

## **Coaching Organizacional**

### **Resumen:**

El *coaching* es un método de apoyo que libera el potencial que cada individuo posee y que se encuentra en un estado de inconciencia, este toma su base teórica en la Metodología Socrática, su aplicación requiere de modelos de *coaching* a aplicarse dependiendo su objetivo. Este modelo lo ejerce un experto denominado *coach* y lo entrega a un cliente denominado *coachee*, ambos trabajan para encontrar el objetivo deseado y alcanzar resultados increíbles.

**Palabras clave:** *Coaching, coach, coachee, objetivo, resultados esperados.*

Coaching is a support method that releases the potential that each individual has and that is in a state of unconsciousness, it takes its theoretical basis in the Socratic Methodology, and its application requires coaching models to be applied depending on its objective. This model is exercised by an expert called a coach and delivered to a client called a coachee, both of whom work to find the desired goal and achieve incredible results.

Keywords: Coaching, coach, coachee, objective, expected results.

### **Introducción**

La *International Coaching Federación* (ICF) define al *coaching* cómo: “acompañar a un cliente en un proceso creativo y estimulante que los inspira a maximizar su potencial personal y profesional”<sup>1</sup>.

El *coaching* es una **metodología** que recientemente ha cobrado mucha importancia debido a sus excelentes resultados, se basa en el método Socrático<sup>2</sup> o mayéutica también llamado dialógica.<sup>3</sup>

Su objetivo es intervenir para que cada organización, empresario, ejecutivo y profesionales descubran nuevas formas de mejorar sus resultados.

Esta metodología ha derivado en la creación de múltiples **modelos** de los cuales en este artículo solo abordaremos los siguientes:

1. El *Coaching* Sistémico también llamado constructivista.

---

<sup>1</sup> <https://www.icfmexico.net>

<sup>2</sup> La mayéutica. Es el método aplicado por Sócrates a través del cual el maestro hace que el alumno, por medio de preguntas, descubra conocimientos.

<sup>3</sup> Dialógico. El término dialógico suele usarse para calificar a lo que brinda la posibilidad de entablar una discusión o un debate. Con estas ideas en claro, podemos avanzar en el concepto de aprendizaje dialógico.

## 2. El Modelo GROW

### 3. *Masterful Coaching* (*Coaching* Magistral)

En el *coaching* intervienen dos personas o más interactuando uno como *coach* y otro como *coachee*.

#### **Funciones del *coach*:**

Entre las principales funciones tenemos:

Entrenador empresarial, ejecutivo y profesional.	Motivador y mentor de desarrollo de carrera.
Entrenador de equipos.	Gestor del trabajo en equipo.
Acompañamiento al <i>coachee</i> en el campo.	Estratega innovador.

#### **Conducta del *coach*:**

<b>Atención.</b>	<b>Indagar.</b>	<b>Reflejar.</b>	<b>Afirmar.</b>	<b>Disciplinar.</b>
------------------	-----------------	------------------	-----------------	---------------------

#### **Proceso del *Coaching***

El proceso para lograr mejorar por medio del *coaching* **inicia** cuando el *coachee* está convencido y quiere realmente ser ayudado por un *coach*. Si no está dispuesto no se podrá lograr el objetivo.

El *coaching* es un proceso que se dirige hacia una meta concreta y que precisa de un plan de acción para ir consiguiendo etapa por etapa el objetivo por el que el *coach* y el *coachee* se han puesto en acción.

Para ello hay que tener:

1. Un objetivo (*relacionado* con el hacer/tener: cuándo, dónde y con quién; relacionado con el ser: quiero ver, quiero sentir, quiero oír).
2. Una manera de medir los resultados (con uno mismo/con los otros).
3. Un tiempo estipulado para comprobar los resultados.
4. Un tiempo para preparar los recursos necesarios (herramientas, tiempo, personas, actitudes y aptitudes personales).
5. Una firme decisión de empezar.
6. Una reflexión para valorar las consecuencias de la acción para conseguir el resultado.

7. Un plan de acción a la medida de todo lo anterior.<sup>4</sup>

No es necesario que el *coach* sea un experto en los objetivos que atañen al cliente pues será el mismo cliente o *coachee* el que los conseguirá.<sup>5</sup>

## Desarrollo

### Metodología del *coaching*.

El *coaching* utiliza la metodología Socrática:

“No puedo enseñar nada, solo puedo ayudar a buscar dentro de ustedes mismos lo cual es mucho mejor que transmitir mi poca sabiduría”.

### Sócrates

No tiene respuestas, únicamente **PREGUNTAS**. Y entre más poderosas sean se alcanzaran mejores resultados.

Las preguntas sirven para crear claridad y conciencia en la persona.

También le ayudan a centrarse o enfocarse y actuar.

El objetivo de esta metodología es hacer reflexionar al *coachee* de una manera dirigida para que sus conclusiones se enfoquen en sus objetivos y evitar divagar.

Tomar consciencia.	Definir mi objetivo.
¿Dónde estoy?	¿Qué quiero?
¿Qué está pasando?	¿Dónde quiero ir?
¿Qué me pasa?	¿Qué quiero conseguir?
¿Cuál es el problema?	¿Cómo sabré que lo he conseguido?

Generar alternativas:	Superar las limitaciones.
¿Qué necesito?	¿Qué me está frenando?
¿Qué puedo utilizar de lo que ya tengo?	¿Qué me lo está impidiendo?
¿De qué otras maneras lo podrían hacer?	Distorsiones cognitivas.
¿Quién y como lo está haciendo ya?	Creencias limitadoras.

4 Foment del Treball Nacional, *Intervención Psicosocial desde el Coaching*. Cursoforum. ULR: [www.foment.com/publicaciones/Llibres/Coaching.pdf](http://www.foment.com/publicaciones/Llibres/Coaching.pdf). 2009.

5 Master-NET, *Manual Coaching*, URL: <http://www.master-NET.net>. 2003

**Esta metodología ha generado diferentes Modelos de Coaching de acuerdo a sus necesidades:**

**Tipos de *Coaching*.**

<i>Coaching</i> empresarial.	<i>Coaching</i> ejecutivo.	<i>Coaching</i> profesional.
------------------------------	----------------------------	------------------------------

***Coaching* Empresarial.**

El *Coaching Empresarial* incorpora la tutoría individual y ejecutiva de equipos en las grandes organizaciones, además de propietarios empresarios y directivos de pequeñas y medianas empresas.

***Coaching* ejecutivo**

Es el resultado de los programas de desarrollo organizacional, las razones que justifican este tipo de *coaching* es el aumento del estrés y la exigencia a los ejecutivos, que están cada vez más sujetos a valoraciones y resultados continuos.

***Coaching* profesional**

Los cambios continuos muestran que los planes de carrera quedan continuamente obsoletos, las carreras profesionales son más cortas e inciertas, la noción de trabajo ha cambiado pues se implementan nuevos modelos organizacionales como el organigrama intergrupala, la organización sin fronteras u organizaciones virtuales, como el *Home Office*.

**Cada uno de estos tipos de *coaching* utilizan un modelo específico describimos en forma resumida en que consiste cada uno de estos modelos:**

- ***Coaching* Sistémico. Del Master Coach Alain Cardon.<sup>6</sup>**

Las personas, los equipos y las empresas son sistemas. Están formados por conjuntos de elementos interrelacionados entre sí para un objetivo común. A la hora de marcar objetivos, tomar decisiones y relacionarse con los demás, hay que tener en cuenta las leyes y el orden propio de cada sistema, ya sea directivo, ejecutivo, operativo y organizacional. El *coaching* sistémico entiende a la empresa como un sistema formado por elementos que interactúan

---

<sup>6</sup> Master Certified Coach desde 2002, reconocido principalmente por sus competencias específicas en *coaching* ejecutivo sistémico, *coaching* de equipos y *coaching* organizacional, Alain Cardon también es un entrenador de coach *sistémico* y supervisor de coach con estudiantes de coach en Francia, Bélgica, España, Alemania y Rumania, donde inauguró una escuela de *coaching sistémico* en 2007.

entre sí y que están interconectados, de forma que cada acción o decisión que toma uno de los miembros repercute en los demás y en todo el sistema.

- **El Modelo *GROW*.**

El Modelo *GROW*, es un método estructurado, basado en la resolución de problemas, establecimiento de metas y orientado a resultados, es uno de los más utilizados en el mundo de la empresa y el coaching ejecutivo, John Whitmore<sup>7</sup> es el *Master coach* que propone este modelo.

Este modelo inicia con un acróstico donde:

La G significa <i>goal</i> representa el objetivo o meta a donde se quiere llegar	La R significa <i>reality</i> representa la descripción de la situación actual (donde estamos)
La O significa <i>options</i> u <i>obstacles</i> evalúa las alternativas para llegar a la meta o alcanzar el objetivo.	La W significa <i>will</i> es la voluntad que se posee para determinar lo que se ha de hacer, cuando y quien lo hará, así como la voluntad para hacerlo.

- ***Masterful Coaching (Coaching Magistral)*** del *Master Coach* Robert Hargrove<sup>8</sup>

Un *coach* magistral es un líder que por naturaleza es un constructor de visión y formador de valores, no solo un técnico que maneja a las personas para alcanzar sus metas y planes a través de consejos y técnicas. Para poder hacer esto se requiere que el entrenador descubra su propia humanidad y su relación con la humanidad del *coachee*, para que otros hagan lo mismo.

### **Proceso del *Coaching***

¿Qué proceso lleva?

---

<sup>7</sup> Sir John Whitmore fue un pensador preeminente en el desarrollo del liderazgo y el cambio organizacional. Escribió cinco libros sobre liderazgo, entrenamiento y deportes, de los cuales *Coaching for Performance* es el más conocido habiendo vendido más de un millón de copias en más de 20 idiomas. Este texto seminal introdujo al mundo en el [Modelo GROW](#), creado por Sir John y sus colegas en la década de 1980.

<sup>8</sup> Robert Hargrove es un líder revolucionario de renombre mundial en el campo del desarrollo del talento y el coaching ejecutivo. Su lema es "Mejores líderes, mejor mundo". Robert fue el Co-Director del Proyecto de Investigación de Liderazgo de Harvard, Co-Fundador de Venture Catalyst Partners, Fundador de Masterful Coaching. **autor de un libro histórico, *Masterful Coaching*, que dio a luz al Movimiento de Coaching Ejecutivo** y es de lectura obligatoria en casi todos los programas de Certificación de Coaching Ejecutivo en el mundo.

- El proceso de *coaching* está centrado en el desempeño, proporciona herramientas para el logro de los tres propósitos:
  1. Valores
  2. Resultados
  3. Entrenamiento designado para los gerentes y supervisores.

Consiste en cuatro fases a saber:

1. Desarrollo de una relación de sinergia.
2. Utiliza los cuatro roles del *coaching* centrado en el desempeño:
  1. Entrenamiento
  2. Resolver Problemas
  3. Ajustar el desempeño
  4. Mantener el desempeño.
3. Desarrollo de empleados.
4. Administrar recompensas que construyan el compromiso y fomentar el logro de resultados.

### Conclusiones

El *Coaching* le ha aportado al mundo algo que le faltaba, esa profesión del acompañamiento, en el logro de objetivos que sin la guía del *coach* para el *coachee* sería muy difícil y en ocasiones imposibles de lograr.

Los beneficios que aportan los diferentes tipos de *coaching* pueden ser variados:

Alcanzar objetivos y/o metas.	Crecer profesionalmente.
Mejorar resultados.	Potenciar el rendimiento.
Desarrollar la confianza y la estabilidad	Mejorar la salud.
Incrementar el estatus.	Mejorar la motivación.
Progresar personalmente.	Perfeccionar las relaciones personales.
Aumentar la fortuna personal.	Descubrir el propósito de la vida.

Para introducirse en la metodología de Sócrates el *coach* deberá estudiar la mayéutica.

Un *coach* experto será capaz de elegir el modelo que necesite su *coachee*, para aplicar el que corresponda a su objetivo, por ejemplo si es ejecutivo o empresarial se recomienda en principio el modelo *GROW*, si es atención a equipos de trabajo se recomienda el Modelo Sistémico o *Masterful*

**Coaching (Coaching Magistral)**, La decisión final será del *coach* experto en acuerdo con el *coachee*.

El *coaching* es un nuevo paradigma, que exige un nuevo conjunto de competencias entre las que se incluyen las gerencias de las personas y las tareas. Evers, Rush y Berdrow (1998), definen competencia como "Asegurar que se realice el trabajo, por las personas apropiadas y midiendo y evaluando los resultados, contrastándolos con los objetivos prescritos".

Dirigir las personas va más allá de la supervisión de la asistencia, la puntualidad y la eficiencia. Incluye llevar a la gente a lograr los más altos niveles de productividad exigidos por el ambiente competitivo. Para alcanzar estos niveles, se requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación y percepción de igualdad. Esto implica:

Involucrar.	Compartir.	Aprobar.	Guiar.
-------------	------------	----------	--------

Hoy en día, la gerencia de las personas y de las tareas está basada en un modelo de beneficios mutuos y de cooperación. Hay un fuerte sentido de responsabilidad social por el bienestar de las organizaciones incluyendo sus colaboradores.

La situación actual de nuestra economía y el desarrollo del mercado global, hacen imperiosa la actualización permanente y crecimiento de una fuerza empresarial, ejecutiva y profesional altamente calificada y motivada. Para el logro de esto, las empresas están descubriendo que las competencias de Supervisores y Gerentes deben cambiar.

Con el objeto de obtener un máximo desempeño de la fuerza de trabajo, más que jefes se necesitan *coach*, su rol es muy parecido al de un *coach* de cualquier equipo deportivo. Todos los miembros de su equipo tienen diferentes talentos y distintos niveles de habilidades. Por eso se es responsable de lograr resultados con esa mezcla especial de personas, es decir, mantenerlos, inspirados, motivados y trabajando juntos para el logro de los objetivos de su organización.

Los mejores *coach* son aquellos que saben cómo involucrar y motivar a los demás para que tengan éxito en su desempeño laboral, como mantener el esfuerzo para el logro de los objetivos, como creer en sí mismo y como sobreponerse a los fracasos.

## Bibliografía

1. Beuchot González de la Vega A. (2008) *¿Qué es el Coaching?*  
[http://www.ira.itesm.mx/comunidad/coachingempresarial/english/images/que\\_es\\_el\\_coaching.pdf](http://www.ira.itesm.mx/comunidad/coachingempresarial/english/images/que_es_el_coaching.pdf).
2. Cook, Marshall J. (2004) *Coaching efectivo, como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral*. Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.
3. *Foment del Treball Nacional*. (2009) *Intervención Psicosocial desde el Coaching*. Curso fórum. Recuperado de <http://www.foment.com/publicaciones/libres/Coaching.pdf>. 2009.
4. Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (2001) *Coaching, la última palabra en desarrollo de liderazgo*. México, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
5. Echeverría, Rafael. *Ética y Coaching Ontológico*. Edit. GRANICA. 2011
6. *Coaching en acción; La caja de herramientas del Coach*. Equipo Alejandría Club de *Coaching* Fundesem y J. Carlos Cubeiro (Colaborador). Dilts, Robert. *Coaching en acción; La caja de herramientas del Coach*. Edit. URANO 2012
7. Fiol, Alejandro y Obiols, Meritxel. *Coaching para todos; Herramientas para el cambio personal y profesional*. Plataforma Editorial. 27 de mayo 2013)