

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
¿QUÉ ES EL COACHING?	2
CONCEPTO DE COACHING	7
LIFE COACH O COACH PERSONAL	8
SIETE ETAPAS DE UN PROCESO DE COACHING	15
DIFERENCIAS ENTRE EL COACH Y...	18
PREGUNTAS FRECUENTES SOBRE EL COACHING	23
COACHING EJECUTIVO: BASES	39
PRINCIPIOS BÁSICOS PARA EL ÉXITO EN UN PROCESO DE COACHING	46
AGENTES EN LOS PROCESOS DE COACHING	55
FASES DEL COACHING	58
FASES DEL COACHING II	77
FASES DEL COACHING III	121
PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE ACCIÓN: LA PRÁCTICA	131

Introducción

El conjunto de técnicas y procesos, que nos ayudarán a potenciar nuestras capacidades, a elevar nuestra autoestima y a modificar comportamientos y actitudes negativas, con la finalidad de obtener lo mejor de cada individuo, queda resumido en una palabra: *coaching*.

Una palabra con significado propio.

“El coaching, no te dice lo que tienes que hacer, está siempre disponible”

¿Qué es el coaching?

Podemos definirlo como un conjunto de técnicas y procesos que nos ayudan a mejorar aquello que ya sabemos hacer. Que potencia nuestras habilidades y nuestras capacidades y nos ayuda en el aprendizaje de una serie de conceptos que nos marcan un camino, un camino con una meta definida, la que nosotros queramos alcanzar.

El coaching, es una especie de consultor, mentor, amigo que permanece siempre disponible, que nos ayuda a modificar comportamientos y aptitudes;

competencias y conductas. Que orienta y capacita al individuo para obtener lo mejor de sí mismo, con la finalidad de llevar a cabo una vida más satisfactoria.

Alcanzar objetivos: personales y profesionales.

Tanto las empresas como los individuos, deben afrontar la globalización, las nuevas tecnologías, y los entornos económicos. Aportar una serie de elementos para alcanzar los sueños y los objetivos personales, que con la figura del coach siempre son más accesibles.

Aceptar el cambio es un proceso psicológico emocional para el cual debe estar preparado el individuo. El coach consigue que el periodo de adaptación sea más breve y mucho más positivo, ejerciendo un resultado beneficioso en la productividad.

Un poco de historia.

Aunque el coaching fue “inventado” hace aproximadamente diez años, y se ha desarrollado ampliamente en Norteamérica, está dando sus primeros pasos en el sur de Europa y en Sudamérica. No es hasta la fecha que empieza a pisar fuerte en el norte de Europa, y que poco a poco, la información en castellano va aumentando de modo vertiginoso.

“Lo que el pensamiento pueda configurar el hombre puede alcanzar”.

¿Dónde se encuentra el límite, si es que existe, del pensamiento humano?

Nos aconseja enfrentarnos a los sueños con voluntad, con valentía, reflexión y perseverancia, porque de este modo se convierten en realidad. Y nos ofrece una frase llena de significado que nos ayuda a meditar en lo más profundo de nuestros pensamientos: *“La acción sin visión tiene una vida corta. La visión sin acción es tan sólo un sueño, o incluso una pesadilla. Debe tener un sentido, una razón de ser, de lo contrario puede llevar al caos y, consecuentemente, al agotamiento y a la frustración. La acción encaminada hacia un fin, hacia una meta, comporta la materialización del pensamiento, la obtención de los deseos y la satisfacción del yo”.*

Debemos aprender a conocer y reconocer las llamadas de nuestro cerebro, pues nos guía y nos pierde, nos delata y nos protege. Es el que hace que queramos correr, el que de pronto detiene nuestros pasos. Sólo nos ofrece una minúscula parte de lo que es capaz de revelar.

Estemos atentos a sus movimientos. Debemos ser conscientes de cada uno de nuestros actos, aceptando los aciertos y enfrentándonos a los posibles desaciertos sin decaer.

Abre la mente.

El coach nos ayuda a abrirnos y exponer todo el potencial que llevamos dentro, ofreciéndonos las herramientas necesarias para evitar que otros nos

limiten, para sacar provecho de todo aquello que llevamos dentro y no sabemos potenciar.

Testimonio de coaching.

A continuación, nos expone las conclusiones de una persona que trabajo con un coach durante cuatro meses. Todo el proceso lo llevo a cabo mediante mail.

Esta persona, una mujer ejecutiva, deseaba mejorar su presencia para hablar en público y superar los miedos. Cuando finalizaron las sesiones con su coach pudo comprobar que había progresado en muchas más etapas de su vida.

De cada sesión recordaba:

- La confianza que le demostró su coach al iniciar el trabajo.
- Que siempre la impulso a ACTUAR.
- Que mantuvo elevado su espíritu, apreciando sus logros.
- Que no debía dejarse desanimar por otros, y que era importante que ella misma mantuviera elevado su ánimo.

Aprendió a valorarse, superó sus miedos. Dejó de insultarse. Supo organizar su vida con acierto, lanzarse y romper algunas de las reglas que limitaban sus capacidades.

“Me dijiste que un compromiso diario es anotar en mi agenda: PENSAR EN MÍ”

Pensar en mí... En ocasiones nos olvidamos de que existimos.

Tomo decisiones que marcaron en su vida una diferencia.

- Mejoraron sus relaciones con su marido y sus hijos.
- Dejo de sufrir “complejo social”.
- Aprendió a ser paciente.
- Ahora analiza las situaciones.
- No se preocupa por las situaciones que provocan los demás, ahora comprende que no están bajo su control.
- Mejoraron sus creencias.
- Ahora controla más sus pensamientos antes de actuar.

Se encuentra mejor consigo misma y agradece la oportunidad de haber trabajado con su coach. Es mucho más optimista. Valora todo lo que lleva a cabo y es consciente e que puede lograr cosas buenas, por ello que seguirá aumentando su sabiduría.

“También me hiciste caer en la cuenta de lo importante que es ACTUAR Y TOMAR DECISIONES”.

Concepto de coaching

Aunque hablamos de un concepto relativamente nuevo, se puede relacionar el coaching con la manera de pensar y actuar de filósofos como Sócrates y Platón.

Sin embargo, es a principios de los años noventa cuando se funda la primera escuela de formación de coaches, en América.

No es fácil conseguir una formación seria para ser coach, mucho menos en España. Sí es cierto que existen consultoras que ofrecen cursos educacionales dentro de las empresas. Con el compromiso de adquirir determinados objetivos.

Pero el coaching no sólo está orientado al mundo empresarial, porque permite que el crecimiento tanto profesional como personal. Y esto se consigue a través de un sistema de preguntas, que se realizan desde la aceptación y no desde el juicio, y que descubre cuáles son los objetivos y cómo lograrlos. Mejora la imagen que tenemos de nosotros mismos y profundiza de manera positiva en las relaciones interpersonales.

El coaching puede definirse como “un espacio privado” entre el interlocutor y su coach. Sin interferir en su entorno, el coach consigue que el interlocutor identifique los aspectos problemáticos de su gestión profesional y laboral. Le ayuda a fortalecer su confianza, aumentando su poder de liderazgo y su capacidad comunicativa. Y lo que no es menos importante, consigue que el interlocutor realice un análisis personal que le permita tomar las mejores decisiones.

Se trata de una alianza entre el coach y su cliente. Un acuerdo entre dos partes en el que se establecen los objetivos que se necesitan alcanzar. Requiere establecer un programa y una agenda de trabajo con fechas, horarios, etc. Y una evaluación de resultados que el individuo va consiguiendo durante el proceso de coaching.

La comunicación debe ser clara y de absoluta confianza. Se trata de un proceso de *feedback* (*retroalimentación*) sobre las conductas observadas.

Life coach o coach personal

El coaching es una forma interactiva de ayudar a los demás (personas, empresas, organizaciones), a desarrollarse rápidamente con la finalidad de conseguir resultados óptimos.

El coach, trabaja en diferentes aspectos de la vida:

- Vida privada.
- Vida profesional.
- En las finanzas.
- En la salud.
- En las relaciones humanas.

Es un profesional de la “escucha activa” y de la observación. Entre el coach y el coachee (cliente) se crea un ambiente de confidencialidad.

Un coach profesional ayuda al coachee a:

Definir objetivos.

Elaborar estrategias.

Utilizar sus recursos.

Tomar decisiones.

Enfrentarse a situaciones difíciles.

Desarrollar las actividades profesionales.

Establecer y mantener relaciones humanas sanas y duraderas.

Construir la vida que realmente le conviene.

El contacto con el coach puede ser directo y a través de la teleformación, en la cual se emplean el teléfono e Internet entre otros materiales pedagógicos.

“El coach es la persona donde se reflejan los contrasentidos del cliente, lo que ofrece a éste una forma diferente de comprender cómo se alinean su propia personalidad, sus roles, sus actos y sus resultados”.

Cuadro de cualidades y habilidades de un coach.

Un buen coach debe adquirir y tener la habilidad de:

- Armonía / rapport (relación)
- Articular lo que está pasando.
- Automanejo de las emociones, del tiempo.
- Brainstorming (Tormenta de ideas, creatividad).
- Claridad.
- Confidencialidad.
- Crear confianza.
- Desafío.
- Escuchar.
- Establecer y planear metas.
- Estructura.
- Fondo de la cuestión.

■ Imparcialidad.

■ Interés.

■ Interrupciones con tacto, demostrando qué es importante.

■ Intuición.

■ Llevar a cabo la acción.

■ Metáforas.

■ Mantener la agenda del cliente.

■ Mantenerse enfocado en el coaching.

■ Paciencia.

■ Pedir permiso.

■ Preguntas poderosas (preguntas abiertas: cómo, qué, cuándo).

■ Reconocer los resultados, ser consciente de ellos.

■ Reencuadre.

■ Responsabilidad (dar importancia a los logros obtenidos).

■ Silencio.

■ Solicitar información.

■ Uso del lenguaje del cliente.

■ Validación de los valores del cliente.

■ Ver desde una posición de meta.

■ Visión.

■ Visualizar.

Al término de esta lista de relación de cualidades y habilidades de un buen coach, nos planteamos la siguiente cuestión:

“¿Existe alguna persona que pueda ser coach?”

No es necesario que una persona sea dueña de todas las habilidades expuestas, pero sí que al menos sea poseedor de la mayoría de estas cualidades, de modo que pueda potenciarlas, para así suplir la carencia de las demás.

A diferencia de un consultor o especialista, el coach no necesita tener conocimientos específicos de temas referentes a la consultoría o la psicología. Tampoco tener experiencia en el tema del que tratará con su cliente.

Sí debe estar convencido de que lo que ofrece es el mejor camino, de que su cliente será capaz de conseguir sus objetivos.

“El coach menos capaz tiende a usar su experiencia en exceso y así reduce el valor de coaching, porque cada vez que instruye de este modo, reduce la responsabilidad del discípulo” (John Whitmore, Entrenado para el desempeño empresarial).

Metodología del coaching.

El coaching utiliza las entrevistas para profundizar en la comunicación interpersonal, los estilos de comportamiento, la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones de su cliente.

Todo ello mediante un diálogo privado basado en la confianza y la confidencialidad.

Las entrevistas se llevan a cabo mediante e-mail, conversaciones telefónicas, chat o presenciales. La frecuencia, los horarios y el lugar de dichas entrevistas se acuerdan entre coach e interlocutor.

Es importante que el interlocutor esté dispuesto a ver las cosas con nuevas expectativas. A reconocer cuáles son sus errores, de modo que el coach pueda proporcionarle aquello que sea necesario para mejorar su situación.

Proceso de coaching personalizado en siete etapas, creado por W. Byham.

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar.
2. Explicar los procesos.
3. Mostrar a las personas los modos de realización y las técnicas que deben utilizar.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o para reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para que tenga éxito.
7. Llegar a acuerdos con las personas en relación con acciones de seguimiento.

Siete etapas de un proceso de coaching

Seguidamente, se propone un modelo más detallado para explicar el coaching y sus efectos, y se hace también en siete etapas.

Antes, nos dicen, que no existe un modelo único, que es la metodología del coaching, con un conjunto de procesos y conocimientos del coach, lo que hace que sea efectivo tanto para empresas como para individuos con objetivos más personales.

1.- Rapport:

Es importante tener armonía, eso es el rapport. Si el cliente no crea rapport con su coach, se aconseja que éste busque otro coach hasta encontrar aquel o aquella con el cual se sienta más a gusto.

2.- Exposición:

A diferencia de las terapias y las consultoría, en el coaching no es necesario profundizar en las raíces de un problema. El bloqueo, a veces lo

produce el hecho de querer saberlo todo. Simplemente, se habla de aquello que se quiere tratar, y del por qué se necesita un coach.

Para ello, sí que es necesario voluntad para abrir la mente y andar el camino (lo que me recuerda una frase de Machado que a menudo utilizo como lema “se hace camino al andar”).

3.- Definir objetivos:

El cliente debe marcar el camino por el que andará para conseguir sus objetivos. Y debe hacerlo en positivo, mencionando tan sólo aquello que quiere alcanzar y no lo que no quiere.

Debe ser específico. Establecida la meta, debe ofrecer el máximo de detalles de los componentes que se incluyen en su objetivo. El objetivo debe ser realista (los sueños imposibles no se hacen realidad, pero podemos hacer de un sueño una realidad).

Definir objetivos en una programación por etapas. De este modo, según avancemos por el camino marcado iremos comprobando por que etapa nos vamos encontrando.

El coach ayuda a su cliente a pensar, a establecer enlaces en el proceso de su vida. Actuando como un catalizador de sus pensamientos.

4.- Observación:

El coach ayudará a su cliente a considerar opciones que pudieran habersele ocurrido antes, pero no que no se atrevió a intentar. El cliente irá observando todo aquello que ocurra o sienta según vaya avanzando.

5.- Feedback:

El coach ofrece a su cliente un feedback objetivo y positivo, aún cuando su cliente sea subjetivo en su propio feedback, además de negativo.

6.- Compromiso:

De nada le servirá al cliente todo lo anteriormente expuesto si no se compromete a realizar aquello que se establece durante el coaching. El cliente debe adquirir el compromiso de buscar y encontrar aquello que le frena durante su camino hacia la meta establecida, de este modo, logrará superar las barreras para seguir avanzando.

7.- Muy importante: ¡Toma decisiones!

Diferencias entre el coach y...

Terapia.

A diferencia de la terapia, el coach no se centra en problemas emocionales, ni experiencias traumáticas.

El coach, trabaja con personas activas empleando para ello técnicas muy particulares. No profundiza en temas pasados, sino que ayuda al individuo a avanzar hacia delante, hacia el logro de sus metas. *“Diseña el futuro sin centrarse en el pasado”*.

Además, el coach no trata patologías. Trabaja para conseguir facilitar a su cliente los objetivos predeterminados por éste.

Una terapia puede tener un proceso de varios años. El coaching, puede dar resultados satisfactorios en sólo unas sesiones.

Training/Formación.

Este término, en ocasiones, es confundido con el coaching, sin embargo, los trainings enfocan su trabajo al logro de objetivos colectivos, mientras el coaching se centra en el individuo, de modo que éste sea capaz de lograr por sí mismo su meta y, además, obtenga otros resultados basados en cambios favorables en muchas facetas de su vida.

Una de las causas por las cuales *training* y *coaching* pueden ser confundidos es debido a que los cursos de capacitación de coachees se denominan trainings.

Counselling (o consejo psicológico).

El Counselling, esta orientado a la resolución de problemas de conducta. No profundiza tanto en los problemas como, por ejemplo, la psicoterapia. Entre otros conceptos, se diferencia del coaching porque en este caso se realiza previa demanda de la persona que lo solicita, mientras que el coaching puede ser solicitado por el responsable de una unidad.

El Counselling, que bien puede definirse como asesoramiento personal, no es psicología, tampoco terapia, más bien se trata de un enfoque educativo, aplicado a diferentes problemas, así como el estrés, la dificultad de desconectar y en ocasiones como cuando el trabajo no es una grata experiencia.

Consultoría.

Es cierto que algunos consultores pueden emplear técnicas de coaching, pero nada tienen que ver con el trabajo que lleva a cabo un coach.

El consultor, por lo general, tiene experiencia en determinados campos y le dicen al cliente qué es aquello que debería hacer, mientras que el coaching se centra en el cliente para que se éste quien ofrezca las respuestas.

Un coach puede aportar su experiencia, dejando siempre que sea su cliente quien tome la decisión.

En áreas profesionales o empresariales:

Un coach personaliza su trabajo y ayuda a resolver problemas, enseñando a los individuos a encontrar los puntos débiles, y a superarlos.

Entre el coach y su cliente existe el trato humano y psicológico. En cambio, el consultor marca unas pautas de aquello que se tiene que realizar. No existe motivación ni ayuda personalizada.

Gerencia.

El gerente controla las actividades del personal, enfocándolas hacia objetivos previamente definidos. Lideran equipos. Analizan el por qué de las cosas para encontrar la mejor solución. Focalizan técnicas con la finalidad de que el personal realice con éxito su trabajo.

Controlan conductas empleando para ello “premios y castigos”.

El coach, en cambio, consigue que las personas adquieran el poder suficiente para que sean ellos quienes consigan los mejores resultados. Alinean los deseos personales con los deseos y necesidades de la empresa. Saben que las personas pueden motivarse a sí mismas. Se centran en el futuro para crear una

nueva realidad. Crean posibilidades para que otros lideren. Permiten que sea el coachee (cliente) quien decida su propia conducta.

El gerente es razonable, el coach irrazonable. El gerente opina que los demás trabajan para ellos, mientras que coach trabaja para su cliente. Los coaches aman a las personas con las cuales trabaja.

“El gerente defiende la cultura organizativa que ya existe, el coach crea una nueva cultura”

Mentoring.

El mentoring persigue un objetivo más elevado: la integración de los miembros de la organización en todos los aspectos y especialmente en el desempeño de sus funciones.

“Las empresas avanzadas promueven la formación voluntaria de pares mentor – discípulo para facilitar el desarrollo de sus ejecutivos jóvenes (discípulos), asesorados y apoyados por ejecutivos de amplia experiencia (mentores)”.

El mentor enseña al discípulo nuevas habilidades técnicas y nuevos comportamientos. Es un guía que le ofrece información. Para fomentar el avance de su discípulo dentro de la empresa, le ofrece consejo y asesoría en la toma de decisiones. En ocasiones actúa como confidente.

Para ser un buen mentor se requiere buena voluntad. Disposición para compartir conocimientos y experiencias. De este modo se logra que entre discípulo y mentor halla una amistad de confianza y una creatividad activada entre ambos. Y por supuesto motivación.

Además para ser mentor se debe habilidad para:

 Saber enseñar.

 Motivar.

 Escuchar.

 Comunicarse.

 Pensar analíticamente y creativamente.

 Plantear retos y desafíos.

 Orientar.

 Tener buen humor.

Y por supuesto, se debe aceptar que la relación entre mentor y discípulo puede terminar en cualquier momento, cuando una de las partes lo decida.

“Tanto el coaching, mentoring, training, y counselling son actividades que tienen en común el desarrollo del individuo de una organización y se lleva a cabo mediante el contacto personal”.

Entrenamiento deportivo.

El coaching aplica algunas de las técnicas del entrenamiento deportivo; trabajo en equipo, búsqueda de metas, consecución de objetivos. La diferencia es que el coaching personal y profesional no se basa en ganar o perder, sino que se centra en reforzar las habilidades del individuo. El coach busca soluciones para “ganar” siempre.

La palabra “coach” que proviene del mundo deportivo “entrenador de un equipo”, tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Además de marcar la estrategia, el coach estimula a su equipo psicológicamente, para logra que los jugadores tengan claras sus ideas y sus objetivos.

Preguntas frecuentes sobre el coaching

Las siguientes preguntas, con sus correspondientes respuestas, son las que elijemos para aclarar las dudas que pueda tener toda persona interesada en contratar un coach o en formarse con tal.

¿A quién le puede beneficiar “Abrir su mente” en una conversación de coaching?

A todo aquella persona que tenga una meta o un objetivo sin concretar. A aquel que esté abierto a la transformación y el crecimiento personal y profesional; que busque una oportunidad para cambiar su futuro o esté bloqueado en algún aspecto de su vida.

Respondiendo a las siguientes preguntas, un individuo es capaz de averiguar si el coaching le puede beneficiar.

¿Disfrutas con lo que haces?

¿Te entusiasma tu futuro?

¿Ésta es la vida que elegirías?

¿Encuentras sentido a lo que haces?

¿Eres feliz en tus relaciones?

¿Aprovechas tu tiempo libre?

¿De qué puedes hablar con un coach?

De tus problemas, de tus preguntas. De tus sentimientos. De aquello que te preocupa o te enfada. De tus miedos. De tus proyectos. De tus decisiones.

¿A qué te puede ayudar un coach?

A comenzar algo que tienes postergado desde hace tiempo. A mejorar tu comunicación con los demás. A lograr tus objetivos. Planificar tu futuro y ser como quieres ser.

¿Cuál es la filosofía básica del coaching?

Suponer que los humanos somos mejores, que estamos descubriendo que lo que realmente deseamos es lo que podemos obtener, de forma más rápida y fácil de lo que podamos pensar. Todo ello con la ayuda de un coach, que siempre está cerca para ayudarnos.

¿Quién contrata a un coach y por qué?

Los que quieren crecer y hacer las cosas más fácilmente. Aquellos que llevan tiempo pensando en proyectos que desearían llevar a cabo, y que nunca se han atrevido a actuar. El coach les puede ayudar a ser, hacer y tener aquello que buscan.

¿Qué ocurre al contratar un coach?

Las personas que contratan un coach, rápidamente se toman más en serio a sí mismas. Asumen decisiones más fácilmente. Crean un “momentum” en el que es más fácil obtener grandes resultados y alcanza metas que no hubieran podido alcanzar sin el coach.

¿Por qué funciona el coaching?

Por varias razones, entre ellas la simbiosis creada entre el coach y su cliente crea el “momentum”. El cliente alcanza mayores objetivos y desarrolla nuevas habilidades.

¿Por qué está siendo tan popular?

Durante la última década del siglo XX se estima que surgieron 25.000 coaches en todo el mundo, debido a la demanda y la necesidad que existe de estos profesionales, tanto que en muchas ocasiones el coach no necesita poner anuncios para promocionarse, ya que con el “voz a voz” que van pasando sus clientes obtienen grandes resultados.

El coach se ha convertido en el mejor socio del empresario, y cada día hay más personas que optan por crear sus propios negocios. Otras, están cansadas

de hacer siempre lo mismo y están preparadas para realizar algo más especial y significativo, para lo cual el coach será su mejor aliado.

“El coach ayuda a su cliente a sintonizar y a conectar mejor consigo mismo y con los demás, es decir, ayuda a aumentar la espiritualidad”.

¿Por qué necesita un coach alguien que ya tiene éxito en su vida?

Para conservar ese éxito. Para averiguar si lo que está haciendo lo hace de la forma satisfactoria. Si tiene lo que desea o aún puede alcanzar más.

¿Se puede crear dependencia entre el coach y el cliente?

El cliente puede necesitar a su coach para acelerar su crecimiento, pero no de forma dependiente, ya que un coach no resuelve casos concretos, sino que ayuda a su cliente a crear un futuro mejor, con más éxito, mayor beneficio económico y mayor calidad de vida, cosa que consigue el cliente, no el coach.

¿Puedo contratar un coach para un corto periodo de tiempo o para un proyecto especial?

Así es. Muchas personas contratan un coach con la finalidad de logra éxito en un proyecto determinado de corta duración. Algunas de estas personas consiguen su propósito antes de lo previsto, aún así, continúa con el coaching para avanzar en nuevos proyectos y marcar nuevas metas, aprovechando de este modo el tiempo de trabajo acordado entre ambos.

¿Cuánto tiempo debo comprometerme si empiezo a trabajar con un coach?

Se recomienda un periodo de tres a seis meses. Por supuesto, se puede prescindir de la relación con el coach si éste no trabaja de acuerdo con lo que es mejor para el cliente.

Normalmente, el coach no trabaja con acuerdos o contratos escritos. Sin embargo para el cliente colectivo es muy recomendable.

¿Cuánto cuesta contratar a un coach?

No hay un precio establecido. Algunos coaches tienen ingresos de 40 a 180 euros por sesión. Las sesiones duran entre 30 y 60 minutos. Se suele comenzar con tres o cuatro sesiones mensuales. Los coaches de altos cargos ejecutivos pueden facturar de 1.500 a 10.000 euros mensuales.

¿Por qué tener un coach?

Los grandes atletas nunca pensarían acudir a las olimpiadas sin un entrenador. Un coach combina el soporte técnico con una relación fructífera que hace que aflore lo mejor del interior, ayudando a que una persona se convierta en campeona.

El coaching puede ayudar a un individuo tanto en los negocios como en su vida personal. Lo aprovechan aquellas personas que quieren obtener el mayor partido a sus vidas.

¿Puede un amigo o familiar ser tu coach?

Es poco recomendable debido a los lazos afectivos que unen a dos personas cercanas.

¿Qué debes esperar de una alianza con tu coach?

Cuando se crea una alianza se marcan unos objetivos. La meta para ambas partes coach – cliente, es la del cliente.

El coach debe mantener la agenda del cliente, y seguir las pautas en ella marcadas. De este modo el coaching es efectivo.

- El coaching se realiza sobre la vida entera del cliente, no sólo sobre un aspecto específico. El coach debe ofrecer su apoyo al cliente cuando este pierda la concentración debido a un tema personal.
- El coach ante todo debe aprender a *escuchar*.
- Debe desarrollar la intuición y practicarla con su cliente. Teniendo en cuenta que la intuición se debe tomar como un elemento más del proceso, no como una creencia a seguir.
- El coach debe además mostrar curiosidad por su cliente, por cómo es, qué hace, cómo lo hace, etc.
- Entre el coach y el cliente debe existir plena confianza. De otro modo es difícil que el cliente *“Abra su mente”* al coach.
- Entre el coach y el cliente existe un compromiso mutuo. Mientras el coach se compromete a ayudar, apoyar, motivar, hacer coaching con su cliente, éste se compromete a realizar lo acordado entre ambas partes para obtener el mayor beneficio del coaching.

¿Cómo trabaja el coach y qué espera de su cliente?

Es importante que el coach haga saber desde un principio a su cliente su manera de operar y su filosofía, qué puede esperar y qué no puede esperar de su coach. Cuanto más sepa el cliente más efectivas serán las sesiones, y mayor la confianza entre ambos.

La alianza que se crea entre coach y cliente es única y diferente a otra clase de compromiso social. La relación cliente es el centro de la alianza y el coaching ocurre a su alrededor, siendo el coach el elemento exterior que trabaja con el cliente para que éste haga lo que se deba hacer y que, además, le ayuda a lograr sus objetivos.

Es una alianza única porque recoge diferentes puntos de vista y perspectivas a medida que la relación de coaching avanza, se va adaptando a circunstancias, nunca se queda atrás. Entre ambas se van creando las estrategias necesarias.



Para los futuros coaches.

¿Cuál es la educación o experiencia ideal de un coach?

Aunque las estadísticas muestran que un 90% de los coaches tienen al menos un título universitario, son la experiencia de la vida y el deseo de aprender coaching lo que se hace imprescindible para llegar a ser un buen coach.

¿Estás seguro de que quieres convertirte en un coach?

Para aquellas personas que no estén seguras de querer ser futuros coaches, se recomienda leer las siguientes frases con reflexión y sinceridad, marcando aquellas con las cuales, la persona que las lea, pueda sentirse identificada.

1. *Percibo aspectos de las personas que les sorprenden cuando las comparto con ellas.*
2. *Tengo un alto grado de intuición.*
3. *Disfruto ayudando a otros/as a resolver problemas cuando tienen dificultades.*
4. *Soy una persona positiva y puede ver la botella medio llena a la mitad, cuando otros la ven medio vacía.*
5. *Me gusta conocer gente y siento curiosidad por las personas.*
6. *Me fascina la vida y cómo funciona el mundo.*

7. *Me apasiona ver los cambios que están ocurriendo en nuestros tiempos y quiero estar en la vanguardia de estos cambios.*
8. *Estoy preparado/a para ser sincero/a con las personas, incluso en situaciones que puedan ser extrañas tanto para ellas como para mí.*
9. *Respeto a la gente enormemente y acepto que hay diferentes maneras de pensar y de vivir.*
10. *Sé que tengo un don especial para ayudar a los demás, y creo que la gente estaría dispuesta a pagar por ello.*
11. *Estoy preparado/a para invertir varios meses, o incluso años, en el aprendizaje y perfeccionamiento del coaching.*
12. *Atraigo a gente que desea mi opinión y mi apoyo.*
13. *Estoy dispuesto/a a aprender nuevos conceptos y paradigmas, incluso aunque al principio no tengan mucho sentido.*
14. *Puedo desenvolverme con diversas paradojas de la gente y de la vida.*
15. *Estoy preparado/a para ser un modelo para mis clientes y practicar lo que predico.*
16. *Estoy preparado/a para cobrar por mi tiempo y mis servicios.*
17. *Me encanta añadir valor a lo que hago y ofrecérselo a los demás.*
18. *Soy consciente de mis limitaciones, y, sin embargo, sé que puedo hacer un buen coaching a otros.*

19. *Estoy dispuesto/a a ofrecer coaching gratuitamente para conseguir experiencia.*
20. *Estoy dispuesto/a a estudiar coaching por mi cuenta para mantener una formación continuada.*
21. *Estoy dispuesto/a a leer y practicar coaching el máximo tiempo posible antes de convertirme en un profesional.*
22. *Estoy dispuesto/a a seguir las tele-clases y a hacer los ejercicios y prácticas necesarias para llegar a un grado excelente en mis habilidades como coach.*
23. *Me preocupo/a mucho por la gente y disfruto viendo cómo ellos/as consiguen alcanzar sus metas.*
24. *Disfruto compartiendo lo que aprendo con otros y me gusta adaptarlo también a las necesidades de los clientes.*
25. *Tengo mis valores personales bien definidos, y sé reconocer cuándo no debo invertir con algunas personas cuyos valores difieren bastante de los míos.*
26. *Reconozco que el coaching es una forma de vivir y que, con ello, puedo ayudar a mucha gente, pero no es la única manera, y sé respetar a las personas que tienen ideas diferentes.*

Análisis de resultados:

De 21 a 26 frases con las que te identificas:

.- Ya eres un coach, o deberías serlo.

De 16 a 20:

.- Eres un excelente candidato para llevar a ser un buen coach.

De 9 a 15:

.- Quizás el coaching no es tu carrera ideal, pero sí crees que lo es, deberías trabajar duro en ciertos aspectos personales antes de prepararte para ello directamente.

De 0 a 8:

.- Seguramente te has dado cuenta de que piensas que el coach no es para ti, sino para otros.

¿Cuáles son los beneficios de llegar a ser un buen coach?

- El coach es una profesión que produce satisfacción personal.
- El coach pueda disfrutar de la libertad de vivir y trabajar donde desee.
- Ser un coach acelera tu desarrollo personal y profesional.
- Un coach de empresas tiene la posibilidad de obtener ingresos muy altos.
- Un coach personal tiene la oportunidad de vivir holgada y libremente.
- El coach crece en un ambiente nuevo, dinámico, vanguardista y con la conciencia de estar aportando algo al mundo.
- Los nuevos coaches eligen la velocidad a la que desean formarse.
- Tras un periodo de varios meses muchos coaches comienzan a percibir ingresos.
- En el coaching sabes que estás marcando la diferencia y los demás así lo aprecian.

- A través del coaching puedes alcanzar tú mismo muchas metas personales.
- El coaching puede ser además una plataforma para lanzarte hacia otros destinos deseados.
- Puede elegir con quién trabajas.

Cada persona tendrá sus propias razones para querer convertirse en un coach, pero los beneficios que se mencionan son los más comunes entre aquellas que se sienten atraídas por el coaching.

¿Qué beneficios tendrías si fueras un coach? ¿Estás lista/o, deseosa/o, y preparada/o para recibir coach?

[LISTO]

1. *Tengo Tiempo para invertir en mí mismo. Sí... no...*
2. *Puedo crear y mantener el compromiso conmigo mismo para trabajar en ello. Sí... no...*
3. *Hay un espacio, una distancia entre donde estoy ahora mismo y donde quiero estar. Sí... no...*

[DESEOSO]

4. *Estoy totalmente dispuesto a realizar el trabajo necesario para llegar a donde quiero llegar. Sí... no...*
5. *Deseo detener o cambiar mi comportamiento actual, ya que me limita para lograr el éxito que busco. Sí... no...*
6. *Estoy preparado para intentar cosas nuevas, incluso aunque no esté convencido al 100% de que funcionarán. Sí... no...*

[PREPARADO / ERES CAPAZ]

7. *Coaching es la disciplina apropiada para realizar los cambios que deseo hacer. Sí... no...*
8. *Tengo la paciencia precisa para actuar en el sentido necesario para lograr mis metas, sin tener en cuenta los resultados inmediatos. Sí... no...*
9. *Tengo el apoyo necesario para realizar cambios importantes con la máxima facilidad posible (por ejemplo, en la familia, la estructura de la empresa, los amigos, etc.). Sí... no...*
10. *Estoy dispuesto a invertir el tiempo y el dinero necesarios para perseguir mis objetivos. Sí... no...*

Si has respondido *No* a dos o más de estas preguntas, necesitarás realizar algunos ajustes antes de que el coaching pueda ser efectivo en ti.

Coaching Ejecutivo: Bases

Concepto, Objeto y Situación del Coaching Ejecutivo

Es habitual, en la definición de una ciencia, estudiar su concepto, su objeto y su ámbito. En la primera parte de este capítulo se abordan estos tres aspectos y si bien no se hace desde una perspectiva académica, ya que no es el objetivo de este libro, sí se destacan aquellos aspectos clave más relevantes desde una óptica profesional. Peterson (2010) realiza una revisión actualizada desde un punto de vista académico.

Concepto de Coaching Ejecutivo

En este punto se aborda el origen de la palabra Coaching, las características principales de la definición de Coaching Ejecutivo y se delimita qué es y qué no es coaching ejecutivo.

A) Terminología

La palabra Coach proviene de *Kocs*, un pueblo de Hungría en el que los habitantes tenían fama de ser buenos constructores de coches. Situada a unos 70 kilómetros de Budapest (entre Viena y Pest) Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. En 1457 se creó en Kocs un prototipo de cuatro ruedas con sistema de suspensión independiente en cada rueda que se bautizó con el nombre de *kocsi szekér*, y al que los vieneses apodaron *Kutsche* (carruaje de Kocs). El sistema de carruajes permitía trasladar personas, rápida y eficazmente, de un sitio a otro.

Un proceso de coaching, puede entenderse como un conjunto de acciones que permiten “*trasladar a alguien*”, ayudarle a ir de su estado actual a otro estado que supone una mejora para él. Es por esto, por lo que se considera al

coaching una modalidad de desarrollo de personas, ya que persigue su crecimiento profesional y/o personal.

B) Definiciones

El Coaching Ejecutivo, al ser un ámbito en desarrollo, aún no ha encontrado una definición consensuada en la que se pongan de acuerdo los que lo practican, los clientes y los investigadores. El Coaching ejecutivo puede tomar prestados conceptos y técnicas de otros métodos de desarrollo personal, pero en este caso no se centra únicamente en el directivo (coachee) como individuo ni en sus necesidades y metas, sino en el binomio directivo y organización, en los objetivos y metas de ambos.

Entre numerosas definiciones sobre el término coaching ejecutivo, podemos mencionar la que ofrece la *International Coach Federation* (ICF): el coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en el conocimiento de sí mismo, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.

Una de las definiciones más aceptadas es la de Kilburg (2000), que define el coaching ejecutivo como una relación de ayuda establecida entre un cliente (que tiene autoridad y responsabilidades de gestión en una organización) y un consultor (que utiliza una amplia variedad de métodos y técnicas comportamentales), que tiene como misión ayudar al cliente a redactar una serie de objetivos que le permitan mejorar su desempeño profesional y su satisfacción personal y, en consecuencia, incrementar la eficacia de su organización, todo ello dentro de un acuerdo formalmente definido. Se trata de dar sentido al crecimiento del individuo de manera tal, que sea capaz de afrontar con éxito las demandas de su posición.

En el 2004, el Executive Coaching Forum emitió la definición siguiente: “*El coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e*

individual que construye una capacidad de líder para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, coach ejecutivo y coachee (directivo), manejando datos de múltiples perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización, el directivo y el coach ejecutivo trabajan asociados para alcanzar el máximo resultado”.

A estas definiciones se pueden añadir otras matizaciones, ya que el coaching ejecutivo también se caracteriza por ser un proceso de entrenamiento guiado, estructurado, personalizado y confidencial, que ayuda a que las personas desarrollen su potencial al máximo, a alcanzar las metas propuestas gracias a un mayor grado de conciencia, que les permite asumir la responsabilidad de mejora y desarrollar la auto-confianza.

En coaching se parte del nivel actual, del aquí y ahora, apoyándose en los puntos fuertes e intentando mejorar al máximo. Sobre los puntos fuertes se crece siempre, las debilidades suponen demasiado esfuerzo para crecer muy poco. Por ello el coaching lo aprovechan aún más los mejores directivos. Se trata de un punto muy importante, vital. Crecer en base a aquello que soy fuerte no es una práctica demasiado habitual, pues la tendencia es a “elevar” los puntos débiles, como si fuera de vital importancia ofrecer un perfil homogéneo, y a ser posible alto, pero en realidad si éstos están en una media de desempeño aceptable, la gran ventaja del coaching es desarrollar y hacer crecer a las personas sobre sus puntos fuertes que les llevan a convertirse en brillantes. Situarnos en el espacio de las “fortalezas”, es asentarnos en el principio del “placer”, del descubrimiento y el juego, y como decía Winnicott, *“es en el juego y sólo en el juego que el niño o el adulto como individuos son capaces de ser creativos y de usar el total de su personalidad, y sólo al ser creativo el individuo se descubre a sí mismo”.*

- **Confidencialidad.** Es la base para que se produzca una relación en la que exista un clima de confianza. La confianza es la clave de todo proceso de Coaching, sin ella no es posible obtener los objetivos que se persiguen. Los resultados de las evaluaciones y de lo tratado en las sesiones de seguimiento de coaching deben caracterizarse por ser confidenciales, y

lo abordado entre el coach y el coachee no debe conocerlo ninguna otra persona, a no ser que el coachee desee compartirlo con alguien.

- *Personalizado*. Cada coachee, como persona, es única por sus características, sus intereses, su trayectoria, así como por los resultados obtenidos en la evaluación. Por ello, tanto los objetivos que se pretendan alcanzar, como el plan de acción que se establezca en una relación de coaching es absolutamente personalizado, hecho a la medida del receptor.
- *Guiado*. El coachee determina qué metas quiere alcanzar y el coach proporciona una guía que facilita su consecución a través de un proceso de seguimiento. Como señala López Acevedo (2005), el coach ayuda a su cliente a abordar ciertos cambios, le acompaña durante el proceso, le apoya, le estimula, le incita a la acción y le sostiene en las dificultades, pero es el coachee quien debe realizar el trabajo, quien aborda el aprendizaje necesario para generar un cambio sustancial en sus actuaciones.
- *Estructurado*. El proceso de coaching debe estar planificado, organizado y estructurado en fases claramente definidas en las que se aborden diferentes acciones. Las etapas en las que se implementa son: la creación de relaciones, evaluación, retroinformación, planificación, ejecución, evaluación y seguimiento.
- *Incremento de la conciencia*. El diccionario se refiere con “conciencia” a que la persona se reconozca en sus atributos esenciales y en todas las modificaciones que en sí misma experimenta, así como en tener un conocimiento exacto y reflexivo de las cosas. Cuando se incrementa el grado de conciencia empieza a ser posible entender qué aspectos, conductas o hábitos deben cambiarse para alcanzar los objetivos profesionales. El coach hace suya la afirmación de Goethe: “lo mejor que puedes hacer por los demás no es enseñarles tus riquezas sino hacerles ver la suya propia”. Es clave conocer en qué nivel de desarrollo

de la conciencia se encuentra la persona y desde ahí determinar qué nivel de conciencia es necesario alcanzar y qué cambios comportamentales han de darse para que la persona sea efectiva. Los cambios de conciencia han de anteceder a los cambios de comportamiento, ya que la experiencia demuestra, una y otra vez, que la inversa no funciona, pues es imposible. Tomar conciencia o ser conscientes es la condición requerida para dotar de fuerza la decisión de cambiar, pues *“tiene el trabajo, aquel que se ha vuelto deseoso del Bien de despertar, para oír el ruido del agua subterránea”*.

- *Alcanzar las metas propuestas.* Para alcanzar una meta es necesario previamente definirla, acotarla. Una de las funciones del coach es ayudar a su coachee a definir metas claras y mensurables, y a establecer un plazo específico para alcanzarlas.
- *Asumir la responsabilidad de mejora.* La participación en un proceso de coaching es voluntaria, el receptor siempre puede decir no a un recurso que le ofrece su empresa. Pero si lo acepta debe asumir la responsabilidad que ello conlleva, tener cuidado y prestar atención en lo que hace o decide, y esforzarse por conseguir los objetivos de mejora planteados. Mejorar y buscar la excelencia se convierte en un objetivo prioritario.
- *Construir su auto-confianza.* Cada persona tiene que manejar los problemas por sí misma, y la autoconfianza es un requisito para hacerlo. Si no se tiene confianza en uno mismo es más difícil desarrollarse y crecer. La autoconfianza del coachee y la confianza que éste ha de establecer con su coach son elementos que se complementan. El coaching ejecutivo trata fundamentalmente de alcanzar tres niveles de aprendizaje. En primer lugar, lograr una solución táctica de problemas. En segundo lugar, desarrollar capacidades de liderazgo y nuevas formas de pensamiento y de actuación que puedan generalizarse a otras situaciones y roles. Y por último, *“Aprender a aprender”*, desarrollando habilidades y hábitos de

autorreflexión que garanticen que el aprendizaje continuará cuando termine el proceso de coaching. Este último nivel de aprendizaje tiene como objetivos garantizar que el coachee puede romper, a largo plazo, la dependencia de su coach a la vez que le enseña hábitos de aprendizaje y de autorreflexión que se mantendrán toda su vida y le permitirán seguir desarrollando su carrera.

Se cuenta una anécdota curiosa entre Rafael Nadal y su tío Toni. En un torneo en el que Rafa se iba enfrentar por primera vez con un jugador profesional, Toni le dijo a su sobrino: “Juega tranquilo, si la cosa va mal haré que llueva y pararé el partido”. Rafa Nadal creyó ciegamente lo que le dijo su tío. Nadal empezó perdiendo 3 sets a 0, pero luego se rehízo y se puso 3-2. En ese momento, comenzó a llover y Rafa se acercó a su tío para decirle: “Puedes parar la lluvia, creo que a este tío le gano”.

Objeto

El objeto del coaching ejecutivo es conseguir cambios positivos en las personas y las organizaciones en las que trabajan. Se trata de ayudar a los individuos, dentro de las organizaciones, a observarse, a realizar acciones que redunden en la generación de mejores resultados, a desarrollarse, a realizar un aprendizaje continuo y a aceptar los cambios que les hagan evolucionar.

Conseguir cambios positivos implica distintos aspectos, entre ellos:

- Estudiar los procesos de comunicación, aprendizaje, motivación, actitudes, valores, creencias, percepciones, fijación de metas, etc.
- Conocer información relacionada con la conducta de las personas: habilidades, destrezas, conocimientos, satisfacción, estrés, rendimiento, absentismo, etc.
- Investigar los procesos grupales: la interacción individuo-grupo, los procesos individuales ante estímulos sociales del trabajo (actividad laboral

de grupos, liderazgo, roles en grupos de trabajo, clima grupal, relaciones interpersonales, etc.).

- Analizar el contexto organizacional y laboral donde se desenvuelve cada persona

Ventajas de la Implantación de acciones de Coaching en la empresa

El coaching ejecutivo puede presentar distintas ventajas para las empresas.

Para la Organización:

- Clarificar las metas y objetivos empresariales
 - Definir la misión de la organización
 - Desarrollar una visión única y exclusiva de la empresa
 - Mejorar los procesos de gestión de la empresa
 - Incrementar la productividad, el clima y la motivación de los empleados
 - Retención de talentos
 - Permite contar con directivos y mandos eficientes en la toma y ejecución de decisiones
 - Elevado retorno de la inversión
- Para los profesionales:
- El coaching ayuda a la persona a auto desarrollarse y sacar al máximo su potencialidad.
 - Permite que el directivo goce de un espacio ajeno a su puesto de trabajo, que le permite tener una reflexión sobre sus prácticas profesionales, su estilo de dirección y las dificultades que puede encontrar en el ejercicio cotidiano de sus responsabilidades.

- Brinda la oportunidad de cuestionarse, de ampliar su marco de referencia, de explorar soluciones alternativas
- Favorece la asunción progresiva de nuevas responsabilidades, competencias y actitudes directivas
- Genera una mayor satisfacción con el propio trabajo
- Reduce los niveles de estrés al percibirse las situaciones de otra forma
- Aumenta la autoestima, confianza y seguridad en sí mismo
- Permite resolver problemas del equilibrio vida personal /trabajo
- Clarifica el horizonte profesional o personal
- Modifica creencias que limitan el desarrollo
- Desemboca en la transformación permanente del gestor en líder, siempre y cuando lo demande su contexto. El progreso se realiza en tiempo real y puede adaptarse durante todo el transcurso del servicio

Principios básicos para el éxito en un proceso de coaching

Hay un conjunto de principios básicos que hay que tener en cuenta antes de poner en marcha un proceso de coaching y que deberían siempre ser “plasmados” en un “contrato”, y firmado por ambas partes o al menos ser expuestos y que ambas partes los conozcan y asuman. Estos principios deben exponerse y clarificarse antes de iniciar el proceso tanto con la Dirección de la organización como con los empleados que van a participar. En muchos casos puede ser mejor renunciar a la activación de un proceso de coaching que hacerlo sin cumplir esta serie de aspectos.

El coaching se centra en la consecución de objetivos empresariales

El cliente del coach es el receptor del coaching

El coaching no es una técnica de evaluación sino de desarrollo

El coach externo dota de confidencialidad al proceso

Los principios éticos deben respetarse en todo proceso de coaching

El coaching se centra en la consecución de objetivos empresariales

El coaching tiene que centrar su atención en el logro de resultados empresariales. Si se decide implantar un programa de coaching, es porque se han detectado una serie de necesidades en la organización y en su plantilla, que se pueden cubrir a través de esta acción de coaching, pues son necesidades relevantes y estratégicas para la empresa. Sin duda, el receptor del coaching podrá mejorar y desarrollarse como individuo, pero esos cambios deben también repercutir en la organización, al dotarla de mayor excelencia y calidad. Como consecuencia de un proceso de coaching, que persigue desarrollar a la persona y obtener un impacto en la organización, se producen otra serie de

cambios o mejoras en otras áreas de la vida del receptor del coaching, y por lo tanto se logra un doble beneficio, se alcanza un mayor nivel competencial que redundará en el desempeño y se adquiere una mayor polivalencia.

Paralelamente, un proceso de coaching debe atender y ajustarse a las necesidades y aspiraciones de la persona, ya que sólo así se podrá lograr su participación activa y su motivación en el proceso de coaching. Cuando el coaching es una estrategia de desarrollo, dentro de un plan de carrera, desde el principio se busca lograr un equilibrio entre los objetivos de la organización y los objetivos de la persona. Dicho equilibrio se puede encontrar en el marco de la misión, la visión y los valores de la organización, lo que permitirá lograr resultados empresariales y generar una cultura organizativa consolidada.

El cliente del coach es el receptor del coaching

Uno de los principales factores que pueden hacer fracasar una relación de coaching, es la falta de claridad en cuanto a quién es el cliente. El cliente es siempre la persona receptora del coaching, el coachee. No lo es el jefe de su departamento, ni el departamento de Recursos Humanos, ni la empresa, aunque sean ellos quienes asuman el coste del coaching.

La mayoría de las veces los procesos de coaching se realizan a través de consultoras externas, ya que suponen una garantía de confidencialidad para los implicados. El departamento de Recursos Humanos se encarga de contactar con la consultora, y planificar junto a ella, el programa de coaching que cubra más adecuadamente las necesidades de la Organización.

El departamento de Recursos Humanos debe tener claro que el cliente del coach es la persona receptora del coaching, y que el éxito en la implantación de un programa de coaching se basa en la confidencialidad de las sesiones entre coach y coachee. Por ello, la información abordada en dichas sesiones no debe transmitirse ni a otras personas, ni al departamento de Recursos Humanos. Sin esta garantía de confidencialidad el programa de coaching estará destinado al

fracaso, ya sea por abandono de los implicados o por la distorsión del proceso, que se convierte en un *“vamos a contar mentiras”*.

El único que está en condiciones de comentar las sesiones es el coachee, y sólo lo debe hacer por voluntad propia y con el objetivo de desarrollar determinadas competencias y mejorar su comportamiento en determinados contextos. Las personas que deciden como partir los resultados de su evaluación, lo hacen en el marco de la implantación de un plan que persigue desarrollar sus puntos fuertes y mejorar sus puntos débiles.

El departamento de Recursos Humanos debe recibir retroalimentación de cómo avanza el proceso, por lo que se le enviarán los datos de las evaluaciones realizadas, organizados por categorías laborales o grupos de individuos, asegurándose siempre de que se conserva el anonimato. Así el departamento conoce los perfiles de distintos colectivos (ej. directivos o mandos intermedios), y después de un período de intervención, puede analizar los cambios o mejoras en su organización, y las modificaciones en los perfiles.

El coaching no es una técnica de evaluación

El coaching es una estrategia de desarrollo que se ofrece para que una persona o un colectivo de la empresa mejore, se enriquezca y desarrolle su potencial. No debe entenderse como una estrategia de evaluación para decidir si un empleado promociona o no, para ello existen otras técnicas, propiamente de evaluación, que nos permiten tomar estas decisiones, como por ejemplo los centros de evaluación o *assessment centers*.

En ocasiones la empresa necesita la protección emocional de saber que *“se hizo todo lo posible”* antes de despedir a alguien, y ésa es la razón que les lleva a incluir a una determinada persona en un proceso de coaching, y de esta forma conseguir el testimonio del coach para sustentar un despido que ya se tenía decidido. La consultora o el coach deben rechazar un trabajo de este tipo, de ahí la importancia de conocer las intenciones de la compañía y la magnitud del

apoyo que se dará al receptor del coaching. Por ello, en un paso previo a todo proceso, se debe recoger toda la información necesaria acerca del porqué del proceso, de cuál es el objetivo real y el sentido del proceso, en este momento concreto. Todo ello se debe acompañar de la aceptación de la propia persona y la clarificación de sus expectativas.

El coach externo dota de confidencialidad al proceso

Algunas organizaciones optan por tener contratados en plantilla uno o más coaches para ofrecer cobertura a las necesidades de coaching que tienen los empleados. Este modelo funciona de forma adecuada cuando el coach es un experto en una determinada área y proporciona apoyos en el lugar de trabajo dirigidos a la adquisición o desarrollo de determinadas competencias, generalmente técnicas, necesarias para el adecuado desempeño en el puesto. Se trata de una práctica cada vez más generalizada entre los departamentos de Recursos Humanos que establecen “Business Partners” o Consultores de Negocio, para estar cerca de las líneas operativas, y que se encargan más del proceso de desarrollo técnico. Este coach desempeña más un papel de “entrenador o capacitador” que de guía, y en muchas empresas estas acciones se agrupan bajo la denominación de “Formación en el lugar de trabajo” y no se consideran como acciones de un proceso de coaching.

Cuando las labores del coach son más extensas, es decir, engloban no sólo competencias técnicas sino también generales, aparecen los problemas de confidencialidad con la información obtenida, lo que lleva a la suspicacia por parte de los receptores del coaching. El aspecto más importante, para que esta figura funcione, es que se guarde la confidencialidad de los contenidos de las sesiones entre coach y coachee.

En ocasiones, un directivo, que ha pasado por un proceso de coaching, utiliza sus habilidades para ayudar a los miembros de su equipo a desarrollar sus competencias al máximo, motivándoles hacia la acción para lograr un mayor compromiso. Conviene recordar que un directivo desempeñará mejor un papel

de “coach informal” y será más efectivo en esas tareas, si previamente, ha sido receptor de un programa de coaching.

Recurrir a un coach externo dota de objetividad al proceso, ya que los coaches no dependen funcionalmente de la organización, y la retroalimentación que ellos pueden dar, trasciende al clima y al entorno de la empresa.

En las sesiones de coaching pueden tratarse temáticas personales y/o profesionales delicadas, más fáciles de exponer, analizar y resolver con un coach externo, que garantiza una mayor sensación de confidencialidad, y que, además, aporta una visión de conjunto sobre diversas empresas y sectores y un distanciamiento saludable del ajetreo diario de la empresa, y sobre todo, por estar fuera de las relaciones emocionales de la propia organización.

Se considera que el coach externo, al no tener autoridad formal, ni intereses políticos, ni responsabilidades laborales directas, es más probable que consiga su objetivo: influir profundamente en la forma de pensar y comportarse del receptor del coaching. La relación entre coach y coachee se debe caracterizar por la confianza, la sinceridad y la responsabilidad.

Principios éticos

La ética sustenta los principios de acción con los que uno se compromete, por tanto no pueden ser impuestos desde fuera. Los principios suelen estar basados en una serie de presuposiciones o creencias que uno acepta como válidas.

Las Asociaciones y Federaciones Internacionales de Coaching que pretenden agrupar, profesionalmente, a quienes ejercen esta actividad, han creado y difundido sus normativas y códigos de principios éticos que rigen el comportamiento de sus asociados o miembros.

Conducta profesional en la relación con sus clientes o receptores de servicios, en referencia a:

- Integridad y honradez del coach.
- Nivel de competencia, preparación y referencias del coach.
- Confidencialidad respecto a toda la información que surja en las sesiones de coaching.
- Compromiso de progreso por parte del coach y del coachee.
- Derivación a otros profesionales cuando las demandas del cliente no puedan ser cubiertas a través de coaching.
- Honorarios, recomendando que exista claridad en cuánto a lo que se va a cobrar, en concepto de qué, y durante cuánto tiempo.
- Respeto al cliente por parte del coach.
 - Nunca menospreciar al cliente;
 - Ayudarlo a crecer;
 - No invalidar su punto de vista de la realidad, sino ayudarlo a ampliarlo;
 - Cuidarse de decir al cliente qué debe pensar, en lugar de ello, hacer buenas preguntas que dejen espacio para el respeto a sí mismo.

Conflicto de intereses entre las partes intervinientes en el proceso de Coaching: empresa, coach y coachee. Donde se incluirían los principios básicos del coaching mencionados en el punto anterior.

Formación y desarrollo permanente del coach: su participación en investigaciones y publicaciones que le permitan actualizarse de forma continua y su inclusión en un proceso de supervisión.

El código de buenas prácticas de la Asociación Española de Coaching y Consultoría de Procesos (AECOP) señala los seis grandes objetivos, que sería deseable que guiaran un proceso de coaching; indicando en cada uno de ellos

los compromisos del coach, del coachee y de otros agentes relacionados. Estos seis grandes objetivos o áreas son:

- Perspectiva sistémica.
- Orientación a resultados.
- Focalización en el negocio.
- Relación.
- Competencia.
- Honradez.

Otros principios para el desarrollo

Además de los principios básicos expuestos, se añaden otros, ya que contribuyen a un mejor entendimiento del ser humano y su desarrollo.

- Las personas no estamos atadas a una determinada manera de ser, sino que estamos en un continuo cambio. Esto no era así hace veinte años, pero la investigación sobre procesos de desarrollo y aprendizaje en adultos demostró, de manera abrumadora, que los procesos cognitivos y cerebrales continúan desarrollándose en la madurez y no terminan en la adolescencia como se creía.
- Podemos participar en el diseño de la persona que queremos ser.
- Las personas actuamos en concordancia con nuestros mapas interiores y no con la realidad exterior. La realidad es subjetiva.
- En cualquier momento dado, una persona, desde su punto de vista, opta por lo más conveniente para ella.
- El resultado de nuestras acciones depende de nosotros y del sistema al que pertenecemos. La realidad es sistémica.

- Toda persona puede mejorar sus acciones y resultados si tiene la estimulación adecuada y afronta los obstáculos.
- Las respuestas están dentro de las propias personas.
- Las nuevas estrategias son la solución a los problemas.

Agentes en los procesos de coaching

Introducción

En el presente capítulo se abordan los principales agentes que, habitualmente, están implicados en un proceso de coaching ejecutivo, como son:

- La dirección general, como principal responsable de que el proceso se inicie y se mantenga con todas las garantías y apoyo necesario para que tenga éxito.
- Los empleados, porque suelen participar en la evaluación de sus mandos y, muchas veces, contribuyen en el desarrollo de los mismos a través de sus comentarios.
- Los mandos de la empresa, como elementos clave en el desarrollo de las personas y en la generación de oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Y por último el coach y el coachee como agentes clave en los procesos de coaching, el primero como facilitador y el segundo como protagonista.

La Dirección General

Es imprescindible que la dirección general apoye activamente un proceso de coaching en la organización, y la mejor forma de hacerlo es comenzar por ellos mismos como sujetos activos del coaching. Resulta difícil comprometer a otros ante los cambios si quien los propone no predica con el ejemplo, por ello, si el más alto nivel directivo se compromete activamente con el proceso que propone, resulta mucho más fácil implicar a los siguientes niveles directivos.

El poder de un directivo se asienta en su capacidad de toma de decisiones, para ello necesita realizar un análisis eficaz de la misión de la organización, definirla y fijar metas y prioridades, tras considerar las posibles consecuencias de dichas decisiones en todos los implicados. Para ser eficiente a largo plazo, los líderes deben preocuparse por aspectos relacionados con la responsabilidad, no

con los relacionados con el poder. El líder es el responsable último y no debe ver las fortalezas de sus colaboradores como un peligro o amenaza, sino que debe buscarlas y estimularlas, viendo sus triunfos como propios y ejerciendo un adecuado feedback en el que se identifiquen claramente sus capacidades para que desde ellas sea posible un mayor desarrollo. Las responsabilidades son las obligaciones, el deber, y la responsabilidad personal se inicia con la comprensión de uno mismo a través de los procesos de evaluación y autoevaluación con los que arrancan la mayoría de los programas de coaching, ya que permiten incrementar la auto-conciencia.

Por medio del coaching, la organización trata de facilitar el crecimiento de un nuevo modelo de empresa en el que se pase del *“poder sobre las personas”* al poder que emana *“dentro de las personas”*. El coaching dota a la empresa de un sentido más profundo, y a más largo plazo, de la responsabilidad, en la que se incluyen los intereses de todos los empleados y proporciona al directivo mejor visión, mayor empatía, sensación de equipo y sobre todo el poder elegir cómo utilizar los medios que tiene a su alcance para crear el futuro. Hacer que el cambio sea visto como una oportunidad de crecimiento, y que la turbulencia del mismo no admite predicción, seguro que puede ocurrir lo inesperado, pero no se puede predecir cuándo, dónde y cómo, pues como decía Drucker (1993) *“vivimos en tiempos muy turbulentos, no porque haya muchos cambios, sino porque se mueven en muchas direcciones distintas”*.

Si los miembros de la Dirección General deciden no participar como receptores de un proceso de coaching, sí resulta imprescindible que manifiesten explícitamente su apoyo a la implantación del programa para que éste pueda tener éxito. Sin su apoyo es mejor no intentar ponerlo en marcha.

Compañeros y mandos de la empresa

La colaboración de los compañeros y del superior inmediato en los procesos de coaching es muy importante. En una fase inicial, cuando se realiza la evaluación de los posibles participantes en el mismo, se suele consultar a sus compañeros de equipo o departamento, a sus superiores y a otros empleados que dependan de él, bien mediante una entrevista o a través de una evaluación 360º. A lo largo del proceso, la comunicación y retroalimentación de éstos con el coachee pueden ayudarle a conseguir mejoras y progresos significativos.

El apoyo del jefe inmediato en el desarrollo de su colaborador, que es quien recibe el coaching, es de enorme importancia. El jefe debe mostrar respeto y confianza hacia sus colaboradores, comprenderles y ser capaz de ponerse en su lugar, de esta forma su equipo, además de como jefe, le reconocerán como líder, cuyas características son:

- Ser capaz de definir claramente los objetivos y valores que espera de sus colaboradores, ofrecerles una retroalimentación constructiva, oportuna y precisa, que aliente a su equipo a conseguir las metas marcadas.
- Esperar lo mejor de su equipo, porque también lo espera de sí mismo, creer en ellos y animarles verbalmente para desarrollar al máximo su potencial y talento.
- Ser creíble, mostrando congruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Un líder íntegro y congruente, que está convencido de que es sincero con lo que transmite, se gana la confianza de los demás.
- Este jefe-líder debe ser para su equipo un espejo en el que deseen reflejarse, pues proporciona una “imagen” positiva, esperanzada y optimista, y esto es fundamental para el desarrollo.

Fases del coaching

Fases de un proceso de Coaching

La mayoría de los programas de desarrollo de personas comparten aspectos, como la necesidad de conocer la organización y elaborar un programa ad hoc a sus necesidades, establecer una meta última de desarrollo tanto individual como organizacional, pero son sus características particulares las que definen la propia identidad de cada programa de coaching. En términos generales, las fases de un proceso de Coaching son las siguientes:

1. Análisis de la Organización
2. Planificación del Programa
3. Evaluación
4. Devolver información de la evaluación
5. Diseño con el coach de un plan de acción individualizado
6. Puesta en Marcha del plan de acción: la práctica
7. Sesiones de Seguimiento
8. Evaluaciones periódicas

Análisis de la Organización

Para iniciar un proceso de coaching, al coach le resulta necesario conocer todo un conjunto de aspectos de la organización tales como su cultura, el estilo de dirección; el ajuste entre las políticas de RR HH y las políticas de la Organización; el tipo de estructura organizativa; el clima laboral. En las primeras sesiones con el cliente que demanda o al que se le ofrecen acciones de coaching, es muy importante clarificar cuáles son las expectativas, los objetivos y los resultados que se pretenden conseguir al implantar dichas acciones.

El estilo de dirección es una pieza clave en el desarrollo organizacional, como lo es la implantación de una actitud de mejora continua y de un eficaz trabajo en equipo, que supone no sólo contar con eficaces y eficientes colaboradores sino también colaborar con ellos, ofreciendo un “feedback” correcto que facilite el desarrollo de la propia organización y de cada uno de sus integrantes, pues en organizaciones, cada vez más abiertas, y que tienen como objetivo estratégico la gestión del talento, no tiene sentido desperdiciar la información y el conocimiento que llega de cada uno de sus miembros. De ahí la necesidad de conocer, no sólo con cuánto talento se cuenta, sino aún más importante, con cuánto talento se podría contar si todo el potencial “sumergido” pudiera emerger.

Cuando el objetivo de poner en marcha un programa de coaching está centrado en conseguir una mayor eficacia, resulta útil tener presentes los componentes estratégicos de la organización, identificar los retos que ésta se plantea y los resultados empresariales que se pretende conseguir. En función de todo ello se puede determinar el perfil de capacidades necesarias, para que los ejecutivos puedan lograr los resultados esperados. De esta forma, el coaching pasa a ser también estratégico, y contribuye a la consecución de los objetivos de la organización, integrándose en la estrategia de Recursos Humanos al establecer metas claras que se correspondan con las que persigue la Organización. También es importante que el coach pueda determinar qué tipología se ajusta a su cliente, es decir a la organización a quien va a prestar sus servicios.

El lema “en búsqueda de la excelencia” puede ser uno de los principales corolarios de la puesta en marcha de un proceso de coaching ejecutivo. La excelencia no sólo para el directivo sino también como señal de identidad de su propia organización.

Existe una tipología que facilita la diferenciación entre organizaciones heteronómicas, que ahogan y constriñen a directivos y a empleados, en las que un excesivo control trata de manejar el miedo y la incertidumbre que cualquier cambio produce, y las organizaciones liberadoras de talento, de capacidades, de

miedos y límites falsos, son organizaciones que aprenden y que potencian el aprendizaje y desarrollo de sus miembros.

Una organización que apuesta por el aprendizaje continuo, necesariamente cuenta con una visión amplia y proactiva que enseña y aprende a buscar, identificar, discriminar y compartir información y conocimiento, en donde la experiencia particular se analiza y reflexiona para transformarse en pauta, guía, advertencia o sugerencia para un grupo. En este tipo de organización, el papel del directivo puede presentar un perfil de buscador del orden dentro del desorden, de experto en manejar el grado de entropía de ese sistema abierto que es su organización. Por entropía, asumimos la conceptualización que de este principio termodinámico ofrece Tamames en su Diccionario de Economía, *“tendencia de cualquier organización a deteriorarse por la gradual decadencia que de forma natural se opera entre las fuerzas que la cohesionan; contra esa tendencia lucha normalmente la parte más consciente y responsable de la propia organización”*.

En la actualidad no se trata de elaborar medidas de adaptación al cambio, sino de desarrollar habilidades y proporcionar recursos para estar en disposición de cambio permanente, lo que conllevará una reflexión sobre qué valores hay que defender y cómo fortalecer la propia ética del negocio. Decantarse por la mejora continua, por el desarrollo de las personas, por el incremento del Talento en la organización difícilmente casa con la política organizativa del “todo vale”, “todo se puede comprar”, “todo se puede exigir” y además, con el corolario, de “al menor esfuerzo y al precio más bajo”.

Organizaciones heteronómicas vs. Organizaciones liberadoras

<i>Organizaciones Heteronómicas</i>		<i>Organizaciones Liberadoras</i>	
<i>Características</i>	<i>Efecto</i>	<i>Características</i>	<i>Efecto</i>
Muchas normas y criterios	Inhibición intelectual del personal	Reglas mínimas pero claras para todos	Claridad-seguridad
Burocratización	Pérdida de iniciativa, creatividad y pro actividad	Fomento de la interacción entre todos los niveles	Confianza
Exaltación de la autoridad	Efecto militancia	Se valora el trabajo en primera línea	Aprendizaje en acción
Cumplimiento exagerado de formalidades	Rigurosidad	Pocas cosas son incontrovertibles	Flexibilidad
Establecimiento de filtros y controles	Sensación de ahogo	Los jefes aprenden de todos (360º)	Sinceridad, autenticidad
“Café para todos”	Uniformidad	Cada caso se trata como único	Personalización
Repetición de consignas y modos	Pensamiento único	Se generan espacios de mejora, se ofrece confianza	Autonomía, compromiso
Se restringe mucho la información por niveles	Desconfianza	Información al alcance de todos	Transparencia
Dirección por amenazas	Fuga de talento	Se valora que el jefe sea un coach	Potenciación, desarrollo
Eliminación de la crítica positiva	Anquilosamiento	Se valora la crítica constructiva	Debate, humildad

Falta de ilusión	Declive
Negación, ocultación de la realidad	“Gueto”
Proliferación de mandos	Exceso de costes
Se fomenta el desprecio hacia otras organizaciones	Distanciamiento

En función del tipo de organización y el perfil de sus miembros se producen distintas. Es evidente que para implantar con éxito acciones de coaching la tipología de la empresa cliente debe ser liberadora, pues sólo en este caso, su equipo directivo confiará en los beneficios que la implantación de programas de coaching puede proporcionar a la empresa. Así mismo, se podrán establecer para cada coachee las prioridades del programa, tanto liberadoras como expansivas.

		<i>Tipo de Organización</i>	
		<i>Heteronómica (que ahoga)</i>	<i>Equilibrada (que libera)</i>
Perfil de los miembros	<i>Dependiente</i>	Incremento del perfil funcional	Desarrollo liberador (libera de miedos, falsos techos...)
	<i>Autónomo</i>	Rotación y Huida de talento	Desarrollo expansivo (libera talento y potencialidades)

Una organización liberadora de talento procura que su equipo directivo genere espacios de desarrollo para los colaboradores mediante la Delegación, es decir, aportando la información y recursos necesarios para tomar decisiones y asumir mayor responsabilidad, proporcionando la ayuda y consejo solicitados, cuando se considere necesario, supervisando su trabajo sin intromisiones innecesarias y juicios de valor contraproducentes, en el que sea posible aprender de los posibles errores, permitiendo terminar el trabajo y animando a la realización de un análisis crítico del mismo que permita una mejora en próximos trabajos encomendados. Además la propuesta de retos y la consecución de metas, en estrecha relación con los objetivos estratégicos de la organización, se facilita a través de programas de Coaching, en los que se fortalece la relación de confianza y aprendizaje mutuo, se desarrolla el potencial del colaborador, se conocen sus limitaciones y se proporciona un feedback basado en hechos concretos y no en opiniones ni en juicios de valor, que permita construir positivamente y fortalecer la autoestima y la autonomía en la gestión del propio desempeño.

La búsqueda de la excelencia se hace realidad en un espacio de claridad y seguridad, en el que se fomenta la interacción y confianza entre los distintos niveles, se valora el esfuerzo y el aprendizaje activo, hay flexibilidad y personalización tratando cada situación en sus aspectos tanto ideográficos como nomotéticos, combinando lo normativo con lo único y específico; en el que la información está al alcance de todos como signo de transparencia, en el que la integridad, el compromiso y la apuesta por el desarrollo son valores compartidos por todas las personas que componen la organización. Esta búsqueda de la excelencia y la fortaleza de los valores corporativos son factores clave para el desarrollo del talento y su retención. Para alcanzar altas cotas de excelencia se necesita que los procesos sean más eficientes y que exista una implicación en un objetivo compartido, ya que no basta con mejorar lo que hacemos sino que necesitamos saber y compartir el fin que se pretende. De ahí que sea tan incongruente ver a un directivo sin interés por conocer y participar en los objetivos estratégicos de la organización.

Un análisis correcto de la organización que solicita, o que se le propone, un programa de coaching proporcionará al coach un conocimiento de la cultura de la organización y su estilo de dirección, así como de su estructura organizativa; también podrá apreciar si hay un ajuste de políticas, estratégicas y de recursos humanos y cuáles deben ser los perfiles competenciales de sus directivos para alcanzar los resultados que la organización pretende.

El objetivo del coaching, en términos generales, es facilitar el desarrollo de todo un conjunto de competencias y habilidades que permitan una mejor adaptación al cambio. Es un hecho que tanto las personas como las organizaciones, como entes vivos, están inmersas en procesos de cambio continuo.

Pero cambiar debe suponer transformación, tener una meta hacia la cual dirigirse, no una huida de algo, de alguien o de uno mismo. A veces uno mismo cree que puede llevar las riendas de su propio cambio, como si fuera el auriga que según Platón guía con tiento, templanza y equilibrio los corceles de la razón y la emoción. Pero esto no siempre nos es posible, unas veces serán las condiciones externas, los acontecimientos y los imprevistos los que nos impidan mantener el control de la carrera, en otras ocasiones, serán variables más personales, más internas, las que nos impidan tan siquiera ponernos en marcha o incluso subirnos al carro. En ambos casos es posible recurrir a diferentes modelos de intervención en coaching, que nos van a permitir la reflexión para marcar nuevas metas y elegir trayectorias facilitadoras de obtención de resultados y encontrar ayuda en la figura de un coach, que buscará nuestro bien, como recomendaba Aristóteles en su *Ética a Nicómaco*, aun si por ello debe decidir rescindir el compromiso de coaching.

Por otro lado, la empresa debe saber cómo elegir un buen coach y qué expectativas pueden satisfacerse y cuáles no deben ni siquiera plantearse. El coach va a intervenir en la conducta de una persona, en su dimensión emocional y competencial, con claras repercusiones en su entorno laboral y personal, por lo que es necesario verificar que el coach dispone de una sólida formación profesional, con una base teórica-conceptual importante acerca de la

conducta humana, el aprendizaje y desarrollo personal y organizacional, de un conocimiento de las bases teóricas del coaching y del manejo de sus herramientas prácticas, que cuenta con capacitación profesional, ética y responsabilidad.

El coach no va a “aportar”, no va a rellenar lagunas, no es el actor principal ni el protagonista. El coach es *un soplador de brasas*, es un profesional que puede avivar el rescoldo del entusiasmo, de la pasión por desarrollarse y aprender que en la mayoría de los empleados y directivos está latente. El coach es un facilitador de aprendizaje, que nos anima a salir de la zona de comodidad en la que nos instalamos para ampliar las áreas competenciales que el propio puesto demanda o que la empresa necesita. El coach comparte con el coachee este aprendizaje y su poder transformador, ya que permite emerger los sentimientos y emociones, y tras su análisis y verbalización, producir resonancia, es decir “un clima emocional positivo, indispensable para movilizar lo mejor del ser humano”.

Si bien el coach, con su propia formación y experiencia, y conociendo las metas que se persiguen con su intervención, presenta a su cliente, coachee, las áreas de mejora a trabajar, es el coachee el que asume la responsabilidad, la voluntad y determinación de elaborar un plan de acción y de llevarlo a cabo. El coach en ocasiones provocará al coachee, para que explote todos los recursos con los que cuenta, para que supere miedos y limitaciones paralizantes y alcance los objetivos fijados. El coach utilizando una metodología mayéutica, mediante preguntas y confrontaciones, ayuda a acceder al conocimiento que subyace en cada uno, a reinventarse y a remover el plano emocional como motor de cambio y transformación.

También la organización debe tener claras cuáles son las características que garantizan un proceso de coaching efectivo, correcto, y bien orientado hacia las metas establecidas. Las características de este proceso deben ser:

- objetividad, un proceso centrado en comportamientos observables, competencias clave y relevantes para el desempeño del puesto que ocupa o va a ocupar el coachee,
- estar dirigido hacia la búsqueda de una mayor eficacia,
- mejorar las relaciones entre personas,
- desarrollar la humildad, entendida como el mayor acto de coraje, que implica darse, servir a los empleados, a la organización,
- lograr el equilibrio, tanto entre las fortalezas y debilidades del coachee, como entre su desarrollo personal y profesional,
- generar autorresponsabilidad, asumiendo de forma activa el propio desarrollo.

a) Determinar las necesidades de la organización

A la hora de planificar un programa de coaching, hay que conocer cuáles son las necesidades que se han detectado y que parecen indicar la necesidad de implantar un programa de coaching en la organización. Algunas de estas necesidades pueden ser las siguientes:

- El rendimiento laboral es bajo
- La comunicación interna en la organización se caracteriza por no ser positiva y no transmitir confianza
- El feedback sobre el progreso de los empleados no es correcto y no se escucha activamente
- La adaptación a los cambios no es la adecuada
- El compromiso con la organización es bajo
- La motivación está debilitada
- Hay poca predisposición hacia el trabajo en equipo

Cuando se utiliza un criterio de detección de necesidades centrado en la persona, y no en colectivos, es necesario reconocer aquellas situaciones que son, como una alarma, para atenderlas mediante una acción de coaching. Como las siguientes:

- cuando un empleado demuestra una nueva habilidad o interés, o
- busca retroalimentación, o
- piensa en cambiarse de área en la organización, o
- tiene una mala adaptación al puesto, o
- busca oportunidades de desarrollo,...

En todas estas situaciones, el mando intermedio debe mostrarle su apoyo, verbalmente, para que el empleado se “movilice” para intentar cubrir su necesidad.

En ocasiones, la necesidad de coaching se origina por un compromiso muy elevado.

También conviene identificar cuáles son los retos que una organización establece y qué resultados empresariales pretende. En función de dichos retos se fijan los objetivos estratégicos y los perfiles competenciales, en los que se reflejen las capacidades necesarias que deben caracterizar a sus ejecutivos para que puedan lograr dichos resultados empresariales.

Una vez conocidas las necesidades e identificados los retos estratégicos de la organización, se pueden:

- redactar los objetivos a cubrir a través de un programa de coaching, y
- definir el resto de aspectos clave para su implantación.

b) Objetivos a cubrir

El objetivo general de un programa de coaching ejecutivo es ayudar en el desarrollo personal y profesional de personas con potencial y un buen desempeño en su puesto de trabajo para ser más efectivo en los resultados de negocio. Esto puede suponer un número considerable de aspirantes a participar en dichos programas, como son personas clave en la organización, ejecutivos en procesos de desarrollo de carrera, directivos que necesitan desarrollar ciertas competencias directivas, etc., aunque cada uno de ellos demande objetivos específicos determinados, como desarrollar ciertas habilidades, por ejemplo, habilidades de gestión de equipos, de feedback efectivo, de resistencia a la presión, etc., también comparten ciertas características como son la ambición y el entusiasmo por el desarrollo, tanto propio como de los miembros de su equipo.

En función del propósito que se persiga se distinguen los siguientes objetivos:

- Desarrollar el potencial de los ejecutivos. Optimizar su potencial, con el objetivo de tener éxito en una misión retadora y que le permita desarrollarse, así como comprender y aceptar el nuevo rol.
- Adaptarse a nuevas necesidades. Adaptarse a las tendencias del entorno, a las tendencias del negocio, y transitar hacia el cambio de rol.
- Mejorar su contribución a los objetivos estratégicos de la organización, “en busca de la excelencia”, lo que supone mejorar su desempeño; lograr sus objetivos; resolver problemas relativos tanto al desempeño como a la

propia contribución a los objetivos estratégicos de la empresa; la capacidad de resolver una situación problemática.

- Identificarse con la empresa. Hacer propios la Visión, Misión, Valores y Estrategia, lo que significa sintonizar con la cultura de la organización.
- De Retención, que se ofrece a los ocupantes de los puestos que más rotación presentan, para reducir las posibilidades de que roten externamente.
- De Reclamo, para captar nuevos candidatos.
- De Transición, que se ofrece a un empleado, cuando tiene que asumir una nueva función.

En función de las características de a quién va dirigido, hay que distinguir entre coaching para individuos concretos, coaching para equipos y coaching para consejos de administración. Evidentemente, todo coaching se realiza para personas con nombres y apellidos, y se personaliza para cada uno de ellos en función de sus características, pero es importante conocer a qué grupo pertenece el coachee. En ocasiones el coaching se realiza para individuos concretos, otras va dirigido a algún colectivo, y en otras se aplica masivamente a toda la plantilla a partir de los mandos intermedios. Cuando reciben coaching todos los profesionales con una determinada categoría en la empresa, se utiliza el término de Coaching Organizativo, proceso que suele ser más efectivo que cuando el coaching se ofrece sólo a un pequeño grupo de directivos. Un ejemplo que encajaría perfectamente en esta modalidad se encuentra en la empresa Siemens, que ha ofrecido coaching simultáneamente a cuatrocientas personas.

c) *Aspectos clave para su implantación*

Hay un conjunto de aspectos clave que hay que definir antes de la implantación de un programa de coaching. Algunos de ellos se presentan a continuación:

- Quién va a coordinar el programa dentro de la organización. Suele ser una persona del Departamento de Recursos Humanos quien asume el reto y hace de intermediario entre la consultora externa que proporcionará el coach (suponiendo que se cuente con una) y los empleados.
- A quiénes va a ir dirigido. Algunas organizaciones implantan programas de coaching muy numerosos, mientras que otras optan por ofrecerlo más selectivamente, generalmente suele implantarse en las categorías superiores, descendiendo hasta el nivel más básico de los receptores del coaching, que es el de mando intermedio.
- Qué objetivos se persiguen, cuál va a ser la duración del proceso, la periodicidad de las sesiones, el lugar donde tendrán lugar, las razones que supondrían una terminación del contrato, el coste y la forma del pago, etc.
- Qué difusión se le va a dar. En ocasiones, el proceso de coaching se difunde ampliamente para que sea conocido por la totalidad de la empresa y así fomentar la participación y compromiso de todos desde el principio, y en otros casos sólo se comunica a los posibles interesados.
- Qué métodos de evaluación se van a utilizar. Los instrumentos que permitan detectar los puntos fuertes y débiles a desarrollar en los empleados, y que, en función de la cultura y madurez de la organización, podrán ser de un tipo u otro.

Se deben respetar algunas reglas, y las condiciones previas para iniciar un proceso de coaching y que éste sea eficaz, son cuatro:

- El participante debe comprometerse a hacer un esfuerzo sincero de cambio, con la dedicación correspondiente.
- La persona debe estar dispuesta a permanecer en la empresa, sin utilizar el coaching para tratar de encontrar una excusa para marcharse de ella.
- La persona debe estar capacitada personal y funcionalmente para el puesto.
- La empresa debe tener una misión adecuada, puesto que, si la organización va en la dirección incorrecta, el coaching no le cambiará.

También debe especificarse el tipo de feedback que va a recibir la organización de todo el proceso a través de los procedimientos de evaluación de resultados, por ejemplo, el contenido del informe de resultados que se entregará a la empresa, una vez que los coachees reciban el coaching. Dicho informe permitirá verificar la rentabilidad del proceso de coaching.

d) Determinar a quiénes se les propone un programa de Coaching Ejecutivo

Las empresas competitivas suelen tener estructuras organizacionales más planas, en las que sus empleados trabajan en equipo, con mayor autonomía y responsabilidad, Estas empresas para mantener su nivel competitivo necesitan de una gestión de los recursos humanos estratégica, apoyada en un enfoque de competencias, que garantice que cada empleado “sabe hacer” y “quiere hacer” lo que su trabajo demanda y es capaz de tomar decisiones y atender a sus clientes, internos y externos con un alto nivel de eficacia y eficiencia. Pero estas empresas necesitan algo más, algo que mantenga su nivel de competitividad, y no puede ser otra cosa que disponer de una plantilla cualitativa caracterizada por la alta capacidad de sus personas y equipos y el alto potencial de sus directivos y personas clave en la organización, para lo que necesita disponer de capacidad de innovación y saber gestionarla.

Existen distintas formas de responder a esta necesidad, pueden ser el *empowerment*, para desarrollar equipos de trabajo con máxima autonomía, o el establecimiento de una Gestión eficaz del Conocimiento, lo que supone poner a disposición de todos los conocimientos válidos para la organización, para que puedan desarrollarse y ampliarse, generando más valor para la empresa, y por tanto, apostar por un aprendizaje continuo, para ello es de gran ayuda conocer con qué plantilla, cuantitativa y cualitativa cuenta la empresa, y que se definen como:

- *Plantilla cuantitativa, el número de personas que necesita una organización, en cada momento y lugar, para poder alcanzar sus objetivos.*
- *Plantilla cualitativa, competencias que deben tener los empleados de la organización en función del puesto que ocupan en la misma.*

Planificación del Programa

a) Reunión con la alta dirección

La acogida de los programas de Coaching y la efectividad de los mismos va a estar muy condicionada al tipo de organización en que se quieren implantar. Si la organización concede importancia al aprendizaje y la búsqueda de soluciones nuevas, un programa de Coaching se valorará y serán muchos los aspirantes a participar en esta acción de desarrollo, pues comparten con la organización, una filosofía de autoconocimiento y auto maestría.

En esta fase se establece la relación de coaching con la alta dirección, por lo que esta fase es fundamental para el éxito de la intervención de coaching. Es en esta fase donde se determinan los objetivos, prácticas y logística del programa así como las cuestiones económicas y la exposición de beneficios. Cuando se cuenta con el visto bueno de la alta dirección y se han clarificado las falsas expectativas que se pudieran tener, como por ejemplo, proporcionar soluciones rápidas, llega el momento de identificar a los grupos de interés, son el conjunto de individuos clave que controlan los recursos necesarios para lograr el éxito o

el fracaso. Estos grupos de interés están constituidos por los *líderes de opinión*, que pueden potenciar una actitud de cooperación o por el contrario ser un obstáculo, como puede ser el director de desarrollo; por los *“propietarios” del proceso*, como el jefe directo del coachee, que teme perder un buen colaborador, o los *resistentes*, que pueden perturbar el programa en cualquiera de sus fases. Con toda la información necesaria recogida se elabora una propuesta de servicios que se presenta a la alta dirección.

b) Propuesta de servicio

La propuesta debe ser breve, e incluir los siguientes apartados:

- Justificación de la propuesta, quiénes establecieron el contacto y participaron en la reunión con la alta dirección.
- Identificación de las necesidades, tanto generales que afecten a gran parte de la organización o específicas de grupos o individuos.
- Determinar qué necesidades y competencias, tanto a nivel individual o grupal se van a desarrollar.
- Enunciar los objetivos principales que se desean conseguir:
 - Superar la inercia para implementar un cambio real en la dinámica individual y por tanto de la organización en la que están insertos.
 - Realizar un proceso de seguimiento individualizado y altamente personalizado de los participantes.
 - Elaborar un Plan de Acción detallado e individualizado de manera que el camino de mejora y el impacto práctico sobre la organización quede claramente definido.
 - Dotar a los participantes de herramientas para poder trasladar los conocimientos y la práctica a sus equipos y personas y ayudar a que los componentes de sus equipos se desarrollen.

- Estructura del Proceso: Fases y número de sesiones, contenidos, actividades, procesos de evaluación, informes. Realizar una buena evaluación de cuáles son los puntos fuertes y débiles de las personas que desean participar en el proceso, resulta muy importante, porque la información obtenida ofrece las pautas para poder establecer una mejora. Primero hay que conocer la situación de partida para poder definir una situación final que suponga un avance.

También hay que definir los costes del programa y las condiciones de pago, así como el establecimiento de fecha de inicio y duración de los servicios.

Una vez aceptada la propuesta se envía el contrato de servicios a la persona o departamento designado. En el contrato figurará explícitamente una declaración de confidencialidad y no revelación así como los términos del compromiso. El contrato lo firman el cliente y el coach.

A modo de ejemplo se adjunta una Estructura de un Proceso, elaborada por el *Instituto de Liderazgo* y su cronograma:

Fase 1. Sesión Evaluativa + Sesión de Feedback individual

1. Primera sesión individual (1 hora y media de duración).
Presentación y conocimiento del participante. Evaluación. En esta entrevista Coach y Coachee entran en contacto y se conocen. Es una entrevista diseñada para conocer el contexto y necesidades particulares del coachee y para explicarle cómo funciona el proceso (duración del proceso, resultados que se espera obtener, expectativas, etc.). Se le entregan unos cuestionarios y se habla con el participante sobre las áreas de desarrollo que se empiezan a vislumbrar.
2. Segunda sesión individual (1 hora y media de duración). Se explica toda la información recopilada a través de los cuestionarios y se habla con el participante sobre las áreas de desarrollo y las necesidades que se perciben. De la discusión y el

diálogo entre el participante y su coach con arreglo a los resultados obtenidos, la experiencia del participante y las necesidades y contexto de la Compañía en la que trabaja, se diseña el Plan de Desarrollo Individual.

Fase 2. Seguimientos + Focus Group

Cuatro sesiones de Coaching de una duración de una hora y media cada una (a realizar una cada mes tras el término de la sesión de feedback). En estas sesiones se va haciendo un seguimiento de las acciones marcadas en el Plan de desarrollo y se van incorporando nuevos aspectos que van surgiendo de la evolución del trabajo realizado. Se hace un control exhaustivo de las acciones acordadas y de los resultados obtenidos con cada una de estas acciones para ver su impacto real.

A los dos meses del inicio del Proyecto se realiza un Focus Group, una reunión grupal en la que se analiza de nuevo en equipo el estado de la cuestión y se estudian las nuevas posibilidades, avances y problemas que han surgido hasta este momento.

A la finalización de las 4 sesiones de Coaching vuelve a realizarse un encuentro del Equipo directivo, un nuevo Focus Group, para analizar qué aspectos han cambiado, qué resultados se han obtenido y cuáles son los pasos que se van a realizar desde ese momento en adelante.

Metodología. Dimensiones del Coaching

El proceso de Coaching tiene tres esferas vinculadas pero diferentes entre sí:

1. Comportamientos de Apoyo. Incluyen atender, requerir, reflexionar, afirmar, etc. Estos comportamientos ayudan a crear un medio conductivo y a fortalecer la relación. Este tipo de comportamientos constituyen el fundamento del Coaching, crean la confianza y el respeto necesario para que el proceso sea efectivo.
2. Comportamientos de Desafío. Tienen que ver con confrontar, reformar, dar nuevas visiones y energizar. Estas conductas ayudan a la persona a

- moverse hacia delante, a avanzar, crecer y desarrollarse. En este tipo de conductas, el coach ofrece la estructura para la acción que va a realizarse.
3. Comportamientos de Evaluación. Estos comportamientos se componen de las conductas relativas a las actividades analíticas de recopilación de datos, análisis, establecimiento de metas y sistemas de medidas. El comportamiento de medición proporciona al proceso objetividad, feedback y disciplina.
-

Fases del coaching II

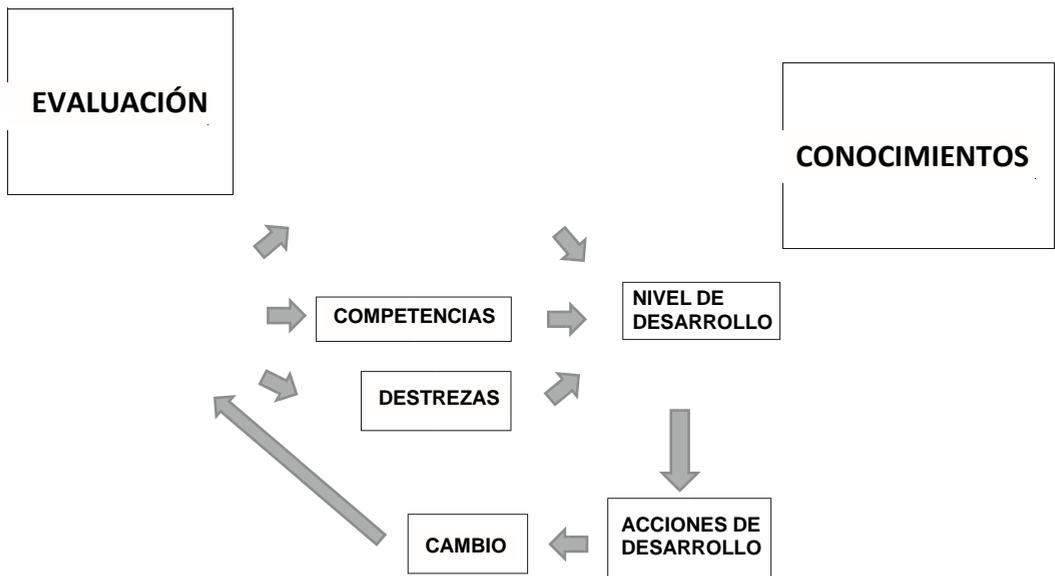
Importancia de la Evaluación

En todo proceso de desarrollo de personas, y el Coaching Ejecutivo es uno de ellos, es necesario tener en cuenta una fase de evaluación, que generalmente se desarrolla en dos momentos temporales. El primero antes de empezar el propio proceso de desarrollo, que nos proporcionará una información del punto de partida, (dónde estamos), y un segundo momento, antes de dar por finalizado el proceso, que nos permitirá conocer en qué medida los objetivos propuestos se han logrado.

La fase de evaluación debe planificarse minuciosamente, estableciéndose qué tipo de información relevante, acerca del coachee, es necesario recoger y cuáles son los instrumentos más adecuados y sus propios requisitos. El objetivo general de esta evaluación es proporcionar un conocimiento “cualitativo” de la plantilla o de la muestra de empleados aspirantes a participar en un proceso de coaching.

Un proceso de evaluación formal permite recopilar datos muy diversos sobre un coachee, por ejemplo, acerca de su potencial, de su estilo de liderazgo, de su patrón de personalidad, su madurez emocional, de su estilo de aprendizaje, información acerca de sus habilidades de comunicación y de relaciones interpersonales, etc. Toda esta información permitirá determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles en el perfil de los coachees, y en qué áreas se manifiestan. Toda esta información se examinará a fondo en las sesiones de coaching, con los coachees, para reflexionar, clarificar aspectos sobre ellos mismos, que muchas veces desconocen. Toda esta información es muy valiosa para la dirección de la empresa, porque le permitirá tomar decisiones acerca de los planes de carrera de sus empleados.

Pero el tema de la evaluación es uno de los puntos más conflictivos de cualquier proceso, ya sea de selección, de desarrollo o de coaching. A ningún ejecutivo le agrada ser evaluado y ante cualquier situación de evaluación se ponen a la defensiva, como si un miedo antiguo, que probablemente se arrastre desde la época de estudiante, se despertara. Por eso, se sigue percibiendo la evaluación bajo una forma sancionadora y extremista, es decir, hay que ser “excelente” o uno será “suspendido”, sancionado, etc. Es el miedo a ser comparado con otros y no superar el listón. Pero el sentido de la evaluación en el contexto de desarrollo es otro muy distinto. Toda evaluación, si se realiza adecuadamente, debe entenderse como una posibilidad de conocer qué conocimientos, competencias o destrezas se han adquirido, se han desarrollado e integrado y cuáles no. Es decir, una evaluación nos permitirá conocer cuáles son las fortalezas y debilidades en los aspectos evaluados y qué acciones se deben iniciar para un mayor desarrollo de los propios talentos, que son desconocidos para la mayoría de las personas



El proceso de evaluación debe seguir unas directrices que refuercen los beneficios de la misma y minimicen los problemas que provoca. Es necesario determinar qué tipo de evaluación hay que realizar y con qué instrumentos, teniendo en cuenta su relevancia, fiabilidad y validez con los objetivos del proceso de coaching. Dicha evaluación no debe ser una evaluación psicológica en profundidad, intimidatoria y amenazante. Debe explicarse claramente al coachee la razón de esta evaluación, que estriba en conocerse mejor uno mismo, y en saber cómo uno es percibido por los demás. Si el coachee conoce cuáles son sus tendencias, inclinaciones interpersonales, intereses, valores, capacidades y competencias, podrá trabajar con esta información en las sesiones de coaching, desarrollándolas para transferirlas al puesto de trabajo. Es fundamental persuadir al coachee de la bondad y necesidad de la evaluación, para evitar actitudes defensivas, celos y suspicacias que dificulten el establecimiento de una relación de comunicación y confianza entre el coach y el coachee.

Son numerosos los beneficios derivados de esta evaluación, tanto para el coachee como para el coach. Al coachee le permite:

- Identificar sus valores personales, sus puntos fuertes y puntos débiles, y las competencias para el éxito,
- Favorecer la autoconciencia y la consideración de aspectos de su comportamiento desconocidos, como su estilo de comunicación y de relación con los demás y cómo es percibido por su entorno,
- Ayudarle a identificar sus pautas de comportamiento recurrentes.

Al coach le ofrece la posibilidad de reconocer el carácter único del individuo al mismo tiempo que le proporciona una visión más amplia y global del coachee y su entorno, ya que la información acerca de éste la obtiene de diferentes fuentes como son las entrevistas estructuradas, las anotaciones o diarios de los coachees, sus narraciones, la observación de su comportamiento durante las

sesiones de coaching así como del feedback de colegas, superiores, iguales, clientes, amigos y familiares.

Elección del modelo de evaluación

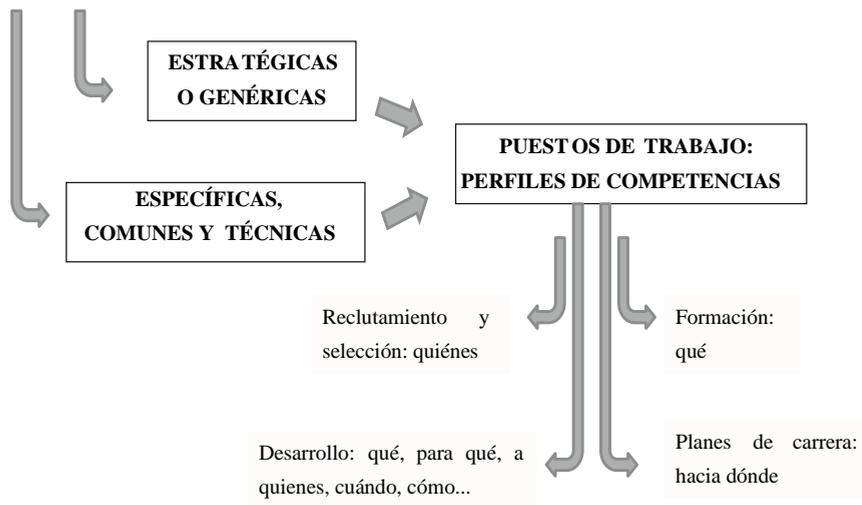
La elección del modelo de evaluación está determinada en función de varios factores, por un lado, de cuáles sean las necesidades del directivo que va a participar en el proceso de coaching, como por ejemplo, establecimiento de objetivos eficaces; apoyo y guía en situación de cambio; desarrollo de competencias directivas,...; y por otro de la cultura de la organización y sus propias necesidades de crecimiento, tanto a nivel de negocio como de dirección, y que pueden definirse en acciones de desarrollo de técnicas interpersonales y comunicación, gestión del tiempo, de responsabilidad corporativa, de gestión de la diversidad, etc. Otro factor determinante en la elección del modelo de evaluación es el papel y posicionamiento de la Dirección de Recursos Humanos dentro del organigrama de la Organización, lo que definirá el enfoque de sus acciones, que serán más de tipo reactivo, buscando solución a los problemas que surgen o más de tipo proactivo, anticipándose a los problemas y planificando acciones que los minimicen. Si la Dirección de Recursos Humanos está integrada en la estrategia organizacional, sus objetivos estarán definidos y vinculados estrechamente con los objetivos y planes estratégicos de la organización, es decir, con el modelo estratégico de la organización. Este modelo estratégico junto a los valores y misión de la organización permiten definir las competencias estratégicas de la compañía, lo que posibilitará la definición de los perfiles de exigencias de los puestos y la elaboración del catálogo de competencias de la organización. El modelo de evaluación debe tener en cuenta este catálogo de competencias, definidas por comportamientos que deben llevarse a cabo para desempeñar un puesto con eficacia, eficiencia y seguridad.

Si las competencias se definen como “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o

excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”, el trabajo en gestión de Recursos Humanos se enriquece y se hace más complejo: los sistemas de evaluación, formación y desarrollo deben adaptarse a las características propias de la organización y de cada puesto de trabajo, lo que facilitará la comparación entre los perfiles de exigencias del puesto y los perfiles de competencias de las personas evaluadas.

Si hay una gestión integrada de los recursos humanos, la fase de evaluación previa a la puesta en marcha de un proceso de coaching se va a acortar y facilitar mucho pues se dispone de información cualitativa, amplia y diversa, de los potenciales candidatos al proceso, procedente bien de su proceso de selección o de las distintas evaluaciones de desempeño que se le han realizado, pudiendo constatarse los desarrollos producidos y las áreas que deben atenderse prioritariamente.

**MODELO DE COMPETENCIAS :
CATÁLOGO DE COMPETENCIAS**



El objetivo general de cualquier proceso de evaluación del personal es medir, cuantitativa y cualitativamente, y de forma objetiva, una o más variables referidas a las personas y, en el caso de la evaluación del personal en el mundo laboral, se miden variables personales relevantes al trabajo que están realizando o que llevarán a cabo en un futuro más o menos próximo.

Los objetivos específicos de un proceso de evaluación previo a la implantación de un programa de coaching serán conocer:

- el potencial del coachee,
- la eficacia y eficiencia de su desempeño actual,
- cuáles son sus puntos fuertes y débiles que le permitan adecuarse a nuevos retos del puesto actual o de otros puestos distintos al que ocupan actualmente y lograr un nivel de desempeño bueno o excelente.
- qué conocimientos debe adquirir,
- qué competencias deben desarrollarse o inhibirse, etc.

Una vez definidos estos objetivos será posible determinar cuáles serán las técnicas e instrumentos a utilizar y con qué finalidad:

- Evaluar las necesidades del coachee y/o de su organización
- Conocer mejor al coachee
- Desarrollar la autoconciencia del coachee
- Desarrollar el potencial y el nivel de competencias y habilidades personales del coachee
- Desafiar las creencias y actitudes auto limitadoras del coachee
- Potenciar la autorresponsabilidad y madurez emocional del coachee
- Evaluar los resultados del proceso de coaching

En ocasiones podrán utilizarse instrumentos de evaluación existentes en el mercado y en otros, será necesario diseñar las pruebas que vayan a utilizarse en el proceso. Generalmente se utilizarán pruebas psicológicas, escalas, cuestionarios, entrevistas y evaluaciones multifuentes.

En general, los coaches deben seguir un entrenamiento supervisado por un coach experto en el uso de las diferentes herramientas y técnicas en coaching, pues no hay que olvidar que el coaching es un proceso de cambio muy complejo, en el que intervienen las emociones, pensamientos, motivaciones y acciones. Superar resistencias y trabajar con las emociones exige una supervisión muy específica que garantice una correcta utilización de la técnica apropiada. El coach debe disponer de las directrices éticas para la utilización de herramientas psicológicas así como de una formación, preparación y madurez para utilizarlas. Esto supone comprender sus fundamentos psicológicos, y disponer de una amplia variedad de herramientas que le permitan una intervención más eficaz. El coach debe tener muy claro, en función de los objetivos y necesidades del coachee, qué técnica utilizar y en qué momento hay que introducirla, para facilitar su comprensión y posterior utilización.

Examen psicológico del Potencial (Saber Hacer, Poder Hacer y Querer Hacer)

Conocer el posible nivel que puede alcanzar una persona, aquello que puede llegar a hacer o ser dentro de la organización, permite decidir hasta dónde puede desarrollarse profesionalmente de una forma eficaz. El potencial de desarrollo de una persona es consecuencia de todo el conjunto de competencias, aptitudes, capacidades, rasgos de personalidad, conocimientos, motivaciones, expectativas, intereses, necesidades, etc. Este bagaje histórico-cultural le va a permitir ascender o estancarse en su carrera profesional. Evidentemente sin el apoyo de unas condiciones externas ese potencial no se manifestará ni se desarrollará.

Dicho potencial de desarrollo está en relación con la futura evolución de la persona, se detecta a través de la conducta externa y permite que pueda ser

pronosticado. Los fines, objetivos y expectativas de la persona facilitarán dicho pronóstico. Los resultados de una evaluación de potencial permiten diseñar la trayectoria profesional de cada individuo y el tipo de acciones de formación o de desarrollo más adecuadas que se le pueden ofrecer. En ocasiones sucede que excelentes técnicos, con los años, pasan a puestos directivos y fracasan en su labor. Si se hubiese realizado anteriormente una correcta evaluación de su potencial se habrían detectado sus puntos fuertes y débiles, y se podrían haber puesto medios para desarrollarlos.

Al hablar de potencial nos referimos a un conjunto de dimensiones psicológicas de tipo cognitivo, como son la inteligencia, las diferentes aptitudes mentales, como la aptitud verbal, la espacial, numérica, o abstracta, entre otras, así como las habilidades y destrezas. Todo este potencial es inmenso, y sólo un pequeño porcentaje del mismo está en activo, el resto está ahí, esperando a ser reclamado. La educación, los intereses desarrollados a lo largo de la vida, el entorno sociocultural y las circunstancias vitales son los responsables de que dicho potencial esté más o menos al descubierto. Mantenerse en una zona de comodidad, sin afrontar retos y desafíos profesionales no es una buena medida para desarrollar potencial, sino todo lo contrario. Actualmente toda organización que quiera ser competitiva necesita tener Talento, tanto en los niveles directivos y ejecutivos, como en otros más funcionales. Cuando se habla de Talento, no es tan sólo, disponer, en general, de un nivel competencial de desempeño bueno o excelente, esto es muy importante pero sólo es la evidencia del porcentaje de potencial emergente, de la “línea de flotación de la plantilla”, y esto está muy bien, y es de desear que así fuera en todas las empresas, recordemos que las competencias son comportamientos observables. Pero el Talento es algo más, podríamos decir, siguiendo con la analogía del barco, que es todo lo que está almacenado en la bodega, toda la dotación de talentos que queda por descubrir, explotar y desarrollar. Es todos los talentos y su combinatoria que da lugar a más talento, de ahí las inmensas posibilidades de desarrollo que tiene el ser humano. Una evaluación de potencial se plantea para un determinado puesto, que puede ser el de un

ejecutivo, un director de finanzas, un atleta de alta competición o un corredor de fórmula uno, y según sea este puesto, el proceso de evaluación de potencial contemplará unas determinadas dimensiones psicológicas, aquellas que tengan una mayor relación con lo que el puesto demanda.

Los conocimientos, habilidades y logros conseguidos hasta el momento, lo que una persona sabe y sabe hacer es un aspecto fundamental para conocer su bagaje actual, pero hay otro conjunto de aspectos que también dan información sobre sus posibilidades futuras, como su capacidad para aprender cosas nuevas, captar lo esencial de las nuevas situaciones y cómo adaptarse a los cambios; o en cómo genera o crea nuevas ideas o es flexible ante el cambio; o en su capacidad para trabajar con personas de culturas muy diversas, su empatía, capacidad de escucha, o su nivel de comunicación verbal; la capacidad para persuadir e influir en los demás y que éstos acepten sus propuestas, la confianza en sí mismo, la iniciativa para buscar situaciones desafiantes y afrontar el riesgo o situaciones competitivas; la búsqueda de nuevas responsabilidades y la movilidad, el esfuerzo demostrado en su desarrollo y en el de las personas a su cargo, la ambición. Así mismo es necesario conocer las áreas de la organización en las que quiere trabajar, o incluso los puestos concretos a los que le gustaría llegar, las tareas y responsabilidades.

A continuación se presenta el conjunto de dimensiones psicológicas que suelen ser objeto de una evaluación de potencial. Esta evaluación suele utilizar test y baterías psicológicas, en el caso de la inteligencia y aptitudes mentales, pruebas manipulativas y/o aparatos, en el caso de aptitudes sensoriales y físicas.

Se pueden evaluar las siguientes dimensiones psicológicas:

a) Aspectos de la inteligencia:

- en sus componentes culturales, en su capacidad de abstracción, en su capacidad operativa. Suele evaluarse mediante test, cuyos elementos son de dificultad creciente.

- en su aspecto global, combinando tareas muy heterogéneas, unas de carácter verbal y otras manipulativas.
- b) Las aptitudes mentales más frecuentemente evaluadas son Razonamiento Deductivo e Inductivo; Flexibilidad Cognitiva; Razonamiento Verbal: Comprensión, Fluidez; Razonamiento Espacial; Memoria; Razonamiento Numérico; Capacidad Perceptiva; Mecánica.
- c) Las aptitudes sensoriales. Por ejemplo, agudeza/ discriminación visual, auditiva... ; Visión periférica; Visión Nocturna; Percepción en profundidad; Sensibilidad al deslumbramiento; Discriminación visual del color; Tiempo de reacción.
- d) Las aptitudes físicas. Por ejemplo, fuerza dinámica; Fuerza pura; Fuerza explosiva; Equilibrio; Coordinación manual; Coordinación óculo-manual; Precisión; Resistencia aeróbica; Resistencia anaeróbica; Flexibilidad; Velocidad.

La evaluación de potencial de ejecutivos y directivos se centra en dimensiones de inteligencia y aptitudes mentales como flexibilidad cognitiva, razonamiento deductivo e inductivo, comprensión y fluidez verbal, y capacidad de manejo de datos numéricos y operaciones complejas. Todas estas dimensiones psicológicas son el substrato de las competencias estratégicas, que en un plan de carrera, demandarán los puestos que se le ofrezcan.

No hay que olvidar un componente competencial de gran importancia, el QUERER HACER, cuyo substrato son las dimensiones de personalidad, los intereses y motivaciones, que constituyen el motor fundamental para el cambio, para el desarrollo, ya lo dice la sabiduría popular, *“querer es poder”*. Por mucho potencial intelectual, aptitudinal y técnico que se tenga, si no se dispone de un patrón emocional-afectivo adecuado y dispuesto al cambio será muy difícil poner en marcha cualquier proceso de coaching, ya que el coachee no se sentirá ni interesado, ni motivado para cambiar. Por eso una de las herramientas del coaching se centra en el área emocional.

Un papel destacado lo desempeñan las dimensiones de Personalidad, que pueden apreciarse a través de diferentes tipos de datos: Datos L, obtenidos por observación directa, que reflejan el comportamiento en situaciones cotidianas, como por ejemplo, en una reunión de trabajo, durante una presentación, en el desempeño diario del puesto, durante una entrevista, etc. Datos Q, a través de las respuestas dadas a los cuestionarios e inventarios de Personalidad, instrumentos psicológicos estandarizados y que responden a diferentes modelos psicológicos de Personalidad.

La evaluación de potencial centrada en pruebas psicológicas debe realizarse por profesionales psicólogos, especializados en evaluación psicológica, y conocedores no sólo de los instrumentos y sus teorías subyacentes sino también del análisis de datos y elaboración de informes.

En muchas ocasiones, cuando se requiere una evaluación de Potencial de un grupo de directivos, se suele utilizar un Centro de Evaluación o Assessment Center, que es un sistema de evaluación múltiple, donde se combina la evaluación individual y grupal, se utilizan múltiples técnicas, tanto de carácter psicométrico como ejercicios de simulación de situaciones próximas a la realidad de las responsabilidades futuras que deberían desempeñar los futuros directivos. La observación sistemática de la actuación en dichas simulaciones se centra en comportamientos de liderazgo, capacidad de análisis y síntesis, negociación, etc. Se potencian discusiones de grupo, presentaciones orales, juego de roles, así como baterías de test y ejercicios de solución de casos. Todo este proceso de evaluación supone una activación de los esquemas lógicos y emocionales de los participantes.

En un Centro de Evaluación intervienen diferentes evaluadores, unos consultores externos expertos en esta técnica y otros personal interno de la organización, entrenados en el rol que tendrán que desempeñar. Cada participante debe ser observado por evaluadores diferentes, durante la realización de las distintas pruebas. Después de la evaluación, los evaluadores elaboran informes colectivos con los resultados obtenidos por cada directivo en

términos de puntos fuertes y débiles y con carácter de dictamen. Estos resultados son comunicados posteriormente a cada individuo, lo que les ayuda a conocerse a sí mismos y poder formular objetivos realistas respecto a sus carreras profesionales.

Herramientas de evaluación

A) Auto informe

En ocasiones la evaluación la tiene que realizar el coach utilizando sólo el testimonio directo del coachee (verbal o por escrito), sin poder acudir a otras fuentes. Ésta no es la mejor de las opciones, ya que sólo se dispone de un punto de vista de la realidad. Sin embargo, cuando haya que recurrir al auto informe como única información, pueden resultar útiles los pasos que se exponen a continuación:

- Recordar las experiencias pasadas y registrar por escrito todos los éxitos o logros de los cuales el coachee se siente orgulloso, pidiéndole que extraiga un mínimo de 10.
- Posteriormente se le pide que enumere las habilidades y cualidades que demostró tener con cada logro (recomienda un mínimo de 20).
- A continuación se le pide que formule tres enunciados positivos, cada uno con tres habilidades y cualidades, por ejemplo: *“Me centro en los clientes, sé escuchar y me relaciono fácilmente con otros”*.
- Y finalmente se le pide que memorice la lista, que se imagine comportándose así y que genere actitudes y emociones positivas.

Ese formato permitirá también abordar distintos aspectos relacionados con sus puntos fuertes y débiles, sus metas, su disponibilidad, sus miedos, etc. y obtener un análisis del perfil de la persona para intervenir.

Se trata de incrementar el conocimiento que el coachee tiene de uno mismo y para ello se intenta que reflexione sobre distintos aspectos, que le van a permitir aprender de sí mismo.

El aprendizaje se puede buscar a través de múltiples canales, como la lectura, la asistencia a cursos de formación, las enseñanzas que nos ofrecen en el puesto de trabajo los jefes, compañeros, clientes, en el día a día, etc. Pero muchas veces los mejores y mayores aprendizajes los extraemos de nuestra propia experiencia, de nuestras propias vivencias pasadas y presentes (o de otras personas muy conocidas por nosotros). Y sin embargo los mantenemos en el olvido.

Pruebe a intentar contestar a esta pregunta:

¿Cuáles son las situaciones de su vida que más le han permitido aprender?

Elija cuatro o cinco experiencias que ha tenido, y que usted considere que le han proporcionado el aprendizaje más valioso para usted en su vida. Pueden ser laborales o no, seguro que el saber que acumuló es transferible al resto de esferas. Tómese su tiempo, no siempre es fácil elegir o seleccionar...

Bien, ahora de todas ellas, elija una experiencia, una historia vivida por usted, la que considere más valiosa, más enriquecedora, por el aprendizaje que le supuso. E intente contestarse a sí mismo por qué la ha elegido y cómo puede trasladar ese aprendizaje a muchas situaciones de su vida actual.

Buscar en uno mismo ofrece respuestas muy satisfactorias, a pesar de que muchos aprendizajes llegaron con dolor, dicen que de su mano vienen los más valiosos.

Se han desarrollado una serie de “perfiles” o cuestionarios estructurados en formato de papel y lápiz, que proporcionan directrices muy valiosas para las sesiones de coaching. Estos perfiles se elaboran según los criterios establecidos

en cada empresa por un comité de expertos, constituido por directivos de la organización y coaches externos, responsables del proceso de coaching. No son instrumentos estandarizados, sino elaborados ad hoc. Cada perfil se presenta y entrega en la sesión de coaching, dando las indicaciones necesarias para cumplimentarlos, pidiéndoles que hagan una lectura rápida del mismo que permita aclarar cualquier duda que les pueda surgir. A continuación se les pide que busquen un momento adecuado, tranquilo y sin interrupciones, en el que puedan cumplimentarlo de forma reflexiva y consciente, antes de la próxima sesión de encuentro. En una sesión pueden trabajarse varios perfiles, generalmente, en las primeras sesiones del proceso. Los perfiles se clasifican en:

- a) Perfiles Individuales, referidos a aspectos de la vida privada del coachee, como puede ser, su situación actual, sus necesidades y metas; su satisfacción en las diversas facetas de su vida y el perfil de sus valores. Algunas de las preguntas que se incluyen en un perfil individual son las siguientes: *¿Por qué participa en este proceso de coaching?, ¿Qué echa de menos en su vida actual?, ¿De qué forma aprende mejor?*
- b) Perfiles de Rendimiento Organizativo: están centrados en los valores profesionales del coachee, en las competencias requeridas por el puesto que ocupa actualmente, en sus fortalezas y debilidades y en general, en su nivel de desempeño. En muchas ocasiones puede utilizarse el propio protocolo de la empresa utilizado en la evaluación del desempeño o la evaluación multifuentes. Ejemplo de tipos de preguntas de un Perfil de Rendimiento Organizativo: *¿Se siente apoyado en el desempeño de su cargo?, ¿Con qué ayudas cuenta? ¿Qué recursos necesita para desarrollar sus habilidades personales, técnicas, organizativas?*
- c) Dentro de estos perfiles también se incluyen autoevaluaciones del *Perfil de Competencias del Coachee*, es decir, del perfil de sus capacidades personales como directivo o ejecutivo, organizativas o estratégicas de la empresa y de liderazgo. Esta autoevaluación es de las primeras que deben ser cumplimentadas. El primer perfil que se presenta sería un auto

informe genérico de rendimiento y el segundo está centrado en el coachee, también de forma genérica, con unas capacidades personales como directivo, organizativas como estratégicas de la empresa y capacidad de liderazgo, para resaltar esta competencia dentro del perfil.

La información que se suele recoger para extraer el Perfil de Competencias del Coachee pretende recoger información sobre las competencias en que se considera más eficaz y aquellas en las que se considera menos eficaz.

- d) Perfiles de liderazgo. Estos perfiles son de gran utilidad cuando el objetivo para iniciar un proceso de coaching sea desarrollar la competencia de liderazgo en un ejecutivo. Esta competencia implica un conjunto muy complejo de habilidades interpersonales, técnicas y cognitivas, cuya combinación permite definir muchos modelos de liderazgo; para su evaluación se suelen utilizar diversos instrumentos como el *Perfil de Competencias de Liderazgo*, el *Inventario de Responsabilidades de Liderazgo* o el *Perfil de Cualidades de Liderazgo*. Los elementos de cada perfil se establecen según los criterios del comité de expertos encargado de elaborarlos. A continuación se muestran algunos ejemplos de estos instrumentos.
- Perfil de Competencias de Liderazgo, en el que se le presentan al coachee diferentes aspectos de su vida profesional y se le pide que indique su grado de satisfacción, en una escala de 0 (insatisfacción) a 10 (plena satisfacción). Si el coachee lo autoriza, este perfil se le puede pasar a sus compañeros para que lo valoren y de esta forma disponer de dos fuentes de información que permitan ver si hay o no dispersión y en qué aspectos éstas son más marcadas. Un ejemplo de preguntas para el perfil de competencias de liderazgo sería *Estimula el cambio, toma decisiones personales, o aborda cuestiones difíciles*.
 - Lista de Responsabilidades de Liderazgo. Disponer de este tipo de listas permite detectar qué aspectos específicos de liderazgo se deben clarificar

y/o desarrollar. El coach debe elegir en qué áreas desea trabajar y priorizarlas.

Por ejemplo, entre *Comunicación interpersonal; Delegación; Capacitación del equipo; Toma de decisiones.*

- Perfil de Cualidades de Liderazgo. En este perfil se destacan tres cualidades principales de liderazgo, como son la *autoconciencia, capacidades interpersonales y estilo de pensamiento*. Para cada una de ellas, se elaboran un conjunto de preguntas, si bien el perfil de autoconciencia suele adoptar un formato de cuestionario estructurado, mientras que las otras dos cualidades, capacidades interpersonales y estilo de pensamiento, suelen presentarse bajo el formato de escala. Ejemplos de preguntas en un perfil de autoconciencia serían: ¿Con qué frecuencia reflexiona sobre su comportamiento? ¿Le resulta fácil expresar sus sentimientos? ¿Con qué estilo de liderazgo se identifica más? Ejemplos de habilidades interpersonales: Siempre cumplo mis promesas, procuro escuchar a los demás sin emitir juicios, o me esfuerzo en comprender a los demás. Y ejemplos del estilo de pensamiento: Analizo los datos con rapidez y eficacia o Fomento formas nuevas de tratar los viejos problemas.
- e) Perfiles de Estilo Personal. Cada individuo es único e irreplicable, si bien se pueden establecer ciertas pautas que permitan establecer patrones de comparación. Decimos que cada persona tiene su propio estilo personal, pero, ¿qué queremos decir cuando afirmamos, “el estilo personal del señor X es...”?; no es una expresión vaga o enmascarada, como cuando se dice, “el señor X es así”. En el primer caso, hablamos de “estilo personal”, es decir de un constructo enormemente complejo que se suele afrontar desde una doble vía, por un lado, desde “su estilo de aprendizaje”, y por otro, desde “su patrón o perfil de personalidad”.
- Perfil de Aprendizaje. El estilo de aprendizaje se refiere al método o estrategia que cada persona utiliza a la hora de aprender algo, éste puede variar en función de lo que se quiera aprender, pero cada persona tiene

a desarrollar una cierta tendencia o “estilo de aprendizaje”. Estos estilos aunque son relativamente estables, son susceptibles de mejorarse y también de cambiarse. El estilo de aprendizaje está determinado por un conjunto de rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos, que actúan como indicadores relativamente estables de cómo se estructuran los contenidos, se utilizan los conceptos, se interpreta la información o resuelven los problemas (rasgos cognitivos), de cómo las expectativas y motivaciones influyen en el aprendizaje (rasgos afectivos) y cómo el biorritmo y el biotipo de una persona puede influir en su estilo de aprendizaje. Hay muchos otros modelos de estilo de aprendizaje, como el modelo “Onion” de Curry (1987), el modelo de “Dominancia Cerebral” de Herrmann, o el modelo basado en el “Proceso de aprendizaje por la experiencia”), muy utilizado en el ámbito de la formación y desarrollo en entornos tanto académicos como empresariales. Kolb sostiene que el aprendizaje es el resultado de la forma como las personas perciben (a través de la experiencia concreta o a través de la conceptualización abstracta) y como procesan lo que han percibido (a través de la experimentación activa o a través de la observación reflexiva). De estas capacidades: experiencia concreta (EC), observación reflexiva (OR), conceptualización abstracta (CA) y experimentación activa (EA), se desprenden los cuatro estilos de aprendizaje: Acomodador, Divergente, Asimilador, Convergente, que aparecen en la figura



- Perfil de Personalidad: es una de las áreas que presenta mayor dificultad de evaluación, debido a que sus principales instrumentos de evaluación tienen restringida su utilización, bien mediante comprobación de la formación psicológica o bien mediante acreditación en el instrumento. Algunos de los instrumentos más utilizados se desarrollan ampliamente en los apartados siguientes.

f) Perfiles de Autoevaluación: son cuestionarios estructurados que permiten conocer el grado de satisfacción con cada sesión de coaching, de cómo es el

desarrollo del proceso, si se van cubriendo objetivos, qué necesidades nuevas surgen, etc. Estos instrumentos, por su carácter de guía, pueden cumplimentarse por los dos agentes principales del coaching: el coachee y el coach.

Coachee Revisión de cada Sesión (Día:)

1. *¿Cómo me siento después de la sesión?*
2. *¿He hablado de lo que era más importante para mí?*
3. *¿Me he sentido escuchado por el coach?*
4. *¿Me he sentido estimulado por el coach?*
5. *¿Me he sentido libre para expresar mis sentimientos y opiniones?*
6. *¿Me he sentido libre para expresar mi insatisfacción al coach?*
7. *Después de la sesión, ¿mi estrés ha disminuido?*
8. *En una escala de 1(muy bajo) a 10 (muy alto)*

¿Cuál es mi grado de satisfacción?..... ¿Por qué?

¿Cuál es mi grado de frustración?..... ¿Por qué?

Coachee Revisión del periodo del:/ .../...../ Al:/ .../...../ Nº de sesiones:

1. *¿Cuáles son mis objetivos para este periodo?*
2. *¿Cómo he actuado en relación a ellos?*
3. *¿Los he alcanzado?¿Qué he aprendido?*
4. *¿Qué es lo que más me ha costado?*
5. *¿Qué cambios he introducido en este periodo?*
6. *¿Qué técnica o habilidad me ha ayudado a alcanzar el éxito?*
7. *¿Me he sentido frustrado? ¿Por qué?*
8. *¿Cómo podría ayudarme el coach para evitar o superar esta frustración?*
9. *¿Cuáles objetivos me marco para el siguiente periodo?11.*

El coach también está inmerso en un proceso de desarrollo continuo, por lo que debe evaluar sus propias competencias y capacidades, tanto técnicas como personales, y los progresos en su papel de coach. Disponer de un perfil de autoevaluación le permite saber dónde está situado en términos

competenciales y, en el caso en que esté trabajando con varios coachees, tener una visión de en qué medida está respondiendo a sus necesidades individuales.

Perfil de autoevaluación del coach

Coachee:..... Fecha:

- 1. ¿Tengo claros los objetivos de la sesión?*
- 2. ¿En qué medida eran adecuadas las técnicas que he utilizado?*
- 3. ¿Hasta qué punto está establecida una estrecha relación con el coachee?*
- 4. ¿Qué signos verbales y no verbales he identificado en el coachee?*
- 5. ¿Los he seguido?*
- 6. ¿Me he mostrado paciente en la sesión?*
- 7. Si volviera a repetir la sesión, ¿Qué cambiaría?*
- 8. ¿Qué creo que ha obtenido el coachee en la sesión?*
- 9. ¿En qué medida he formulado eficazmente mis preguntas?*
- ...*

B) MBTI

El Indicador de Myers-Briggs (MBTI) es uno de los cuestionarios de personalidad más antiguos (1942) y más respetados en el mundo.

Detrás de este cuestionario hay más de cincuenta años de investigación rigurosa, que destaca que no existen tipos psicológicos “mejores que” o “peores que” ni tipos “buenos” o “malos”, sino que todos los tipos tienen el mismo valor y un enorme potencial de desarrollo e interrelación. Es un instrumento que identifica preferencias, no destrezas, habilidades ni competencias.

Basándose en sus observaciones científicas, se llegó a la conclusión de que las diferencias de conducta se deben a una serie de tendencias innatas que tienen las personas de usar sus preferencias de distintos modos. A esto se une la experiencia de años utilizando esas mismas maneras de hacer las cosas, lo que hace que se anclen profundamente y se conviertan en nuestros modos

“naturales” de hacer las cosas. Cuando las personas actúan sobre esas tendencias desarrollan diferentes modelos de conducta. El MBTI ordena estas diferencias en cuatro conjuntos de pares opuestos o dicotomías, cuyas combinaciones dan lugar a 16 tipos psicológicos. Las dicotomías son las siguientes: **Extravertido - Introverso**; **Sensorial – Intuitivo**; **Traccional (Thinking) – emocional (Feeling)**; y **calificador (Judging) – perceptivo**.

Este indicador proporciona información sobre las preferencias de los individuos (y consecuentemente sobre sus áreas de desarrollo) en los siguientes puntos:

- **Extraversión o introversión. (E / I) (Actitudes)** Preferencia a la hora de proyectarse hacia el exterior o el interior. Preferencia por la acción o la reflexión. Debe entenderse como una actitud o tendencia, no como un rasgo de personalidad. (Dicotomía de Myers-Briggs)
- **Sensación o intuición. (S / N) (Función Percepción)** Proporciona información sobre cómo nos comunicamos y en qué nos basamos a la hora de comunicarnos. Las personas con preferencia por la Sensación se basan en hechos concretos, tácticos, específicos, medibles, tangibles y situados en el presente, en el aquí y el ahora. Las personas con preferencia por la Intuición se basan en las posibilidades y las asociaciones, los conceptos, la estrategia y el futuro a medio/largo plazo. (Dicotomía de Jung)
- **Pensamiento o sentimiento. (T / F) (Función Decisión)** Analiza el proceso que siguen las personas para tomar decisiones. Las personas con preferencia por el Pensamiento se basan en la lógica y la objetividad para tomar decisiones, mientras que las personas con preferencia por el Sentimiento se basan en sus valores, o en los valores de su compañía, para tomar las mismas decisiones. (Dicotomía de Jung)
- **Juicio o percepción. (J / P) (Estilo de vida)** Esta variable ofrece información sobre la preferencia por la organización y la flexibilidad ante el cambio y la

innovación. Las personas con preferencia por el Juicio tienden a mostrar conductas sistemáticas, organizadas, planificadas y estructuradas. Las personas con preferencia por la Percepción muestran conductas más flexibles y desestructuradas, al tiempo que aceptan y participan en los procesos de cambio e innovación con mayor naturalidad, o incluso los provocan ellos mismos. (Dicotomía de Myers-Briggs)

La combinación de estas cuatro preferencias nos ofrece 16 tipos psicológicos que conforman un modelo de comportamiento que indica las conductas probables de un individuo en un determinado contexto, a la vez que especifica las áreas de desarrollo de esa persona en los distintos campos de las habilidades individuales. La teoría de Jung y los 16 tipos no definen compartimentos estancos, sino que describen sistemas de energía dinámicos con procesos interactivos.

ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
ISTP	ISFP	INFP	INTP
ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

16 tipos psicológicos del MBTI.

ESTJ – Extravertido, Sensorial, Racional, Calificador

ENTJ – Extravertido, intuitivo, Racional, Calificador

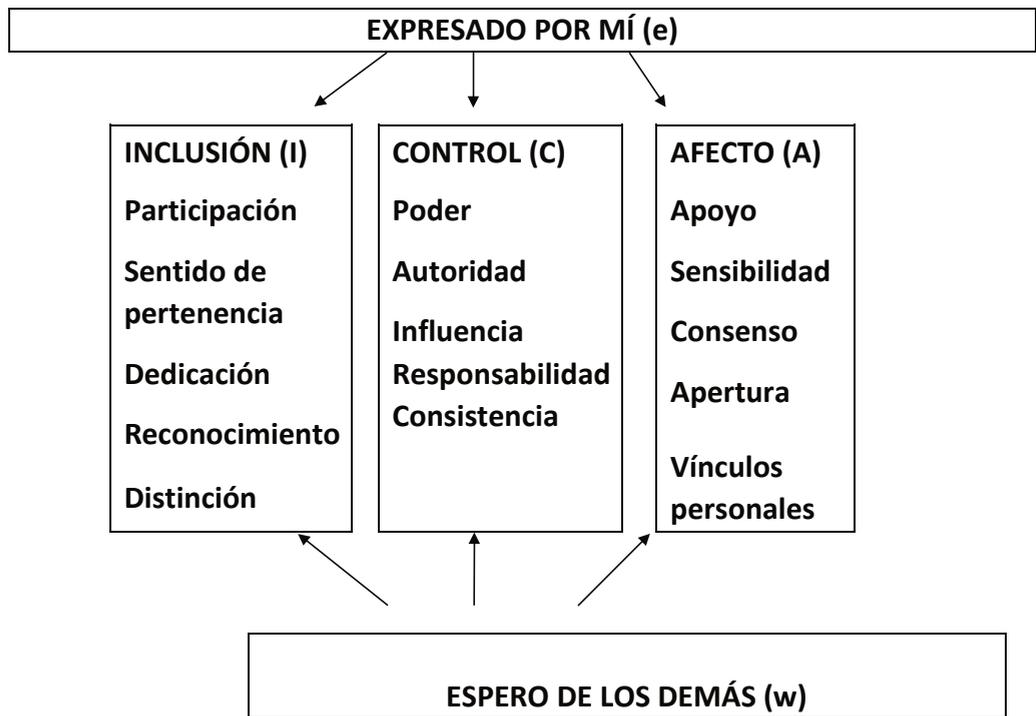
ISTJ – Introvertido, Sensorial, Racional, Calificador

INTP – Introvertido, intuitivo, Racional, Perceptivo

Puede decirse que en el equipo habrá una tendencia a tomar decisiones desde una posición más distante, teniendo en cuenta lo que es razonable, lógico, consistente, etc. (T), y con un estilo de vida (J) de “tener las cosas resueltas”, por lo que suelen ser percibidos como lógicos, más que empáticos. La actitud (E), en el equipo, muestra una mayor tendencia hacia la secuencia: acción, reflexión, acción, están orientados hacia la acción, hacia una mayor amplitud, hacia las personas y los objetos, pero dentro del equipo hay también personas orientadas hacia el pensamiento, la búsqueda de profundidad, con mayor necesidad de tiempo para la reflexión, por eso su flujo suele ser: reflexión, acción, reflexión.

C) *FIRO-B*

El Firo-B (Fundamental Interpersonal Relations Orientation – Behaviors) de Schutz (1967) es otro instrumento que se utiliza mucho en Recursos Humanos, sobre todo en acciones de desarrollo, desarrollo de liderazgo, desarrollo individual, desarrollo de plan de carrera, en sesiones de coaching y en talleres de formación de directivos, de creación de equipos de trabajo, de comunicación, más que en procesos de selección. No es una prueba de personalidad, sino un instrumento centrado en cómo nos “movemos” en las relaciones interpersonales. Evalúa cómo una persona actúa en situaciones interpersonales, cómo se manifiesta hacia los demás y qué es lo que espera de ellos. También puede utilizarse para predecir la compatibilidad de las interacciones entre distintas personas que la hayan cumplimentado. Cada una de las áreas que evalúa; conducta que necesito expresar y expreso hacia otros; y conducta que necesito y deseo que otros expresen hacia mí, contempla tres dimensiones: inclusión (necesidad de establecer y mantener una relación satisfactoria con otras personas, interactuar con ellas, asociarse, comunicarse, juntarse, etc.), control



Dimensiones del Firo B.

(necesidad de establecer y mantener una relación de influencia, control y poder respecto a otras personas), y afecto (necesidad de establecer y mantener una relación de amistad, empatía, calidez, amor y afecto). El instrumento consta de 54 elementos y puede administrarse tanto en formato de papel y lápiz como online, y su aplicación dura aproximadamente 15 minutos.

Se presenta un Ejemplo de los resultados obtenidos en el FIRO-B:

Ejemplo de resultados con el Firo B

INCLUSIÓN (I)		CONTROL (C)		AFECTO (A)		TOTAL		
Inclusión expresada (el)		Control expresado (eC)		Afecto expresado (eA)		Expresado		
EXPRESADO (e)	7	Alto	1	Bajo	7	Alto	15	Medio
	Generalmente incluye a otros en sus actividades, se reúne con otros y forma grupos; le gusta interaccionar con los demás la mayor parte del tiempo.		Generalmente evita controlar o influir en los demás o en situaciones; evita organizar o dirigir a otros y asumir responsabilidad.		Generalmente se acerca a las personas y se siente cómodo expresando sentimientos de apoyo y ayuda.		Inicia actividades con los demás, pero en función de las personas y/o situación.	
	Rango: 0-9		Rango: 0-9		Rango: 0-9		0-27	
Inclusión deseada (wl)		Control deseado (wC)		Afecto deseado (wA)		TOTAL Deseado		
7	Alto	9	Alto	7	Alto	23	Alto	

D E S E A D O (w

Muy a menudo desea que otros le incluyan en sus actividades y grupos, y le gusta ser reconocido.

Se siente más cómodo en situaciones bien definidas, y trata de obtener instrucciones y expectativas claras.

La mayor parte del tiempo desea que los demás le animen calurosamente a actuar, compartan sus sentimientos y le animen.

Se encuentra cómodo con los demás iniciando actividades.

Rango: 0-9

Rango: 0-9

Rango: 0-9

0-27

[.../...]

TOTAL INCLUSIÓN		TOTAL CONTROL		TOTAL AFECTO		TOTAL	
14	Alto	10	Medio	14	Alto	38	Medio-alto
Tiene una marcada preferencia por involucrarse en situaciones sociales, la mayor parte del tiempo.		Prefiere un cierto grado de estructura, y claridad en lo que respecta a la autoridad y responsabilidad.		Generalmente le gusta bastante la calidez y cercanía de las relaciones individuales, persona-persona.		Le resulta satisfactorio participar con otros en diferentes actividades. Prefiere trabajar en grupos pequeños, con contactos regulares y tener un grupo más amplio de colegas y amigos.	
Rango: 0-9		Rango: 0-9		Rango: 0-9		0-27	

Los resultados en cada una de estas casillas pueden ayudar a comprender el propio comportamiento y el de los demás dentro de una organización. Puede ayudar a maximizar el impacto de nuestras acciones, a identificar qué opciones elegir para conseguir mayor satisfacción y mayor rendimiento en el trabajo, también permite explorar vías alternativas para alcanzar las metas propuestas, así como mejorar la eficacia en los equipos de trabajo. En la interpretación de los resultados hay que tener en cuenta el peso de

algunos factores externos en el momento de cumplimentar la prueba, Por ejemplo, una profunda autorreflexión o bien de un distanciamiento de los demás, puede afectar a todos los resultados, pero especialmente a lo relativo a Inclusión deseada (**wI**); las diferencias culturales que inciden en la expresión de las necesidades; malos entendidos en relación a los términos empleados; la evitación consciente de puntuaciones extremas, prefiriendo mantenerse en las puntuaciones centrales, o una cierta presión del entorno hacia determinados comportamientos.

D) Inventario de Personalidad de California: CPI

El CPI, Inventario de Personalidad de California, fue publicado originalmente en 1956, como un sistema abierto de evaluación, con un número elevado de elementos, 480, que en función de la situación de evaluación podían eliminarse o añadirse elementos. Harrison G. Gough y Pamela Bradley revisaron y presentaron la 3ª edición de esta prueba en 1996. Es un cuestionario auto descriptivo de cómo se ve uno a sí mismo y a los demás en relación a una serie de características importantes en relación al trabajo y a la vida cotidiana. El objetivo de este auto informe es proporcionar una información que ayude al conocimiento de uno mismo y facilite la consecución de los propios objetivos. Se centra en tres áreas básicas: orientación hacia otras personas y la experiencia interpersonal; orientación hacia las normas y valores. Las dos primeras áreas se aprecian a través de comportamientos observables y la tercera área, orientación hacia los propios sentimientos profundos, se aprecia mediante sentimientos de autorrealización y grado de satisfacción. Cada una de estas tres áreas u orientaciones se evalúan mediante una escala independiente.

Estilos de vida. Cuando se consideran juntas las puntuaciones de las dos primeras escalas, se pueden definir cuatro estilos o formas de vida:

- Estilo Ejecutivo, propio de personas que les gustan las relaciones interpersonales, y que se sienten a gusto con las normas sociales. A los “Ejecutivos” les gusta ir un paso por delante, participar, y no vacilar en actuar. Creen que las normas sociales son adecuadas y deben ser obedecidas. Son ambiciosos, orientados a resultados, con un fuerte potencial en liderazgo y muy bien organizados. En su extremo positivo, pueden ser líderes carismáticos, promotores de esfuerzos constructivos. En su extremo negativo, pueden ser oportunistas, manipuladores y hostiles con los que no cumplen las normas.
- Estilo Sostenedor, suelen ser personas de comportamiento reservado, que apoyan las normas sociales. Son cuidadosos, conscientes, pacientes y bien organizados. Valoran y protegen sus sentimientos internos y privados, evitando mostrarlos o divulgarlos públicamente. Su papel es preservar los valores y humanizar las formas en las que deben aplicarse las normas sociales. En el polo positivo, pueden ser modelos de bondad, virtud y tolerancia. En el polo negativo, pueden ser muy negativos, sin autoestima ni confianza.
- Estilo Innovador, los innovadores son muy activos en las relaciones interpersonales, pero a menudo ven defectos y anomalías en como se hacen las cosas. Son imaginativos, y a menudo creativos en su trabajo. Sus valores son personales, ni tradicionales ni convencionales. En su faceta positiva, son innovadores perspicaces, creadores de nuevas ideas, nuevos productos y nuevas formas sociales. En su aspecto negativo,

pueden ser muy rebeldes, intolerantes, autoindulgentes y perturbadores.

- Estilo Imaginativo, las personas con este estilo de vida valoran su vida privada, y consideran que muchas convenciones sociales son arbitrarias y restrictivas. Son reflexivos e inconformistas. Ven las cosas de forma distinta al resto de las personas, pero en general no exponen sus ideas públicamente sino que se las callan. Prefieren trabajar solos en el ámbito del arte o de las ciencias abstractas. En el polo positivo, son imaginativos, con una percepción estética, y tienen una rica vida interior. En el polo negativo, se sienten fragmentados, alejados de los demás y con conflicto interior.

Nivel de Satisfacción. La tercera área de este cuestionario se refiere a la satisfacción y al sentimiento de autorrealización. Quienes obtienen una puntuación baja en esta escala tienden a sentirse insatisfechos con su status o situación actual y tienen un sentimiento de que su propio potencial no se satisface ni realiza. Los que alcanzan una puntuación alta, sienten que han desarrollado sus talentos y generalmente hacen frente de forma efectiva a las situaciones cotidianas.

Las diferentes medidas de esta escala se agrupan en cinco grandes categorías:

- Trato con los demás: Dominancia, Prestigio, Sociabilidad, Presencia social, Auto aceptación, Independencia y Empatía.

- Autogestión: Responsabilidad, Conformidad social, Autocontrol, Buena impresión, Comunidad, Bienestar, Tolerancia.
- Motivaciones y estilo de pensamiento: Logro por medio de la conformidad, Logro por medio de la independencia, Fluidez conceptual.
- Características personales: Perspicacia, Flexibilidad, Sensibilidad.
- Características relativas al trabajo: Potencial directivo, Orientación al trabajo, Temperamento creativo, Liderazgo, Sociabilidad, Orientación al cumplimiento de las normas.

E) Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument: TKI

Es uno de los instrumentos más utilizados para aprender acerca de las diferentes formas o modos de manejar los conflictos. Es fácil de utilizar y su aplicación suele hacerse online. Sus elementos son de elección forzosa. Permite identificar el estilo preferido o habitual de resolver los conflictos y proporciona una información detallada sobre cómo utilizar eficazmente cinco formas diferentes de afrontar los conflictos: evitándolos, compitiendo, acomodándose, comprendiendo o colaborando. El conflicto causa negatividad en el puesto de trabajo, pero también puede permitir iniciar un cambio y mejorar la comunicación. El modelo TKI pone de manifiesto que estas diferentes conductas ante el conflicto son diferentes formas de comunicación. Este instrumento permite conocer cómo los diferentes modos de afrontar los conflictos repercuten en la dinámica personal y de grupo, y se utiliza en situaciones de gestión del cambio y el conflicto, de mejora de la comunicación, desarrollo de liderazgo, satisfacción y retención de personal, mejora del

rendimiento, gestión del estrés, creación de equipos de trabajo y desarrollo de habilidades de negociación.

F) Cuestionario 16 PF-5

Esta versión del cuestionario de Cattell es una revisión actualizada del cuestionario 16 PF, incluye nuevos elementos y ha mejorado sus criterios de bondad (fiabilidad, validez). Los rasgos de personalidad evaluados son de tipo bipolar. Evalúa 16 rasgos primarios de personalidad y 5 dimensiones globales, muy similares en su contenido a los “Big Five” o grandes factores de personalidad . También cuenta con tres escalas de control que permiten poner de manifiesto la relevancia de los datos del cuestionario (Manipulación de la imagen, Infrecuencia y Aquiescencia).

Rasgos primarios y secundarios del 16 PF-5

Rasgos primarios de Personalidad

- | | |
|----------------|---------------|
| • Afabilidad | • Abstracción |
| • Razonamiento | • Apertura |
| • Estabilidad | • Aprensión |

- Dominancia
- Impulsividad
- Atención a las normas
- Atrevimiento
- Sensibilidad
- Vigilancia o Confianza
- Apertura al cambio
- Autosuficiencia
- Perfeccionismo
- Tensión

Dimensiones Globales

- Extraversión
 - Ansiedad
 - Dureza
 - Independencia
 - Autocontrol
-

Ejemplo de ítems del cuestionario:

- Evito criticar a la gente y a las ideas A B C
- Suelo enfadarme con las personas demasiado pronto
A B C
- No suelo decir, sin pensarlas, cosas que luego lamento pronto A B C

A) Sí B) Término medio C) No

G) Feedback 360º

Habitualmente el proceso de coaching, como se ha comentado, se inicia con una evaluación. Una de las herramientas más completas para realizar esa evaluación es el feedback 360º. El feedback 360º es una técnica que permite que un individuo obtenga, de forma

confidencial, información en relación a cómo es percibido su comportamiento por el mismo y por otras personas.

Por una parte se le pide que realice una auto-descripción de sus competencias, y de alguna forma se le está preguntando por la imagen que tiene de sí mismo a través de la cumplimentación de un cuestionario.

Por otra parte, distintas personas clave, realizan una descripción de las competencias de dicha persona, de forma anónima. Con ello se obtiene información sobre cómo están percibiendo otros su comportamiento respondiendo al mismo cuestionario.

En la evaluación 360º es el evaluado quien elige las personas que le van a evaluar. Los agentes más habituales son, además del propio interesado, sus compañeros, los subordinados, el superior jerárquico, los clientes y los proveedores.

Que los evaluadores sean elegidos por el interesado no asegura una valoración positiva del mismo, especialmente si se ha ofrecido una información transparente y clara del sistema de evaluación desde el principio, si cuenta con la aceptación de los trabajadores. Cuando una persona conocida, o un amigo, nos pregunta si realiza una determinada conducta (y en qué medida), contestar sinceramente es ayudarle a medio y largo plazo. Si no la realiza y se lo digo es probable que intente ponerla en juego, especialmente si es importante, o que la organización le preste su apoyo para que la mejore, lo que tiene su incidencia en su propia mejora y desarrollo personal y profesional.

A todos los evaluadores se les pasa el mismo cuestionario que refleja comportamientos observables y concretos. No se les pide que juzguen, simplemente que describan si se producen o no dichos comportamientos.

Las respuestas son anónimas y se calcula la media de los evaluadores del mismo grupo (3 ó 4 evaluadores por grupo) en la presentación de resultados (cuando es posible, hay ocasiones en que son los únicos, por ejemplo el superior directo).

Ejercicio de feedback 360º: escala de evaluación

Supongamos que el instrumento de evaluación que le presentan incluye los 24 elementos siguientes.

- 1 2 3 4 5 Busca constantemente el modo de mejorar la forma en que se lleva a cabo cada actividad.
- 1 2 3 4 5 Muestra preocupación por progresar continuamente en la efectividad del trabajo.
- 1 2 3 4 5 Se ocupa de temas relacionados con la consecución de mejores niveles de rendimiento.
- 1 2 3 4 5 Identifica los factores, internos y externos, que pueden afectar a la consecución de los objetivos.
- 1 2 3 4 5 Estudia racionalmente las ventajas e inconvenientes de las distintas soluciones posibles a un problema.
- 1 2 3 4 5 Actúa cuando se identifican problemas, corrigiendo las desviaciones sobre lo previsto.
- 1 2 3 4 5 Conserva la calma en situaciones de urgencia o presión.
- 1 2 3 4 5 Permanece amable y tranquilo cuando los demás expresan desacuerdo u oposición ante las propias ideas u opiniones.

- 1 2 3 4 5 Se pone en el lugar de la otra parte y trata de anticipar sus necesidades y expectativas en la negociación.
- 1 2 3 4 5 Responde a las peticiones de ayuda de compañeros/colaboradores.
- 1 2 3 4 5 Ofrece su ayuda a los compañeros/colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.
- 1 2 3 4 5 Acepta la ayuda de otros compañeros cuando se necesita.
- 1 2 3 4 5 Explica de forma clara los detalles referentes a cambios o problemas, adaptando los mensajes a las necesidades y características de los receptores.
- 1 2 3 4 5 Se dirige verbalmente y/o por escrito eficazmente a profesionales de diferentes niveles jerárquicos.
- 1 2 3 4 5 Hace presentaciones en público adaptadas a las necesidades y al nivel de comprensión de la audiencia.
- 1 2 3 4 5 Pregunta a otras personas sus ideas, sus sugerencias y opiniones.
- 1 2 3 4 5 Escucha de forma activa sin interrumpir al interlocutor.
- 1 2 3 4 5 Resume la información que ha entendido para verificar que la ha entendido adecuadamente.
- 1 2 3 4 5 Elogia y estimula el buen trabajo realizado por otros.
- 1 2 3 4 5 Comenta las opiniones e ideas de otros y las valora.
- 1 2 3 4 5 Presta atención a las necesidades y sentimientos de los demás.
- 1 2 3 4 5 Defiende, argumentando razonadamente, las propias decisiones cuando son puestas en duda.

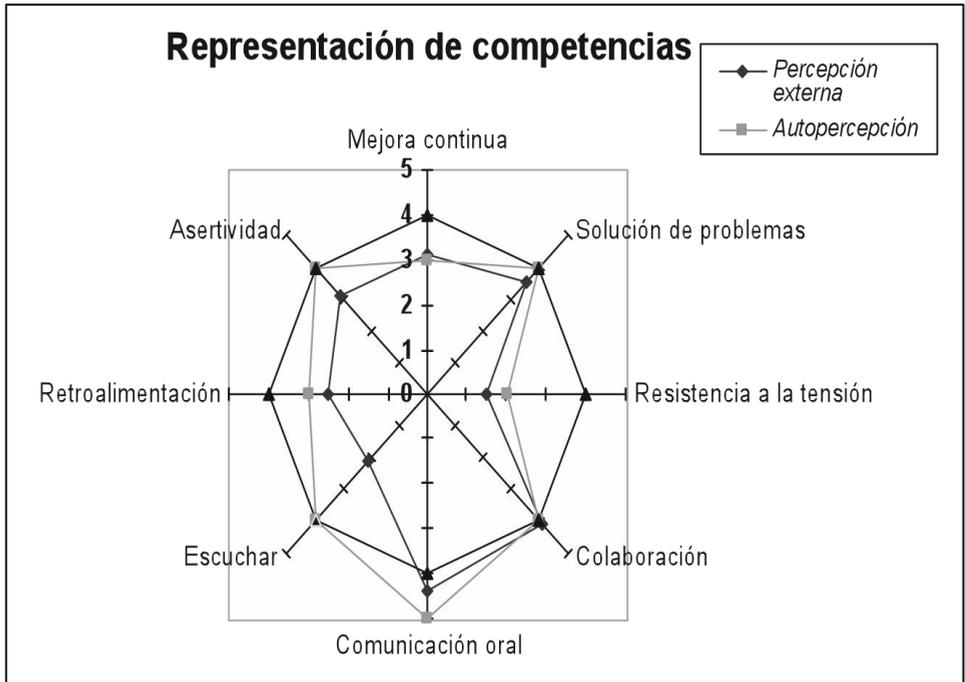
1 2 3 4 5 Mantiene un criterio, o una decisión, a pesar de las presiones existentes, a no ser que existan razones que justifiquen el cambio.

1 2 3 4 5 Hace preguntas sensibles que revelen información, en lugar de aconsejar y dar órdenes.

Los resultados de la evaluación 360º resaltan puntos fuertes y débiles, de forma general (con las medias de todos los evaluadores), y por grupos de observadores. Se distinguen los comportamientos que forman cada competencia y las competencias del trabajador para cada perfil de exigencias de cada puesto.

En función del instrumento utilizado, los resultados pueden mostrar las respuestas de los distintos grupos de sujetos a las distintas competencias o valores y los comportamientos que les permiten operativizarlos.

Las competencias se definirán de una forma u otra en función de las características de la organización y del puesto.



Puntuaciones obtenidas en un cuestionario de evaluación 360º.

Ejercicio de feedback 360º: Descripción de Competencias

Las definiciones de cada competencia del ejemplo aparecen a continuación:

- **Mejora continua.** Realizar las tareas buscando, en sus actuaciones, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar sus actuaciones anteriores.

- Solución de problemas. Analizar los problemas y situaciones complejas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, en función de la información disponible, para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
 - Resistencia a la tensión. Mantener la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de urgencia, presión, oposición, desacuerdo y/o ante fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
 - Colaboración. Ayudar y aceptar la ayuda de los compañeros de trabajo en la realización de las tareas.
 - Comunicación oral. Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación y/o intereses, de forma oral y/o escrita.
 - Escuchar. Preguntar de forma abierta y escuchar de forma activa interesándose realmente por lo que el interlocutor dice o sugiere.
 - Retroalimentación. Ofrecer retroalimentación a otras personas sobre los comportamientos que realizan intentando mejorar su trabajo y su sensación de bienestar.
 - Asertividad. Exponer los puntos de vista propios argumentándolos adecuadamente y sin dejarse influir por las presiones del entorno.
-

Para interpretar los resultados de los gráficos, conviene comenzar por detectar los puntos fuertes y débiles del perfil y después analizar las discrepancias, entre la autopercepción y la percepción externa. Ofrecen mucha información las denominadas zonas ciegas, es decir, aquellos aspectos personales que otros conocen, pero no el propio interesado. Estas zonas ciegas pueden ser positivas, aquellas en las que el interesado se valora por debajo

de la valoración que le dan los demás, o negativas, en las que el interesado se valora por encima de los demás.

En una escala de cinco puntos, como la utilizada en el ejemplo, conviene prestar atención a partir de diferencias de medio punto. Cuando las zonas ciegas positivas predominan sobre las negativas indica un elevado nivel de autocrítica, que quizá que no se conoce suficientemente bien, o que necesita ayuda para ganar un poco de confianza en sí mismo.

Si se dispone de datos sobre otros directivos, se pueden comparar las puntuaciones del interesado respecto a su grupo de pertenencia, lo que nos ofrece información sobre en qué medida sus resultados suponen puntos fuertes o débiles respecto a la media de dicho grupo de referencia. Si además se dispone de los resultados obtenidos por los miembros del equipo de trabajo se pueden comparar las puntuaciones del interesado con ellos para ver la complementariedad de los componentes del equipo.

Ejercicio de feedback 360º: Interpretación de resultados del gráfico

Si se toman como punto de partida estas definiciones y los datos del gráfico del ejemplo, se podría afirmar que...

Parece que los dos principales puntos fuertes de esta persona se sitúan en las competencias de Comunicación Oral y Colaboración, en las cuales las percepciones del interesado coinciden con las de aquellos que le evalúan. El desarrollo de esta persona debe apoyarse, por lo tanto, en informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación y/o intereses, de forma oral y/o escrita; y en ayudar y aceptar la ayuda de los compañeros de trabajo en la realización de las tareas.

Otras dos competencias en las que el interesado se auto percibe de forma favorable son Solución de Problemas (Analizar los problemas y situaciones complejas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas, en función de la información disponible, para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado) y Asertividad (Exponer los puntos de vista propios argumentándolos adecuadamente y sin dejarse influir por las presiones del entorno). Sin embargo, en estas dos competencias la percepción de los otros no es tan favorable, si bien las discrepancias son de menos de un punto.

Evaluado y evaluadores coinciden al considerar que el primero resiste mal la tensión, es decir que no mantiene la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de urgencia, presión, oposición, desacuerdo y/o ante fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás. Parece que ésta podría ser un área a mejorar, especialmente si en su puesto las situaciones de tensión son frecuentes, o de relevancia cuando existen.

Por último, resaltar la discrepancia que existe entre las percepciones de evaluado y evaluadores en la competencia escuchar (preguntar de forma abierta y escuchar de forma activa interesándose realmente por lo que el interlocutor dice o sugiere). Mientras que el interesado considera que se trata de un punto fuerte, los evaluadores consideran que es un punto débil. Parece un aspecto necesario a abordar para analizar las discrepancias. Se trata de una zona ciega positiva, lo que puede suponer un elevado nivel de autocrítica, o que no se conoce suficientemente bien en esta competencia, o que necesita ayuda para ganar un poco de confianza en sí mismo.

No obstante, para poder hacer afirmaciones más contundentes tendríamos que tener un mayor conocimiento de las características del puesto y el entorno

en el que se encuentra, así como profundizar con el interesado en cada uno de los aspectos abordados en la escala.

Análisis de los datos recogidos

Si antes de comenzar un proceso de Coaching se ha realizado una evaluación del potencial del coachee en la que se han utilizado diferentes técnicas, conviene elaborar y presentar los resultados de las mismas, de forma clara y comprensiva, generalmente, en gráficos y tablas.

La información recogida, en diversos momentos, sobre cada coachee puede ser:

- Datos cuantitativos procedentes de la aplicación de pruebas psicométricas y situacionales, presentadas en forma de perfil.
- Los datos, de carácter cualitativo y descriptivo, obtenidos en la entrevista por competencias y en la observación de la conducta del coachee, reflejados en las escalas de valoración de la misma.

El objetivo de este análisis es disponer de una información relevante que permita dar una retroalimentación al coachee para que tome conciencia de los aspectos que necesita desarrollar y pueda elaborar un Plan de Acción adecuado para lograr los objetivos marcados.

Devolución de la información de la evaluación

Uno de los aspectos clave es comunicar al implicado los resultados de la evaluación. Para el cliente supone incorporar información nueva sobre él mismo. Devolver información sobre un proceso de evaluación de feedback 360° supone mirarse al espejo y ver las fuerzas y debilidades desde el punto de vista de otros: amigos, compañeros, superiores jerárquicos, etc. Supone analizar las diferencias entre cómo se ve él mismo y cómo le ven los otros, y afrontar las diferencias.

Encarar los resultados implica profundizar en el conocimiento propio, exige una apertura para la persona que recibe los resultados. Las evaluaciones realizadas por el trabajador sobre sí mismo se comparan con las ofrecidas por otras personas, lo que da lugar a una primera reflexión que hace referencia al origen de las diferencias. Muchas son las preguntas que puede hacerse el trabajador evaluado, como por ejemplo:

- ¿por qué otras personas no me perciben como realmente soy?,
- ¿qué es más real, como me veo a mi mismo o como me perciben los demás?
- ¿por qué los otros me perciben de esa forma?
- ¿por qué me evalúan mal en estas áreas?
- ¿por qué no me consideran una persona con iniciativa?

El coach no sólo ofrece retroalimentación al coachee en este momento posterior a la evaluación, sino también en las distintas sesiones de seguimiento que tienen lugar posteriormente.

Cuando se devuelve información tras la evaluación realizada, en primer lugar se debe hablar y preguntar por los aspectos positivos, los puntos fuertes que la propia persona y los demás perciben, y hacer hincapié en que el crecimiento se basa en gran medida en estos pilares. Hay que reforzarlos y resaltarlos de forma explícita.

La sesión de devolución de información se cierra ofreciendo expectativas positivas, recordando la posibilidad de seguir con el proceso de coaching para desarrollar o mejorar determinadas percepciones o conductas, y estableciendo el compromiso de contactar para dentro de unos quince días. En este tiempo el interesado puede reflexionar sobre la evaluación recibida, el impacto que causa en los otros, y ser más permeable a intervenciones a través del coaching.

Los comentarios sobre la propia persona ofrecidos por otras personas deberían percibirse como una forma de profundizar en el conocimiento personal, de conocerse mejor. Si otras personas afirman que manifiesto determinados comportamientos, puede que tengan razón, y ser consciente de dichas conductas es el primer paso para cambiarlas.

Fases del coaching III

Entrevistas de Coaching enfocadas a la reflexión

Después de la entrevista de feedback, donde se da al coachee información sobre los resultados de la evaluación realizada, se ofrece al evaluado la posibilidad de participar en un proceso de coaching. Si éste acepta, en el momento o en los próximos días, se establecerá una nueva entrevista con su coach en la que se empieza a definir un plan de acción.

El coach, antes de la primera entrevista, recopila y analiza la información sobre la evolución del sector, la situación de la organización, el ambiente laboral y los resultados de la evaluación realizada al directivo antes de comenzar el proceso de coaching.

En la primera entrevista de coaching se abordan los aspectos más significativos de la trayectoria formativa y profesional del coachee. Se reflexiona sobre sus deseos e intereses, las metas que le gustaría alcanzar y aquellos aspectos de su desarrollo que afectan a su carrera profesional. Además, se analizan con detenimiento los resultados más relevantes de la evaluación recibida (datos provenientes de todos los informes recibidos, MBTI, Firo-B, feedback 360º, centros de evaluación, etc.) para tener claras las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El objetivo de esta primera entrevista de coaching es que el coachee reflexione sobre qué aspectos desea trabajar y los ponga por escrito en un plan de acción.

La elección de unos objetivos u otros es clave para el coachee y para la empresa en la que trabaja, por eso antes de elegirlos y diseñar el plan de acción concreto que le permitirá lograr dichos objetivos, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos clave, como son:

- el compromiso con el plan de acción, ya que sin ese compromiso es imposible llevar a cabo tal plan,
 - combinar emoción y razón,
 - definir la visión,
 - visualizar un futuro de éxito,
 - aclarar los valores a seguir y
 - descubrir las creencias del coachee.
-

Apartados más habituales en el plan personal de acción

Un plan de acción es una agenda de actividades que responden a unos objetivos concretos. Los principales apartados que suele incluir son los siguientes:

- a) Objetivo
- b) Resultados esperados
 - Describe la situación actual • Describe la situación deseada
 - ¿Qué será diferente?
 - ¿Cuáles son los obstáculos para conseguirlo?
 - ¿Cómo te enfrentarás a ellos?
- c) Acciones concretas y fechas para el desarrollo del objetivo, que debe ser Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y en un Tiempo limitado.
 - ¿Qué vas a trabajar? ¿Qué harás? ¿Qué pasos vas a seguir? ¿Cómo lo harás?
 - Indicadores de realización de la acción
 - Recursos necesarios

- ¿A quiénes vas a involucrar?
- Recursos necesarios
- Relevancia
- ¿A quiénes vas a involucrar?

d) Comentarios

Todos estos apartados deben ser cumplimentados por el coachee y puestos por escrito. El primero de ellos es clave, el objetivo que se persigue, aquello que se desea mejorar o desarrollar. Por la importancia de la temática se aborda en el siguiente punto.

Objetivos

Un objetivo se considera bien formado cuando puede ser...

- formulado en términos positivos
- comprobable, el sujeto implicado puede percibir y evaluar su progreso
- iniciado y mantenido por la persona o el grupo que lo desea
- respetuoso con los aspectos positivos que ahora se poseen
- contextualizado para encajar con la ecología del sistema que lo rodea

Estrategias para marcar objetivos

Identificar el estado problemático	Mi problema consiste en que...
Definir el objetivo negando el estado problemático	Quiero dejar de
Identificar la polaridad del estado problemático	Quiero
Definir el estado deseado con respecto a una referencia externa	Quiero actuar o ser como
Utilizar las características clave para definir el estado deseado	Quiero personificar las características de
Establecer un estado generativo: ampliar cualidades existentes llenas de recursos	Quiero tener más de
Actuar como si ya hubiese alcanzado el estado deseado deseado	Si ya hubiese alcanzado el estado deseado deseado estaría

Ejemplos que permitan determinar objetivos de actuación atendiendo a las pautas ofrecidas:

- Mi problema consiste en que no consigo escuchar de forma adecuada
- Quiero dejar de pensar en otras cosas cuando los demás me cuentan algo
- Quiero prestar atención a lo que me dicen y a cómo me lo dicen
- Quiero escuchar como un técnico en selección de personal o un terapeuta

- Quiero poner de manifiesto las características de asentir, no pensar en otras cosas, emitir palabras y expresiones de refuerzo y acabar de escuchar antes de responder.
 - Quiero escuchar mejor para incrementar mis competencias de comunicación.
 - Si ya hubiese alcanzado el estado deseado estaría más atento a las necesidades de los demás y así podría incrementar su satisfacción.
-

Se trata de establecer la alternativa de acción más conveniente para que el cliente se mueva desde donde está hasta donde quisiera estar. Se trata de trazar un programa de acción sistemático y progresivo, en cuanto al nivel de dificultad, y además funcional, en el sentido de que se pueda empezar a cumplir inmediatamente. La destreza de iniciar incluye describir el objetivo general a conseguir en términos operativos, identificar los pasos conductuales importantes que permitirán conseguirlo (las acciones a realizar, lo que supone definir objetivos parciales), trazar los pasos secundarios que permitirán alcanzar los pasos importantes y concretar los refuerzos de conducta desde el marco de referencia del cliente.

Los objetivos deben acercar al coachee hacia una meta, muchas veces necesaria, y que supone un cambio. Pero no es suficiente contar con la obligación o necesidad de cambio, es necesario tener, además, el deseo de hacerlo. Y el cambio perdurable y profundo se produce cuando el directivo asume la realidad, comprende las metas y beneficios futuros e inicia su transformación desde dentro hacia fuera.

Ejemplo de Plan Personal de Acción

a) *Objetivo: Ser menos exigente conmigo mismo y con los demás.*

b) *Resultados esperados:*

- *Describe la situación actual:*

Me exijo muchísimo a mí mismo y le exijo lo mismo a los colaboradores que trabajan conmigo.

Ejemplo 1: La semana pasada había que entregar un informe a un cliente sobre un estudio de clima laboral que habíamos realizado en su organización. Sólo se contaba con un día para hacerlo, ya que la semana había sido muy dura, con jornadas de 14 horas diarias pues hubo que entregar otros trabajos. Juan y Luis no finalizaron el trabajo y pidieron al cliente una prórroga de una semana. Yo no habría hecho lo mismo estando en su lugar, me habría quedado la noche sin dormir, si hubiera sido necesario. Les expresé mi malestar por su conducta, ya que no habían cumplido con las expectativas del cliente ni con las mías.

Ejemplo 2: Hace 3 días di una conferencia de una hora ante un grupo de unos 50 empresarios. El director general y otros directivos me felicitaron efusivamente por mi intervención. Yo no quise recibir las felicitaciones y lo único que dije fue que no estaba tan contento con la actuación, que podía haberlo hecho bastante mejor.

- *Describe la situación deseada:*

En una situación ideal no me exijo tanto a mí mismo, soy capaz de darme un respiro y de dárselo a los demás. Me pongo en su lugar y entiendo su comportamiento, y lo tengo en cuenta antes de hablar o decirles lo primero que pienso.

En una situación ideal no soy tan exigente con los que me rodean, soy más tolerante con las reacciones de los demás que considere incorrectas y que yo no haría.

Ejemplo 1: Entender que Juan y Luis estaban agotados. No molestarme tanto por el hecho de retrasar el trabajo y entender la situación. Actúan de forma diferente a como lo hago yo, pero ni mejor ni peor.

Ejemplo 2: Aceptar su apreciación y alegrarme de que la percepción sobre la conferencia haya sido muy positiva para el público. Sentirme orgulloso y satisfecho.

- ¿Qué sería diferente?:

Al exigirme menos, estaría siempre mucho más satisfecho con los resultados conseguidos en todos los aspectos de la vida. Al exigir menos a los demás y ser más “comprensivo”, no me tomaría tan mal las reacciones de los que me rodean y no sufriría por algunas acciones de mi círculo más cercano a las que, probablemente, les doy mucha más importancia de la que debería.

- ¿Cuáles son los obstáculos para conseguirlo?:

Los obstáculos que me dificultan la tarea son mi nerviosismo y mi afán perfeccionista. Quizá mi miedo al fracaso o a quedar mal con otros.

- ¿Cómo te enfrentarás a ellos?:

Con serenidad, valentía, voluntad y humildad. Estoy realmente convencido de que es algo que debo cambiar para disfrutar más y mejorar las relaciones conmigo mismo y con los demás. Quitar importancia a aquello que no sucede como yo esperaba puede ser un primer paso.

- c) Acciones concretas y fechas para el desarrollo del objetivo (acción 1):

- Acción:

No compararme siempre con la meta final (“la perfección”).

- ¿Qué vas a trabajar?:

El nivel de exigencia conmigo mismo. Me ayudará a aprender a estar más satisfecho conmigo mismo.

- ¿Qué harás?:

Valorar las felicitaciones de los demás y no compararme siempre con otros que lo hacen mejor que yo.

- ¿Qué pasos vas a seguir? ¿Cómo lo harás?:

– En la próxima conferencia, que tengo el martes de la semana que viene ante directivos de la Cámara de Comercio, cuando acabe de exponer, les preguntaré qué les ha parecido y les daré a todos las gracias cuando me hagan comentarios positivos.

– Grabaré mis conferencias para ver cómo voy mejorando poco a poco y así tener conciencia de ello.

– Si me noto comparándome con otras personas, cambiar automáticamente de actividad o llamar al alguien para hablar y pensar en otros aspectos positivos.

– Reforzaré los logros de los otros, sin compararlos con los que podrían conseguir, simplemente por la valía de lo realizado.

- Indicadores de realización de la acción:

La reacción de las personas que me felicitan cuando les sonrío y les agradezca sus palabras y refuerzos.

En general, el nivel de satisfacción conmigo mismo, por mis logros y no por lo que puedo lograr.

- Recursos necesarios. ¿A quiénes vas a involucrar?:

A mis colaboradores, les verbalizaré que les agradezco sus refuerzos positivos y les elogiaré a ellos.

- Relevancia: *Alta.*
- Tiempo de realización. *¿Cuándo lo harás?:*

Cada día me marcaré dos acciones concretas, para el lunes de la semana que viene, que comenzaré el programa:

- *Elogiar a alguien cuando me entregue un trabajo.*
- *Sustituir el primer pensamiento negativo del día por otro positivo, ya sea sobre mi o sobre otra persona.*

Acción 2:

- Acción:

Tranquilizarme, no obsesionarme y no dramatizar ante los posibles errores de la gente que me rodea.

- *¿Qué vas a trabajar?*

No irritarme, aumentar mi tolerancia ante los fallos de los que me rodean a pesar de que yo, quizá, no los cometa.

- *¿Qué harás? ¿Qué pasos vas a seguir? ¿Cómo lo harás?*

En las situaciones correspondientes que me molesten y me irriten, seguir los siguientes pasos:

- *Respirar profundo.*
- *No ofrecer mi opinión hasta pasados al menos 10 segundos. Antes de hablar asegurarme de que puedo contestar con un sí a alguna de las siguientes preguntas: ¿estoy absolutamente seguro de que es verdad lo que voy a decir? ¿Lo que voy a decir es algo positivo sobre la otra*

persona? ¿Será útil para ella que lo diga? – Pensar que cada persona es diferente.

- Pensar que todo el mundo tiene derecho a equivocarse.*
- Recordar que yo también puedo cometer ese error (suponiendo que sea un error...).*
- Preguntarme ¿me merece la pena enfadarme por esto? ¿Gano algo así?*
- Si detecto que voy a saltar, verbalizar ante el interlocutor que no puedo evitar irritarme y pedirle diferir la conversación.*
- Si me irrito llamarle posteriormente para pedirle disculpas.*

- Indicadores de realización de la acción:

- Si no me irrito me sentiré mejor.*
- Feedback obtenido por los otros al cambiar mi forma de actuar hacia ellos.*

- Recursos necesarios. ¿A quiénes vas a involucrar?:

A los colaboradores. Puedo decirles que estoy trabajando la irritabilidad y que necesitaré su ayuda para mejorar.

- Relevancia: *Alta.*

- Tiempo de realización. ¿Cuándo lo harás?

En cada una de las situaciones donde me irrite.

Puesta en Marcha del plan de acción: la práctica

Una vez diseñado el plan de acción hay que llevarlo a cabo, ponerlo en práctica, lo que supone comprometerse permanentemente con las nuevas conductas, repetirlas para convertirlas en hábitos. Por ejemplo, reflexionar cada día sobre nuestras relaciones personales, asegura la eficacia en las relaciones.

Las personas aprenden haciendo las cosas por ellas mismas.

Resulta útil plantearse cada día hacer algo diferente, cada día hacer una cosa pequeña, concreta y distinta de lo que se ha hecho hasta ahora y que permita reforzar la competencia que se está.

Suspender las soluciones intentadas

Situar el foco de la intervención en suspender las soluciones intentadas que han fracasado. Cuando se presenta un problema en el contexto organizacional se tiende a recurrir a la experiencia y llevar a cabo intervenciones resolutivas que han funcionado en un pasado para problemas análogos. Frente al fracaso de tales estrategias, y antes que recurrir a una modalidad de solución alternativa, se tiene la tendencia a aplicar, con mayor vigor, la estrategia inicial, en la ilusión de que haciendo más de lo primero será eficaz.

Hay que determinar las soluciones intentadas que se han puesto en funcionamiento para alcanzar un determinado objetivo o para modificar una situación. Después se adoptan intervenciones basadas en procedimientos alternativos.

Técnicas de comunicación persuasiva para vencer la resistencia al cambio

Es importante reorientar en clave positiva las experiencias y las perspectivas que el coachee propone, pues evita resistencias al cambio. Se plantean las siguientes técnicas de comunicación persuasivas, que puede utilizar el coach en las sesiones, para vencer dicha resistencia al cambio del coachee:

- La reestructuración. Cambiar la visión conceptual y/o emocional poniéndola en otro marco que se adapta igual o mejor a los hechos de la misma situación concreta. Al situar un mismo evento en contextos distintos se cambia la perspectiva. Se puede llevar a cabo utilizando dudas hipotéticas, la reestructuración paradójica de una situación, sorprendiendo o provocando al individuo, utilizando metáforas o historias, proponiendo puntos de vista alternativos, o recurriendo a la ironía.
- La ilusión de alternativas. Se propone una opción aparentemente libre entre dos alternativas que, en realidad, producen el mismo efecto final: el cambio. Parece que sólo existen dos posibilidades (y opuestas) cuando en realidad hay más. Una de las alternativas es muy poco atractiva para la persona, y la otra, aunque difícil, es preferible a la primera. Parece que se genera la obligación de elegir una de las opciones, que si hubieran sido presentadas de forma única, hubieran sido rechazadas. ¿Prefieres hablar ahora o dentro de 10 minutos?
- La paradoja. Es un enunciado que se niega y se afirma al mismo tiempo. “Debes estar motivado”, o “debes tener ganas de trabajar”, “se alegre, no estés triste”. Se solicita el comportamiento que se pretende extinguir, haciendo que pierda su espontaneidad.
- La resistencia. Es una técnica que deriva de la paradoja, es útil cuando el cliente se opone a una intervención: “yo necesito de todo su escepticismo y resistencia, porque así me ayudará a llevar a buen término mi intervención”. Por lo tanto, si se opone está colaborando.

- La confusión. Se genera confusión, pero se señalan, sobre todo al final, algunas ideas claras y lógicas, que serán a las que se agarre el interlocutor.
- Anticipar las reacciones del interlocutor. Frases que empiezan: “lo encontrará probablemente insensato, pero tengo la impresión...”; “parece ridículo, pero...”
- Como si. Pretende que la persona ponga en marcha un pequeño cambio cada día. Quisiera que usted, durante una semana, se plantease cada día esta pregunta: ¿qué haría hoy distinto de lo que hace habitualmente si este problema no existiese? Elija la cosa más pequeña y póngala en práctica. Cada día elija una cosa nueva, como si estuviese más allá del problema.
- Anécdotas, historias, narraciones. Permiten comunicar importantes contenidos explotando la forma indirecta de la proyección y la identificación con la que a menudo una persona actúa frente a personajes y situaciones de una historia. Esta modalidad de comunicación minimiza la resistencia de la persona, pues no se la somete a ninguna solicitud directa. El mensaje llega también velado y en forma de metáfora, transmitiendo fuertes sugerencias.

Sesiones de seguimiento

Para desarrollar la práctica que otra persona necesita, es necesario planearla con el coach, definir la frecuencia y duración de la práctica, y fijar reuniones para examinar los progresos y establecer nuevas metas.

En el seguimiento, el coach practica el reconocimiento de lo que el coachee hace o no hace, no de lo que es o no es, preguntándole si está cumpliendo las promesas que se hizo a sí mismo, sin convertir las preguntas o los encuentros en un proceso de evaluación.

En las sesiones de seguimiento, el coach y el coachee se reúnen y dialogan dentro de un programa de coaching. Seis sesiones de coaching ejecutivo suelen ser suficientes para conseguir los objetivos. Más de seis sesiones suelen conducir a hacer más de lo mismo y a generar una cierta dependencia del

Coach. De forma orientativa, se recomienda sesiones que duren entre hora y media y dos horas y media, más corta cuanto mayor sea el contenido emocional de la sesión.

Una relación de coaching debe tener una fecha de finalización acordada de antemano, el coachee tiene que saber por anticipado cuándo se inicia y cuándo acaba el proceso en el que los objetivos se deben alcanzar. Con una duración mayor a seis meses puede provocar en el directivo un estado de dependencia emocional o psicológica que supedita su capacidad de actuación y toma de decisiones a las sesiones de coaching en las que trata con el coach cada una de sus actuaciones. Si el proceso debiera continuar, se recomienda dejar pasar al menos tres meses entre la conclusión de un proceso de coaching y su posible continuidad y prestar especial atención a que el coach consiga que el coachee libere su talento y no se someta al del propio coach.

Si tanto coach como coachee son capaces de percibir sus propios sentimientos y aceptarlos, es bastante más probable que sean más coherentes y sinceros consigo mismos y con los demás. Se recomienda que las sesiones se realicen en un entorno tranquilo, frecuentemente esto se ve favorecido si se realizan fuera del despacho del coachee.

La realización de evaluaciones periódicas permite realizar sucesivas comparaciones entre la situación actual y la previa o previas para detectar si se ha producido una mejora. El mismo instrumento que permitió definir la situación de la persona sirve como *benchmarking* para medir el progreso y evolución a través del coaching. Mejoras de un punto en una escala Likert de cinco, son mejoras que hay que interpretar como muy relevantes, ya que suponen hasta un 20% de cambio.

Resulta necesario, además de escuchar la opinión de la persona implicada, el coachee, sobre los cambios en sus comportamientos, conocer la percepción de los otros, compañeros, jefes, subordinados, etc., sobre dichos cambios, una vez finalizado el proceso de coaching.