que nunca llegamos a acertar, lo que nos lleva a la resignación y el bloqueo y, a partir de ahí, nos decimos a nosotros mismos que no podemos cambiar.

(Mañero, 2008, p. 1).

Por fortuna, desde tiempos muy remotos, no hay más que ver a maestros filósofos utilizados hoy en día como referencia (Sócrates, Aristóteles, Confucio, Séneca, Baltasar Gracián...) donde se ha observado que la persona puede cambiar cuando toma conciencia de cuál es su actitud. "Porque la actitud y no la acción es la raíz del error. En el coaching se enseña que: si sembramos una actitud cosecharemos una acción; si sembramos una acción cosecharemos un hábito y si sembramos un hábito cosecharemos un carácter. Y es en ese punto, en la actitud, donde el coach trabaja como coachee o cliente, entendiendo ésta como el conjunto de nuestras conductas, creencias, valores y misión profesional. El coaching ayuda también a descubrir nuestras debilidades y fortalezas para conocernos mejor y superarnos en situaciones límite.

(Mañero, 2008, p.1).

Según Mañero (2008) en una investigación realizada en EE.UU en 1957, ante la pregunta de ¿es usted feliz? La respuesta afirmativa fue de un tercio de los encuestados. La misma investigación y con una muestra igual se repitió treinta años después, el resultado fue el mismo.

Este estudio concluyó que la característica común en dos épocas tan diferentes social e históricamente era que la felicidad dependía de lo que uno es y de su experiencia y no de lo que tiene.

Las nuevas corrientes han demostrado que la aplicación del coaching personal en el ámbito profesional aumenta la eficacia de cualquier objetivo de empresa en un servicio de coaching empresarial. Esto debería haber sido evidente siempre, ya que la empresa está formada por las personas. En el S. XXI, a las empresas se las medirá por su talento (capital intelectual + capital emocional) de sus equipos de trabajo.

(Mañero, 2008, p.1).

TRES ALCANCES DE COACHING



Figura 5.1.- Elaboración propia, adaptación de (Mañero, 2008)

Esos equipos tienen que tomar decisiones, gestionar cambios de organización y obtener resultados para su supervivencia mediante el desarrollo, la investigación y la innovación.

Según la Revista Fortune, una de las herramientas más utilizadas en el cincuenta y siete por ciento de las empresas más admiradas había sido el Coaching personal y ejecutivo.

Un estudio del Manchester INC de fecha enero 2001, apuntaba que los directivos que habían recibido coaching habían mejorado el rendimiento en seis veces con respecto al coste que había supuesto el servicio de coaching. Los coachees declaraban que habían conseguido mejorar su calidad de vida personal y profesional. Además, habían aprendido a ser mejores entrenadores de sus equipos para desarrollar el talento y reforzar sus habilidades para alcanzar sus objetivos. Así pues, el coaching ayuda a la empresa a manejar el cambio enseñando a los directivos a utilizar correctamente sus habilidades de liderazgo y crear un ambiente de trabajo

apropiado. Se trata de mejorar en los individuos su acción y comportamiento para que apoyen el negocio tanto a corto, medio y largo plazo.

(Mañero, 2008, p.1).

Según Mañero (2008) en multitud de ocasiones los directivos recurren a la ayuda de coachs para facilitarles la práctica de sus objetivos o la superación de dificultades u obstáculos. La misión del coach es apoyar al directivo en ese camino y enseñarle las herramientas que posee para mejorar las cualidades que tiene a su alcance. Algunas de las cualidades que deben cumplir estos directivos son dedicar tiempo a sus equipos y a la formación, ser abiertos y flexibles sobre los errores que se cometen y estar preparados para posibles cambios, dar información cuando sea necesaria y comunicarla al equipo, así como el reconocimiento que merecen.

De ahí la pregunta ¿Es fácil el cambio por sí mismo?

Son muy pocos los que pueden desarrollar todo su potencial por sí mismos y sin ayuda de un coach pocos los que consiguen experimentar un cambio profundo y real. Con el apoyo de un coach se consigue en el menor tiempo y además es un guía que apoya de alguna medida a ser también la fuerza motriz en ese esfuerzo por el cambio y a obtener el máximo de ellos mismos.

(Mañero, 2008, p.2).

7. ENTREVISTA

Desde un punto de vista experiencial se va a analizar el papel del directivo como coach por el reto que supone en las organizaciones del S.XXI, por ello, se ha entrevistado a un profesional con previo bagaje en este campo para contar con la opinión que tiene al respecto sobre algunas de las cuestiones que actualmente son de mayor interés en el ámbito organizacional.

Cargo: Winni Schindler, Coach y Directivo en Schindler Servicio Integral de Idiomas S.L.

Fecha de la entrevista: 11/06/2014



A continuación, muestro un cuadro que refleja algunas de las preguntas planteadas destacando las reflexiones más interesantes. A través de la realización de una entrevista semiestructurada de preguntas mayoritariamente abiertas, se intenta conocer la opinión del entrevistado en cuestiones referentes a temas vinculados con el coaching y en particular con el directivo en la actualidad, en este punto intenté extraer la mayor información posible porque la figura del líder-coach es un tema que cada vez se está dando con mayor asiduidad en las empresas. También hay preguntas relacionadas con el liderazgo, ya que me parece que sin éste no se pueden desarrollar las habilidades hacia los niveles más altos de satisfacción, y ahí es donde entra la motivación y su vinculación con el clima organizacional y la productividad que también están muy presentes a lo largo de todo el trabajo.

Bloque de contenido	Preguntas	Respuestas/ temas relacionados
Coaching	¿Cómo definiría coaching?	Se trata de "ayudar a que el cliente encuentre la solución".
Coaching	Qué formación requiere un coach.	Se requiere "experiencia profesional, a ser posible en el ámbito organizacional" también es importante disponer de las técnicas y los recursos que da la experiencia para poder

		ayudar. También comenta: "es importante que exista ese bagaje y además conecten".
Coaching	Dentro de la empresa, ¿qué sentido tiene el coaching?	"Tiene mucho sentido puesto que el coach te puede ayudar, en primer lugar, a tomar conciencia de quién eres".
Coaching	¿Cómo evoluciona un coach en su experiencia?	Como miembro de AECOP (institución de referencia del coaching empresarial y ejecutivo de España), lleva un recuento exacto de sus sesiones, horas, clientes...para sus futuras acreditaciones.
Coaching	Qué hace que tenga sentido para usted el coaching en el ámbito profesional del que forma parte	Cuenta que "el coach no debe aconsejar, debe actuar de catalizador del cliente, ayudando a éste a dar lo mejor de sí mismo".
Coaching	Cómo se desarrolla una sesión estándar de coaching empresarial (metodología, duración, etc.) ¿es importante el tiempo dedicado a cada sesión?	Explica cómo realiza la primera sesión (suelen durar hora y media), habla de qué es el coaching, qué puede ofrecer, cuáles son los objetivos que se esperan conseguir. Después de tratar estos puntos, si ambas partes están de acuerdo se firma un contrato de confidencialidad donde se redactan los puntos importantes (duración, lugar, precio, etc.). Es interesante explicar el modo que tiene el entrevistado a la hora de prepararse para cada sesión, ya que para relajarse y centrarse en el cliente no coge teléfonos ni responde emails durante la hora anterior a la sesión, de este modo puede dedicarse en exclusiva el tiempo que pasa con el coachee, del mismo modo la hora siguiente se queda revisando la información y todo lo acontecido durante la sesión. La periodicidad entre las mismas suele ser cada tres

		semanas y no da más de una sesión al día salvo excepciones.
Coaching	Dentro de las organizaciones en las que hay coaching, ¿todos comparten su visión sobre el coaching?	En su empresa, él es el único coach, pero en la organización AECOP los miembros tienen reuniones periódicas con el objetivo de intercambiar metodologías aunque cada compañero tiene su propio enfoque.
Coaching	¿Cuál es la mayor problemática o causa por la que se demandan los servicios de un coach?	El entrevistado cuenta que existen variedad de necesidades por las que demandar la ayuda de un coach, desde un ascenso, fusiones de empresa, problemas en la gestión de equipos, carencias en el ejercicio como director, etc.
Coaching	Un requisito o condición sine qua non para un coach	"Humildad y que esté siempre cuestionándose, que nunca se lo crea del todo", afirma el entrevistado.
Coaching	Cita un grave error que nunca debería cometer un coach	"Considerar que ya lo sabe todo".
Motivación	¿Cómo influye la motivación en los procesos de cambio y desarrollo?	Explica que durante las sesiones de coaching laboral surgen temas personales que van unidos a la "problemática laboral". De esta manera se ayuda al cliente a equilibrar ambos aspectos.
Liderazgo	¿Cómo combina la función directiva con su función como coach?	El directivo-coach está basado en el estilo del líder-coach, éste lo que hace en primer lugar es apoyar y acompañar a su gente, interesarse y delegar en ellos, aportando feedback (constructivo, positivo o negativo). Explica que éste escucha por encima de todo y da libertad dentro de unas normas. Como aspectos importantes cabe destacar la confidencialidad, la empatía y la escucha activa (centrarse

		completamente en lo que el cliente expresa).
Liderazgo	A qué tipo de mando o cargo directivo se le forma más en la actualidad, ¿a mandos intermedios o superiores?	La mayoría de los clientes han sido y son jefes de departamento y directivos de primer nivel pero como él cita "el coaching es demandado por todas las personas que configuran una organización".
Liderazgo/motivación	A qué retos se enfrenta en los años de profesión un directivo-coach y qué alegrías puede reportarle.	Comenta que los comienzos de un coach no son fáciles, en su caso particular la mayor dificultad que se le planteaba era que al tratar de prestar tanta atención al cliente en ocasiones llegaba a "perdersé" en la conversación, transcurridos los años y con las experiencias vividas, esta cuestión es sólo una anécdota. El entrevistado no deja de sorprenderse por cómo en un espacio tan inofensivo y cargado de pocas herramientas se puede hacer que una persona salga reforzada y se sienta mejor después de ello, "sin duda es lo más gratificante" nos dice.

Al mencionar el tema de la motivación y cómo afecta en el clima organizacional recordamos que **Herzberg (1968)** ya hacía referencia a cómo el clima organizacional es un elemento decisivo cuando hablamos de satisfacción y motivación en el trabajo. Una de las cosas que más llama la atención es que el entrevistado nos explicó que durante las sesiones de coaching laboral surgen temas personales que van unidos a la "problemática laboral" y lo que se trata de hacer es equilibrar ambos aspectos. Además en ocasiones el directivo puede ser responsable de esa misma persona a la que aplica coaching, lo cual generará problemas. Como cuenta nuestro entrevistado no es igual de sencillo

cuando el cliente tiene que contarle al coach malas experiencias y sentimientos relativos a su trabajo y éste resulta ser a la vez su jefe (como también aportaban **O'Connor y Lages, 2005**). Según **Hersey y Blanchard (1977)** cuando hablan de estilos de dirección, en ocasiones los colaboradores tienen capacidad pero poca disposición a colaborar, tal vez por **falta de confianza**. Como conclusión a la metodología de cada coach, también pude darme cuenta de que aunque todos intentan conseguir lo mejor para el coachee y hay una serie de normas y patrones como puedan ser las sesiones, el contrato, la confidencialidad, etc todos siguen el modelo estudiado con anterioridad **The 5C Model (Challenges, Choices, Consequences, Creative solutions, Conclusions)**. Otro punto importante es la formación de los coaches que adquieren aprendizaje con el tiempo y la experiencia, aquí cabe destacar a **Vigotsky y su ZDP**.

8. CONCLUSIONES

Después de un intensivo análisis sobre las diferentes perspectivas aplicadas al coaching, la realización de este trabajo me ha permitido conocer el valor que este método es capaz de generar en estos tiempos, no sólo por su utilidad para convertir a la empresa y a su principal factor (las personas) en el elemento principal, sino que, sus características lo convierten en el cimiento de toda organización si se realiza de una manera adecuada. A través de la elaboración del mismo he podido apreciar que el método del coaching no es un remedio para todo tipo de problemas ni tampoco obra milagros, ahora bien, éste bien ejercido puede llevar al logro de resultados realmente positivos y beneficiosos.

En ocasiones nos resulta sencillo hablar de cuestiones sin tener claros sus conceptos, es decir, la base y los fundamentos que las sustentan.

De igual forma, el coaching (fenómeno que ha adquirido un auge de gran importancia durante los últimos años) ha sido relacionado anteriormente con

ámbitos como el deporte pero no ha sido hasta la actualidad cuando realmente se ha empezado a emplear en el ámbito organizacional. Y, a partir de esta información inicial, surge la pregunta: ¿en qué consiste exactamente este método dentro del entorno organizacional?

Otro aspecto en la elaboración del trabajo ha sido el relacionado con los procesos de coaching donde pude comprobar que el coach no sigue unas pautas demasiado regladas, existen diferentes procedimientos dependiendo del tipo de coaching que se quiere llevar a cabo (personal, ejecutivo, empresarial,...). Así mismo, como actividad profesional y/o empresarial que es, debe cumplir con el protocolo legal establecido. También deben obtenerse las acreditaciones oportunas para el ejercicio del mismo, pero no existe gran normativa específica que proteja esta actividad.

De este trabajo de investigación, basado en la importancia del coaching llevado a cabo por líderes, directivos y responsables de organizaciones, puedo obtener la convicción de que sí resulta efectiva la práctica de esta metodología llevada a cabo por acreditados profesionales. Con la práctica del coaching se desarrolla el fomento del personal que está al mando y como consecuencia de ello, la obtención de mejores resultados a todos los niveles (económicos, sociales, organizacionales...).

Tener relaciones cordiales, de compañerismo, de equipo, de respeto, de escucha activa, de empatía, de asertividad, de ánimo reporta unos resultados siempre favorables.

Otro punto a tener en cuenta es que a través del coaching, el directivo puede llegar a desarrollar unas mejores capacidades que le permitan desempeñar habilidades de liderazgo y motivación en sus equipos, traducándose este resultado en un mayor rendimiento de los puestos.

Por último, señalar que, el coaching requiere de una metodología sistemática que pueda ser aplicada en diferentes situaciones y para que esto suceda coach y coachee deben trabajar conjuntamente de forma colaborativa aplicando técnicas que en un futuro vayan a ser beneficiosas para la medición de los resultados mediante la creación de un plan estratégico inicial.

9. **BIBLIOGRAFÍA**

- Hafemann, P. (2002). Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos, www.monografias.com
- HayGroup. (2001). *Factbook Recursos Humanos*. Navarra: Aranzadi&Thomson.
- Kourilsky, F. (2005). *Coaching: Cambio en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Lozano, L. (2008). *El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales*. Colombia: Universidad EAN.
- Mañero, J. (2008). *Coaching y cambio de actitud*. Documento consultado en <http://www.losrecursoshumanos.com/> el día 19 de mayo.
- Muchinsky, P. (2001). *Psicología aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con programación neurolingüística*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Palomo, T. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Trechera, J.L. (2004). *Como gota de agua: La psicología aplicada a las organizaciones*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- Vigotsky, L. (1999). *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*. París, vol.XXIV, p.10, documento consultado el día 13 de agosto.
- Villa, J.P. y Caperán J.A. (2010). *Manual de coaching: Cómo mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Profit Editorial, pp. 106, 108,110.

- Whitmore, J (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona: Paidós Ibérica.

10. ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 2.3- Vigotsky, L. (1988) Aportes, documento consultado en <http://slideplayer.es/slide/135907/> el día 27 de junio de 2014.....16
- Figura 2.7- Litwin, E. y Stinger, G. (1978). Esquema clima organizacional consultado en <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>.....23
- Figura 3.2- CIPD (2005). Factores que aumentaron la popularidad coaching. Documento consultado el 17 de julio en <http://www.stratos.cl/desarrolloejecutivo/coaching-directivo/>.....27
- Figura 3.4- The 5c Model adaptado por The Strengths Companion (2013), documento consultado en <http://www.stratos.cl/desarrollo-ejecutivo/coaching-directivo/>.....30

