



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación**

**Escuela de Psicología Laboral y Organizacional**

**Capacitación en herramientas básicas de coaching  
para advance CONSULTORA**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del  
título en Psicología Laboral y Organizacional**

**Autor: Leonardo Carpio**

**Director: Lcdo. Cristian Castillo Peñaherrera MCDO**

**Cuenca, Ecuador**

**2006**

**Dedicatoria:**

Este trabajo monográfico está dedicado a mis amigas y amigos, a los verdaderos, a aquellos que hacen la vida más llevadera y que permiten darle un poco de color a esos momentos en los que no hay nada más adecuado que un abrazo para calmar la angustia. A aquellos que hacen el trabajo más ameno, a los que me aguantan en mis malos momentos, los que viven bajo mi mismo techo y con los que me reúno cada fin de semana a la hora del almuerzo, a aquellos con los que me relajo y con los que me estreso. Por estar siempre en el momento justo, a ellos les dedico este trabajo.

**Agradecimientos:**

Ante todo, agradezco a mi familia por darme la oportunidad de tener una formación de tercer nivel, cuyo fruto se ve reflejado en este trabajo. Agradezco también a los profesores que hacen su labor por el amor a enseñar (una especie en extinción), manteniendo siempre la energía necesaria para no caer en el facilitismo de llegar a dar clase con el mismo texto desgastado de cuando ellos recibían cátedra en la Universidad. Por último agradezco a mi director de monografía que seguramente tuvo que utilizar tiempo valioso para realizar todas las observaciones necesarias para que este trabajo sea de calidad.

## Índice de Contenidos:

<b>DEDICATORIA:</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS:</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS:</b> .....	<b>IV</b>
<b>RESUMEN:</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT:</b> .....	<b>VII</b>
<b>INTRODUCCION:</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>2</b>
1.1 LA “NUEVA” VISIÓN DE LA EMPRESA .....	2
1.2.1 INICIOS DEL CONCEPTO DEL COACHING .....	2
1.2.2 DEFINICIONES ACTUALES .....	3
1.2.3 ÁMBITOS DONDE ES UTILIZADO EL COACHING .....	4
1.2.3.A COACHING INDIVIDUAL Y DE EQUIPOS.....	5
1.2.3.B COACHING SISTÉMICO.....	5
1.2.3.C COACHING DE NEGOCIOS .....	5
1.2.3.D COACHING ORGANIZACIONAL .....	5
1. <i>Coaching de proyectos</i> .....	6
2. <i>Coaching de situación</i> .....	6
3. <i>Coaching de transición</i> .....	6
1.2.4 NIVELES DE COACHING .....	6
1.2.5 COACHING DE COMPORTAMIENTOS: .....	7
1.3 EN LA APLICACIÓN .....	7
1.3.1 PRINCIPALES PREMISAS DEL COACHING.....	8
1.3.2 LOS MODELOS MENTALES EN EL COACHEE .....	9
1.3.3 LIDERAZGO SITUACIONAL .....	10
1.3.4 EL MODELO GROW.....	10
1.3.5 ENTRENAMIENTO.....	12
1.3.6 RETROALIMENTACIÓN .....	12
1.4 SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS CON PROCESOS RELACIONADOS AL NEGOCIO: .....	14
1.4.1 FACILITACIÓN DE PROCESOS:.....	14
1.4.1.A EL COACHING Y LA FACILITACIÓN DE PROCESOS: .....	16
1.4.2 LA CONSULTORÍA DE PROCESOS: .....	18
1.4.2A DIFERENCIAS ENTRE EL COACHING Y LA CONSULTORÍA DE PROCESOS: .....	18
<b>CAPITULO II: INFORME DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA</b> .....	<b>20</b>
TALLER DE HERRAMIENTAS BÁSICAS DE COACHING PARA ADVANCE CONSULTORA .....	20
2.1 PRESENTACIÓN .....	20
2.2 OBJETIVOS.....	20
2.3 DATOS DEL TALLER REALIZADO: .....	20
2.4 DISEÑO Y EXPLICACIÓN DEL PROCESO ELEGIDO PARA EL TALLER (CONTENIDOS).....	21
2.5 RECOMENDACIONES Y CONSEJOS PARA LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DEL COACHING EN PROCESOS DE ADVANCE.....	22
2.6 VALIDACIÓN DEL TALLER (PARTICIPANTES).....	23
2.7 VALIDACIÓN DEL TALLER (EXPERTOS Y ORGANIZACIÓN) .....	24
<b>CAPITULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES SOBRE EL COACHING</b> .....	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	<b>27</b>
<b>ANEXO I: VALIDACIÓN DEL EXPERTO Y AGENDA DEFINITIVA DEL TALLER</b> .....	<b>28</b>

<b>NINGUNA DE LAS DINÁMICAS DE ESTE TALLER HA SIDO UTILIZADA ANTES POR ADVANCE CONSULTORA, POR ESTE MOTIVO RESULTARÁN DE UTILIDAD EN LA ESTRUCTURACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS DE FORMACIÓN. ....</b>	<b>34</b>
<b>ADEMÁS SE PRESENTÓ A LOS PARTICIPANTES DOS HERRAMIENTAS QUE PUEDEN SER ÚTILES PARA EL NEGOCIO. ESTAS SON: EL MODELO DE PREGUNTAS GROW Y LA MATRIZ DE LIDERAZGO SITUACIONAL.....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXO II: VALIDACIÓN PARTICIPANTES.....</b>	<b>35</b>
<b>ANEXO III: VALIDACIÓN GERENTE DE ADVANCE CONSULTORA .....</b>	<b>38</b>
<b>ANEXO IV: DISEÑO DE MONOGRAFÍA.....</b>	<b>40</b>

**Resumen:**

El objetivo principal de este trabajo monográfico fue el de entrenar al personal de advance CONSULTORA en herramientas básicas y los pasos a tomar para aplicar el coaching. Este entrenamiento se dio en un taller de 8 horas de duración en el que se utilizó ejercicios de trabajo grupal. El producto final de este proyecto consiste en un manual que contiene información sobre el coaching y las herramientas que pueden ser usadas por la organización para mejorar los resultados en ciertas prácticas

**Abstract:**

The main objective of this research work was to train the personnel in advance CONSULTORA on basic tools and steps to take in order to apply the coaching. This training was offered in an eight-hour workshop by using group exercises. The final product of this project was a manual containing information about of the kind of coaching and tools that can be used by the organization to improve the results in the certain processes.

## **INTRODUCCION:**

Para advance CONSULTORA crecer como organización es un reto que se asume a diario y que se expresa en su siempre activa búsqueda de nuevos conocimientos y áreas en las que pueda brindar un servicio de calidad. Por esto las nuevas metodologías que se desarrollan a diario alrededor del mundo son tomadas en cuenta por la organización para acoplarlas al estilo de negocio que maneja.

Una de estas nuevas metodologías es el coaching, que no solo ha demostrado tener un alto nivel de resultados, sino que se ha vuelto tan popular que ha adquirido una flexibilidad increíble, para adaptarse a los campos más diversos.

Este trabajo monográfico tiene como objetivo detallar las diferentes características del coaching que resultan de utilidad para advance CONSULTORA, además de demostrar la utilidad para el negocio de dos de las herramientas utilizadas en esta metodología; todo esto a través de la aplicación de un taller en el que se capacitó al personal sobre dicho tema, y la entrega de un manual en el que se detallan los aprendizajes adquiridos por el personal, para usos posteriores.

El marco teórico está estructurado con el objetivo de que el lector no solo conozca los temas generales de esta técnica de desarrollo humano, sino también clarifique detalles más específicos como cuales son los pasos para la aplicación de este tipo de procesos, además de las diferencias que tiene esta metodología con otras herramientas de similares características pero con estructuras u objetivos diferentes.

La segunda parte de este trabajo está dedicada a la aplicación práctica del taller que recibió el personal de advance CONSULTORA, con sus objetivos, la agenda del taller, las herramientas que pueden ser útiles para advance y las diferentes validaciones que se dieron a este ese espacio de formación.

Este trabajo finaliza con la redacción de los temas que se incluyen en el manual y los anexos de este trabajo.

## **Capítulo I: marco teórico**

### **1.1 La “nueva” visión de la empresa**

Es indudable que la empresa ha cambiado de manera radical desde que los conceptos Taylorianos (publicados en su obra más conocida “The Principles of Scientific Management”), que a pesar de que revolucionaron el manejo del trabajo de los empleados y que aumentaron de forma desmesurada el nivel de productividad de los mismos, (Taylor aumentó la productividad de obreros hasta en cuatro veces); empezaron a ser criticados por considerarse métodos inhumanos de explotación y poco a poco la empresa empezó a tomar en cuenta a las individuos de las que estaba conformada. (MUCHINSKY, 2002)

El aumento del interés en la relación entre las personas y su lugar de trabajo, incrementó la cantidad de investigaciones en el área de los recursos humanos y ciencias como la psicología, sociología e incluso la medicina y neurología empezaron a vincularse en el campo empresarial y a generar aportes de gran interés para los líderes de las industrias, que se han interesado cada vez más en el gran potencial que los empleados tienen para aumentar la rentabilidad de sus organizaciones. (MUCHINSKY, 2002)

Como consecuencia de este fenómeno las teorías, metodologías y herramientas enfocadas en potenciar las competencias de los individuos, han sido tantas y tan variadas como los investigadores que se han internado en el tema; y en países del primer mundo el desarrollo y perfeccionamiento de las mismas avanza a velocidades increíbles. El coaching es una de estas nuevas metodologías, y ha sido explotado en varios aspectos del desarrollo empresarial, obteniendo muchos y muy interesantes resultados.

#### **1.2.1 Inicios del concepto del Coaching**

El término “coach” no es reciente, deriva de la palabra medieval inglesa “coche”, en aquel tiempo usada para denominar a los carruajes y a los vagones, y que en nuestros días aún mantiene su significado original: un medio por el cual se pretende trasladar

algo de un lugar a otro (Dilts, 2004). Visto de esta perspectiva, el coach viene a ser un individuo que sirve como medio para que otra persona o un grupo de personas, pasen de un estado determinado hacia una situación deseada tanto por el entrenador como por las personas a entrenarse. Por lo tanto el coaching es el proceso en el que se ayuda a las personas y a los equipos a rendir al máximo de sus posibilidades (<http://www.enbuenasmanos.com>)

En un principio el término coach, visto desde la perspectiva de la enseñanza, fue utilizado en ámbitos escolares de aprendizaje para nombrar a la persona que, gracias a un seguimiento personalizado y el uso de varios métodos (pruebas de conocimiento, de destrezas, demostraciones, etc.) era capaz de mejorar el rendimiento de sus alumnos de manera considerable e incluso a nivel de actitudes y valores, difíciles de ser desarrollados de otras maneras. (Dilts, 2004).

Estos dos aspectos (seguimiento personalizado y el uso de varias herramientas) son los fundamentales para diferenciar al coaching de la formación de estilo tradicional, donde un expositor gasta horas en exponer sus conocimientos a través de charlas que, inexplicablemente, no suelen tener los resultados deseados. El problema con este tipo de formación es que los conocimientos del expositor no pueden ser asimilados correctamente con un método en el que el escucha no tiene los espacios de aplicación y seguimientos adecuados.

Fue por estas características que, especialmente desde los años ochenta, el término coach se ha ido introduciendo en el ámbito empresarial cada vez con más fuerza y adquiriendo cada vez más adeptos. En las organizaciones este sistema ha sido aplicado de manera conjunta con la formación de tipo tradicional obteniendo tan buenos resultados que incluso, en algunas ocasiones, la ha llegado a sustituir de manera total (Dilts, 2004). Esto se debe al poder de un coach de potenciar el talento humano, basado en funciones simples y concretas como son la de seleccionar los talentos de su alumno, gestionar el trabajo en equipo, motivar la generación de estrategias innovadoras para el auto desarrollo. (<http://www.cpcoaching.org>)

### **1.2.2 Definiciones actuales**

Debido al acelerado desarrollo de esta metodología de formación, así como al gran número de estudiosos dedicados al tema; las definiciones de coaching son muchas; sin embargo, en este trabajo se citan tres:

Para T. Gallwey es la “facilitación de la movilidad” con esto se refiere a generar un ambiente a través de la conversación y de la manera de ser, que facilite el proceso por el cual una persona puede moverse hacia una meta deseada en una manera plena. (Andrew Cocker, módulo de coaching) Este concepto va muy de la mano de la concepción original de coach (transporte de un lugar o un estado a otro), con la inclusión de un significativo aporte que consiste en destacar la importancia de generar el ambiente apropiado sobre el cual se fundamenta el proceso que el cliente debe vivir.

Por otra parte M. Downey define al coaching como “el arte de facilitar el rendimiento, el aprendizaje y el desarrollo de otra (s) persona (a)”. (Andrew Cocker, módulo de coaching) En esta definición se incluyen ya temas fundamentales que maneja el coach, como son la mejora del rendimiento y el aprendizaje. Sin embargo, esta concepción resulta algo limitada en cuanto a los parámetros en los cuales se basa el este tipo de procesos, lo cual podría generar algo de confusión con otras metodologías de desarrollo humano, similares pero no iguales al coaching.

Por último, según John Whitmore, un proceso adecuado de coaching consiste en “liberar el potencial de la persona para ayudarle a maximizar su propio rendimiento, más es ayudarle a aprender, que enseñarle”. (Andrew Cocker, módulo de coaching) Tomando en cuenta esto, tenemos que el coach no debe actuar como un maestro, o guía, sino que debe procurar que sea su alumno quien genere sus propios resultados. Este aspecto es importante puesto que en nuestro medio es común confundir el coaching con el mentoring, en donde el mentor da las pautas de conducta considerados adecuados, o con la asesoría en donde el asesor tiene el deber de guiar a su cliente hacia las mejores opciones. Debido a la simplicidad de este concepto, así como al hecho de que abarca todos los aspectos importantes del coaching, vamos a adoptarlo como base para esta monografía.

### **1.2.3 Ámbitos donde es utilizado el Coaching**

Así como existen muchos conceptos de coaching, los campos donde puede aplicarse con resultados positivos son varios. A continuación se detallan aquellos que se

consideran más importantes para advance, por tratarse (en su mayoría) de intervenciones grupales y de negocio.

### **1.2.3.a Coaching individual y de equipos**

Estos se enfocan en mejorar el rendimiento de la persona o grupo de personas de un equipo. Para esto, el coach observa el funcionamiento actual del mismo, determina sus fortalezas y las debilidades, y desarrolla un plan para tratar cualquier cambio necesario. Este es el proceso que actúa como mecanismo base del cual parten todas las variaciones de coaching que se adecuan a las diferentes necesidades, y que se explican a continuación.

### **1.2.3.b Coaching Sistémico**

El coaching sistémico se centra en mejorar la eficacia y la supervivencia de un sistema humano: generalmente una pareja, familia, equipo o comunidad. Un coach sistémico determina el funcionamiento de un sistema y sus metas, y entrena a los miembros para desarrollar un plan interactivo con el fin de que se alcancen las metas individuales y del sistema.

### **1.2.3.c Coaching de negocios**

Este se enfoca en ayudar al dueño de un negocio a crear un plan de negocio distintivo con su propia identidad. Esto se puede aplicar a cualquier segmento del comercio: desde negocios tradicionales hasta los arranques emprendedores y negocios vía Internet.

### **1.2.3.d Coaching organizacional**

En el desarrollo organizacional (DO), el coaching forma una intervención importante diseñada para determinar y para mejorar funcionamiento de un individuo o de un equipo, con un enfoque hacia la organización a la cual pertenecen.

Considerando que como consultora, advance podría implementar mecanismos basados en esta variación del coaching, se ha considerado importante desarrollar aspectos relacionados con el mismo

El coaching organizacional esta siendo aplicado en la actualidad para afrontar tres tipos de situaciones (Dilts, 1994):

1. *Coaching de proyectos*: Este es utilizado como espacio de entrenamiento para conseguir un objetivo planteado por la organización. En este tipo de situaciones el experto –manteniendo siempre su posición de entrenador- adquiere el rol de facilitador del equipo, con el fin de que puedan llegar a sus objetivos volviéndose, al mismo tiempo, más capaz para llegar a sus objetivos.
2. *Coaching de situación*: Este se concentra en el desarrollo y mejora de las personas en un contexto determinado; por ejemplo cuando el área de vendedores no tiene el desempeño adecuado y necesitan desarrollar destrezas de trato al cliente, un coach puede generar mejoras en los comportamientos que pueden estar ocasionando la baja de rendimiento.
3. *Coaching de transición*: Este se aplica cuando se requiere que una persona o grupo aprenda a realizar actividades diferentes, ya sea por ser nueva en la organización o por un cambio en las funciones.

En estos tres aspectos el coaching se aplicaría de manera situacional y no como una intervención continua dentro de la organización, y es necesario generar una cultura en la que las personas estén de acuerdo con este tipo de intervención no periódica.

#### **1.2.4 Niveles de Coaching**

Otro de los aspectos que debe ser tomado en cuenta en el proceso de coaching, es el nivel al que se quiere llegar en la intervención. Esto es necesario negociarlo con el alumno, con el fin de que las dos partes entiendan perfectamente la profundidad que se va a alcanzar durante la intervención. Una vez determinado esto el coach utilizará las herramientas necesarias para llegar al nivel especificado (Andrew Cocker, módulo de coaching)

Dependiendo del autor existen varios niveles en los que el coach puede manejar su intervención; sin embargo se pueden resumir en los especificados por Dilts. Este autor explica que, dependiendo de las metas que se plantee el alumno, así como los requerimientos de desarrollo que se determinen, el coach puede guiar su intervención para actuar en niveles de “coaching de comportamientos” en una intervención básica, o se puede llegar a un “coaching vital” en el cual se trabaja a nivel de valores y creencias en una intervención que, además de requerir varios meses, necesita un nivel de experiencia y conocimientos alto de parte del coach.

Debido a que en advance se pretende dar un primer paso en la implementación de herramientas de esta metodología, es recomendable que se empiece por el nivel básico, basándonos en el coaching de comportamientos, por lo que es importante explicarlo de manera más profunda en los párrafos a seguir.

### **1.2.5 Coaching de comportamientos:**

Según el diccionario de psicología y pedagogía de Editorial Cultural, el comportamiento es el “conjunto de relaciones adaptativas a los estímulos ambientales. En general, manera de ser o reaccionar de una persona durante un periodo corto o prolongado de su vida o frente a circunstancias particulares”. Con esto nos referimos a todas las acciones y reacciones que nos permiten interactuar con el resto de personas y el medio que nos rodea adaptándonos a él, por las cuales nos expresamos en el entorno y gracias a las cuales tenemos la capacidad de modificarlo, estableciendo relaciones y dándonos, por lo tanto, un nivel de rendimiento mayor o menor en el desempeño de nuestras funciones, dentro y fuera del trabajo.

Por esto es natural que se considere a nuestras acciones y comportamientos como el primer nivel en el que se debe trabajar para conseguir los objetivos planteados por la organización.

El coaching de comportamientos es el más cercano al coaching deportivo que se basa en la observación conciente de las habilidades y recursos personales que posee un individuo con el fin de poder desarrollarlos de manera controlada e intensiva. Además de la observación, un coach de comportamientos debe manejar una retroalimentación positiva para que el alumno descubra cómo desempeñarse en diferentes situaciones, y de que manera interactuar con su grupo de trabajo para que todos como equipo puedan llegar a los objetivos planteados.

### **1.3 En la aplicación**

En un proceso de coaching intervienen dos partes. Por un lado está el **coach** que es la persona experta, que va a ayudar a su contraparte a mejorar su situación actual; y en

el otro lado está el cliente que contrata estos servicios, y que en este tipo de procesos es denominado **coachee**.

Con el fin de implementar el coaching de comportamientos se debe tener en cuenta varios aspectos que serán la base para la aplicación. Estas son las mismas que en el coaching vital, con la diferencia de que la profundidad que se pretende es menor.

A continuación se desarrollarán estos aspectos comenzando por las premisas que el coach efectivo debe manejar con respecto a su cliente, y detallando más adelante los principales pasos que se deberán seguir en la intervención.

### **1.3.1 Principales premisas del coaching**

Para que una intervención sea efectiva y brinde resultados adecuados para el cliente, el coach necesita generar y mantener varios esquemas mentales en los cuales se sustente el proceso. Estos pensamientos se pueden traducir en premisas que, al no dejarlas de lado, sirven como base para que los coaches puedan desarrollar toda la potencialidad de sus clientes; las premisas más importantes son:

- Que su cliente puede encontrar la mejor respuesta a sus problemas
- Que su cliente tiene un potencial superior al que está manifestando
- Que su cliente puede mejorar sus resultados
- Que su cliente no necesita ningún tipo de reparación
- Que la conducta es adaptativa
- Que el mapa no es el territorio
- Que la conciencia está limitada en un momento dado acerca de lo que percibe
- Que nuestra realidad está formada por aquello a lo que prestamos atención consciente en un momento dado

(<http://perso.wanadoo.es/>)

Es importante destacar que las tres primeras premisas van enfocadas al hecho de que es el propio cliente aquel que tiene el potencial de mejorar, y que en él se encuentran las soluciones. En ningún momento debe ser el coach quien genere opciones o resuelva los problemas del cliente.

Por otro lado, mantener el pensamiento de que la conducta es adaptativa (quinta premisa), nos permite siempre tener presente la capacidad de la persona de mejorar

cierta conducta, esto en contra, de la concepción popular de que una vez que un individuo ha definido sus comportamientos y hábitos, no podrá cambiarlos.

Los últimos tres enunciados, van enfocados hacia tener en cuenta que una de las tareas (la fundamental) del coach es aumentar la conciencia del coachee, de su realidad y de si mismo.

Estas premisas deben ser esquemas mentales que el coach debe generar para tener una intervención efectiva. Sin embargo, es importante reconocer los esquemas mentales del coachee puesto que estos son determinantes para el resultado final del proceso.

### **1.3.2 Los modelos mentales en el coachee**

Los pensamientos que el cliente maneje durante el tiempo que dure la intervención son de suma importancia al momento de llegar a los objetivos fijados por el mismo. Esto debido a dos aspectos fundamentales:

- Si el coach no entiende la línea de pensamiento del coachee se corre el riesgo de que se estructure un proceso que no sea totalmente satisfactorio para el cliente, o que los resultados obtenidos no vayan de acuerdo a lo que esperaba. (Andrew Cocker, módulo de coaching)
- Por otra parte, no importa cuan capaz sea el coach, o que tan claro tenga los objetivos y el proceso que debe vivir el cliente, si el coachee maneja esquemas mentales para el proceso negativos (tales como “yo no puedo hacerlo”). Cuando la persona a la que se le está aplicando la metodología considera que no se lograrán los resultados deseados lo más posible es que el proceso no sirva en lo absoluto. (Leibling y Prior, 2004)

Es por esto que la primera labor del coach consiste en descubrir el nivel de motivación que tiene el coachee con respecto a la tarea o aspecto que se desea tratar y a continuación procurar, con diferentes herramientas, que este nivel llegue al punto óptimo para una correcta intervención.

Con el fin de ayudar al coach en la determinación del estilo de trabajo que debe manejar con su coachee, es muy recomendable que el primero maneje la matriz de liderazgo situacional.

### 1.3.3 Liderazgo Situacional

La teoría del liderazgo situacional fue publicada por Paul Hersey y Ken Blanchard, en el año de 1977. Los autores sostienen que una persona, al liderar, debe acoplarse a la persona o grupo de personas que están bajo su guía, esto con el fin de potenciar las capacidades de todos los individuos a su cargo. (Davis y Newstrom, 2003, pág. 197) Con este fin crearon el “modelo del liderazgo situacional” que tiene por objetivo detectar en que estado se encuentra la persona con la que se va a tratar, y así determinar que tipo de comportamiento se debe llevar con dicho sujeto.

Este modelo trabaja en base a una matriz que cuenta con dos ejes que se miden enfocados a la tarea específica que el individuo debe realizar. El primero de estos ejes tiene como objetivo detallar el nivel de motivación y el segundo busca especificar el nivel de destreza del sujeto.



Cuando el coach ha identificado en cual de los cuadrantes de la matriz se encuentra su coachee puede definir si debe trabajar en elevar el nivel de motivación o si puede empezar a trabajar en mejorar las destrezas de su alumno. (Andrew Cocker, módulo de coaching)

Para definir en que estado se encuentra la persona de acuerdo a la matriz se pueden utilizar varias herramientas. Una de las herramientas más efectivas que se utilizan para determinar en que situación se encuentra el coachee en relación a la problemática que se desea tratar es el modelo de preguntas GROW.

### 1.3.4 El modelo GROW

Este modelo consiste en realizar preguntas que se consideren necesarias para realizar un diagnóstico, pero enfocadas en un orden específico que ayuda al coachee a ampliar su nivel de conciencia, además que da al coach la pauta para determinar el

nivel de motivación en el que se encuentra su cliente. (Andrew Cocker, módulo de coaching)

El modelo se guía en sus siglas en inglés Goals (metas), Reality (situación real), Options (opciones) y Will / What Next (que se hará).

- En el modelo se empieza por determinar claramente la meta que se desea alcanzar. Esto debido a que las personas no suelen tener totalmente claros los objetivos que se desean, o suelen tener metas demasiado altas para empezar. En este primer paso se pretende obtener la suficiente claridad para que el resto de pasos del modelo se apliquen correctamente.
- El siguiente paso consiste en un análisis de la situación real en la que el cliente se encuentra con respecto a la meta definida en el paso anterior. Aquí las preguntas servirán para que la persona sea más realista con respecto a su meta y de la influencia que tiene sobre el resultado final. Frecuentemente es necesario que se regrese a la primera etapa con el fin de fijar de manera correcta los objetivos.
- La tercera etapa consiste en analizar las opciones que se tiene para actuar sobre el punto de interés. Para esto las preguntas deben ir dirigidas a que el cliente descubra las potencialidades propias y las posibles fuentes de ayuda a las que pueda acudir.
- Las últimas preguntas del modelo van enfocadas a definir exactamente cuál de las opciones se va a tomar, y que acciones van a ser tomadas, además del cuándo y el cómo. Esto con el fin de que el coachee tenga totalmente claro la manera de afrontar la problemática que ha elegido.

Una vez aplicado el modelo se espera que tanto el coach como el coachee tengan un claro panorama sobre la problemática y los pasos a seguir durante la intervención. Es aquí que el coach podrá determinar si debe empezar por motivar y cambiar posibles pensamientos negativos de su cliente o continuar con el siguiente paso de la intervención.

### **1.3.5 Entrenamiento**

El siguiente paso de una intervención consiste en la potenciación de las capacidades del cliente. Esto, en el coaching empresarial, personal o deportivo, se consigue de la misma manera: entrenando al coachee en aquellos aspectos que necesita desarrollar para cumplir con el objetivo. Para esto el coach puede elegir tantas herramientas como su imaginación lo permita, siempre y cuando vayan de acuerdo con las necesidades del proceso; claro que debe tener siempre en consideración las pautas para que la retroalimentación sea la adecuada, esto ya que la manera de presentar los insumos al cliente representa la parte más importante de este punto del proceso.

### **1.3.6 Retroalimentación**

Por más que las intenciones en una retroalimentación sean positivas, los resultados de un entrenamiento no serán satisfactorios, si ésta no se da de manera adecuada, es decir si se da una retroalimentación negativa.

La concepción popular es que la retroalimentación negativa consiste en gritar a la persona en cuestión, o que se utilicen palabras poco recomendables. Si bien estos aspectos tienen resultados bastante indeseables, tanto para el coachee (que se siente agredido) como para el coach (que corre el riesgo de recibir un trato similar o peor) una retroalimentación puede resultar igual de inefectiva aunque se llene de halagos y de palabras bonitas.

Para tener una retroalimentación que nos lleve a los resultados esperados se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Uno de los temas más importantes es generar un lenguaje común para estos espacios con el fin de evitar el desperdicio de energía y malos entendidos (Newstrom y Davis, 2002) por esto, el primer paso para lograr una retroalimentación eficaz es determinar qué tipo de retroalimentación desea el coachee recibir. En este aspecto se determinarán, tanto temas básicos (periodicidad de los espacios de retroalimentación, tipo de lenguaje, etc.) como temas más estructurados como la exactitud de los términos con los que se va a expresar el coach, generación de significados compartidos para ambas partes, etc. Con este mecanismo se puede evitar en gran parte dos problemas graves: el razonamiento defensivo (mecanismo de enfrentamiento que las personas

adoptan al sentirse amenazados por la “vergüenza potencial de perder una discusión” (Newstrom y Davis, 2002) y la disonancia cognoscitiva (conflicto interno y ansiedad consecuente que se genera al recibir información que va en contra de sus principios, valores y creencias sobre sí mismos y su entorno) (Newstrom y Davis, 2002)

- Otro aspecto que el coach debe tener en cuenta es no descuidar el tono en el que se expresa al momento de la retroalimentación. La concepción popular es que una retroalimentación es positiva cuando ésta se llena de elogios y se demuestra felicidad o se expresa con fuertes muestras de afecto cuando se alcanza algún objetivo o se consigue superar alguna barrera durante el entrenamiento. Si bien esto suele actuar como un fuerte refuerzo para la conducta específica, es por esta misma razón que no debe ser empleado. Es sumamente peligroso para un proceso de entrenamiento dar este tipo de retroalimentación puesto que el coachee se vuelve dependiente de estos estímulos y, en caso de que se consiga algún resultado deseado y el coach, por cualquier motivo no se expresa de manera tan emotiva, el cliente sentirá que no es un logro real. Lo mismo funciona con una retroalimentación emotiva en casos de no lograr los objetivos deseados. (Andrew Cocker, módulo de coaching)

Si bien siempre se debe mostrar amable, en realidad, por cuanto es físicamente imposible que el coach pueda expresar el mismo nivel de entusiasmo cada vez que se logra o no un objetivo, es recomendable que el entrenador de la retroalimentación con una emotividad neutra en ambos casos, esto no crea dependencia a una actitud en particular y permite que el coachee se enfoque en la mejora de sus comportamientos de manera más objetiva y centrada.

- Por último es importante que en la retroalimentación sea más el coachee quien hable. Es frecuente que se espere que en estos espacios sea el entrenador quien de las pautas de mejora, pero en realidad lo recomendable es que este se preocupe solo por guiar este espacio a través de preguntas enfocadas a que el coachee descubra sus propias fallas y que sea él quien se plantee los puntos de mejora que debe tener en cuenta. Naturalmente el coach puede dar ciertas recomendaciones que él considere pertinentes, siempre y cuando goce con el consentimiento de su cliente y solo después de que este haya agotado todas

las posibilidades gracias a las preguntas del coach. (Andrew Cocker, módulo de coaching)

Esto resulta de suma importancia para el resultado del entrenamiento, ya que de esta manera el coachee habrá adquirido la capacidad para determinar por sí solo el nivel de rendimiento en el que se haya para nuevas tareas, y podrá prescindir de intervenciones futuras que resultarían una innecesaria pérdida de tiempo y recursos para ambas partes.

#### **1.4 Semejanzas y diferencias con procesos relacionados al negocio:**

Debido al tipo de negocio que maneja avance CONSULTORA, se ha considerado importante realizar una diferenciación con ciertos procesos relacionados a la organización que se cree podrían tener cierta semejanza con el coaching y que, con el fin de una posible implementación futura, es necesario distinguir del mismo.

##### **1.4.1 Facilitación de procesos:**

La facilitación de procesos consiste en una actividad orientada a generar resultados y se considera que no hay facilitación si no ha existido un movimiento exitoso de un equipo hacia los objetivos para los cuales existe y si el equipo no mantuvo o aumentó sus competencias para alcanzar resultados. (Kinlaw, 1996)

Esta actividad consiste en talleres guiados por el facilitador con el fin de que se consigan los resultados que el grupo necesita, estos encuentros pueden durar pocas horas hasta días y semanas enteras. Debido a esta característica, la estructura de estos talleres suele gozar de gran flexibilidad, sin embargo, se puede considerar que la composición básica de los mismos es la misma, la cual, en intervenciones largas, suele repetirse de manera cíclica y cada vez que se llega a la última etapa, el proceso anterior sirve de apoyo y soporte para la siguiente repetición del ciclo.

Kinlaw describe en su libro los siguientes pasos:

- **Inicio:** este tipo de intervención se debe iniciar siempre con la especificación por parte del facilitador de las metas a las que se pretende llegar durante la sesión, las características del proceso que el grupo va a vivir, las normas que se van a manejar durante el encuentro y los roles que tanto el facilitador como

el grupo deberán adoptar. De este modo se prepara al grupo para que el espacio se maneje de manera eficiente, asegurándonos que todas las personas están encaminadas en la misma dirección.

- **Desarrollo:** en el que se utilizan las siguientes herramientas

Herramientas racionales: consisten en una serie de actividades que representan todo el trabajo necesario por parte del grupo para que genere los resultados deseados. En esta etapa la postura del facilitador es pasiva y suele basarse en la adopción de un rol de motivador.

Los insumos del facilitador: consisten en las técnicas que usa el facilitador para trabajar sobre los aportes generados por el grupo y que buscan desarrollar el entendimiento del grupo. Estos insumos pueden ser de tres tipos:

- insumos que clarifican: el objetivo de las mismas es que todo el equipo que asiste al taller tenga el mismo nivel de entendimiento sobre uno u otro tema de importancia para la consecución de los objetivos. Estos pueden consistir en charlas, exposiciones, documentos, etc.
- Insumos que resumen: estos con el fin de clarificar la información generada por el equipo. Es común que esta actividad la realice el facilitador pero se pueden realizar actividades con el fin de que sea el grupo quien lo realice.
- Insumos que crean conexiones: estos sirven para aumentar el entendimiento de los participantes, y suele consistir en la generación de conexiones entre los insumos que el grupo va generando, con el fin de demostrar causalidad, afectos de uno sobre el otro, etc.

Comunicación: el facilitador debe manejar un lenguaje concreto, que esté enfocado a aspectos relevantes, que sea respetuoso y balanceado.

- **Resultados:** el último paso de un espacio de esta índole consiste la especificación de los resultados que el trabajo anterior se consiguió. El rol del facilitador en este espacio suele ser el de integrador de todo lo generado, y de preparación para etapas posteriores, ya sea que estas necesiten de un facilitador o no. Es importante recalcar que en esta etapa se puede considerar si el taller tuvo un resultado adecuado tomando en cuenta que haya

aumentado, o por lo menos mantenido su capacidad para generar resultados por si mismo.

#### **1.4.1.a El coaching y la facilitación de procesos:**

Realmente las semejanzas de la facilitación de procesos con el coaching son varias. Por un lado tenemos que el objetivo de ambos es llevar a una persona (o a un grupo) de un estado actual a otro deseado. Además en ambos la comunicación debe tener características similares. En cuanto al proceso es importante destacar que se asemejan en gran parte por la importancia que se da al plantear desde un comienzo, la manera de llevar la intervención con el cliente.

Sin embargo es en este punto en donde se encuentra la primera de las diferencias, ya que, si bien todas las acciones del facilitador van enfocadas a satisfacer las necesidades del cliente, en un taller es él quien plantea las metas, objetivos, proceso y demás aspectos relacionados al desarrollo del encuentro. En el coaching todo esto nace de una negociación entre las dos partes, negociación en la que el cliente es quien determina la mayoría de aspectos, en coach suele determinar sólo los límites de las intervenciones, en cuanto a tiempo, fechas, etc. (Andrew Cocker, módulo de coaching)

La segunda de las diferencias consiste en que el coaching tiene una variedad de campos de acción en los que la facilitación no puede actuar, como en el campo individual, en donde la relación se vuelve tan profunda que permite tratar temas de comportamiento como hábitos alimenticios o vicios (es común en los Estados Unidos contratar coaches para bajar de peso o dejar de fumar) o un cambio incluso de valores (a través del coaching vital). (Dilts, 2004)

Otra de las diferencias radica en la aplicación de la intervención. Además de que en la facilitación de procesos no se utilizan herramientas de entrenamiento (puesto que ese no es el objetivo de la misma), en esta es casi indispensable la presencia del facilitador durante la realización de las actividades, mientras que el coaching puede aplicarse vía telefónica o a través del correo electrónico. (Revista Dinners, Enero 2006)

Por otra parte, como se mencionó en la sección de retroalimentación, el coach procura siempre recoger las experiencias del coachee a través de preguntas enfocadas

correctamente, y que sea el cliente quien genere su propio aprendizaje y defina la dirección que desea tomar durante las sesiones. En la facilitación, a pesar de que el grupo genera sus propios resultados, lo hace basado en el proceso que el facilitador considera el más adecuado para llegar a los resultados que resulten de mayor conveniencia para el grupo; esto se hace evidente en el hecho de que el facilitador siempre tiene en mente que resultado se espera en el grupo con cada uno de los ejercicios que realiza, así como en que manera estos intervienen en el proceso que él ha estructurado.

Sin embargo, la diferencia más importante consiste en los objetivos de cada metodología. La facilitación de procesos se asemeja mucho a las primeras concepciones de coaching en cuanto se busca que el grupo consiga un resultado específico (concepción de trasladar de un estado a otro), sin embargo, el coach siempre va a buscar la potenciación de las capacidades y aptitudes de su cliente para llegar a sus objetivos, lo cual no es necesariamente el objetivo de todos los espacios de facilitación. Dicho de otra manera, el facilitador puede buscar el desarrollo de las capacidades de su cliente, sin embargo, por concepto, esta no es la meta principal de este tipo de espacios. Este punto nos puede guiar hacia la siguiente diferencia con la que se finaliza esta sección.

Desde un punto de vista rígido de los conceptos, por la amplitud de la metodología, el coaching puede utilizar la facilitación de procesos en ciertas etapas del coaching grupal, sistémico, de negocio u organizacional, mientras que la facilitación, si bien puede usar ciertas herramientas comunes para ambas, no puede usar el coaching sin perder las características propias que lo diferencian del mismo; en síntesis, si un espacio de facilitación tiene por objetivo potenciar las capacidades de un grupo para que este llegue a un objetivo definido por ellos mismos, sería mejor hablar de un espacio de coaching grupal en el que se está recurriendo a la facilitación, antes de que a un espacio de facilitación propiamente.

#### **1.4.2 La consultoría de procesos:**

Scheing asegura que dentro de la consultoría existen tres modelos que el consultor puede asumir para abordar de mejor manera la problemática de su cliente. Estos modelos son:

- Modelo del experto
- Modelo médico-paciente
- Modelo de la consultoría de procesos

Este último, según el autor, es el más recomendable puesto que, no se enfoca de adueñarse del problema del cliente para resolverlo, sino en que el contratante debe asumir su problemática y encontrar la manera más adecuada para enfrentarla de acuerdo a la realidad de su organización, potenciando, además su capacidad para generar sus propias soluciones en el futuro. (SCHEIN, 1998)

La consultoría de procesos empieza su intervención con un establecimiento claro de las necesidades del cliente y con una especificación de la metodología que se utilizará durante la consultoría. A partir de esto el consultor tendrá periódicamente reuniones con el cliente para establecer en conjunto las nuevas actividades que se debe realizar, además de asesorar sobre las mejores maneras de implementar algunas de ellas. Procurando así una total participación del cliente en la implementación de las soluciones que se decidan y haciéndole dueño del proceso. (SCHEIN, 1998)

Este modelo de intervención es considerado el más efectivo, sin embargo no es manejado por advance, debido a que es muy difícil encontrar en nuestro medio clientes que se encuentren dispuestos a vivir un proceso en el que ellos tienen que implementar las diferentes acciones, ya que lo que se acostumbra es que, llamar al consultor, es equivalente a dejar de pensar en el problema que se va a delegar.

#### **1.4.2a Diferencias entre el coaching y la consultoría de procesos:**

La consultoría de procesos tiene una gran semejanza con algunos de los principios del coaching. Se puede partir, por ejemplo, del hecho de que en ambas se busca que sea el cliente quien genere sus propias soluciones y quien las implemente, además que en ambos casos se pretende que el contratante potencie sus capacidades.

Otras semejanzas se encuentran en el momento de la implementación:

- Ambas metodologías empiezan con la especificación del proceso que se va a vivir, además que la negociación que se realiza entre el consultor y el cliente sobre este punto es muy parecida a la que realiza un coach con su coachee, en cuanto en ambos casos la persona contratante debe definir qué espera lograr con las intervenciones y la contraparte se limita a establecer fechas, periodicidad y a delimitar los alcances del proceso.
- Durante la intervención en las dos metodologías se prescinde de la presencia continua del consultor o del coach, sino que se realizan a través de sesiones de cierta periodicidad.

A pesar de estas semejanzas existe una diferencia determinante para distinguir ambas metodologías, esta consiste en que un consultor normalmente asesora en varios aspectos necesarios para el cliente (y de hecho se espera que ese sea su rol), mientras que en el coaching lo esperado es que el coach no deba intervenir en esta manera, a menos que sea totalmente necesario, y sólo si se cuenta con la autorización del coachee.

El hecho de que el rol del consultor incluye asesorar en varios aspectos a su cliente, resulta en la segunda de las diferencias con el coaching, que tiene que ver con el tipo de retroalimentación. En el primer caso en la retroalimentación sobre las actividades realizadas, se encuentran muchos más aportes del consultor, que busca los puntos de mejora sobre las acciones, mientras que en el segundo caso es el coachee quien genera este tipo de aportes.

A esto se suma la diferencia común con la facilitación de procesos, sobre la amplitud de los campos de acción de la consultoría de procesos y del coaching.

## **Capitulo II: informe de la aplicación práctica**

### **Taller de herramientas básicas de coaching para advance CONSULTORA**

#### **2.1 Presentación**

En el presente informe se detallan los aspectos más relevantes del taller de herramientas básicas de coaching para advance CONULTORA, como objetivos, participantes, metodología, temas, resultados y recomendaciones.

#### **2.2 Objetivos**

- Dar un primer acercamiento al coaching tratando los temas principales que el coach debe manejar durante una intervención: establecimiento de metas, retroalimentación y esquemas mentales.
- Brindar 2 herramientas que se acoplen al modelo de negocio de advance.
- Brindar ejercicios de facilitación nuevos para el negocio que pueden ser aplicados en espacios de formación futuros.
- Identificar los aspectos del coaching que resultan de mayor interés para el negocio de advance CONSULTORA, con el fin de detallarlos en el manual, facilitando su futura utilización.

#### **2.3 Datos del taller realizado:**

**Fecha:** 15 de Julio de 2006

**Hora de Inicio y Término:** 9h00 – 17h30

**Lugar:** Canarias 2-33 y Los Cisnes

**Grupo Participante:** al taller asistieron 8 personas de la organización pertenecientes a las áreas de comunicación, marketing, desarrollo organizacional, facilitación y formación. El grupo en su mayoría, se mostró dinámico y dispuesto al trabajo durante el día, consiguiendo varios aportes de utilidad para la organización.

## **Resultados**

1. Los participantes adquirieron una visión real de la metodología y su correcta aplicación
2. Se trabajó todo el día en varias actividades nuevas para advance en el campo de la facilitación
3. Se trabajó sobre 2 herramientas útiles para el negocio de advance
4. Se determinaron los aspectos en los que el coaching puede ser de utilidad para la organización.

La especificación tanto de las actividades realizadas en el taller (resultado 2) como de las herramientas útiles para el negocio (resultado 3) se encuentran detalladas en el anexo I "Validación del experto y Agenda definitiva del Taller". En este espacio se detallan también los contenidos, materiales utilizados, duración y ejercicios aplicados.

**Metodología:** la metodología utilizada fue tanto de coaching, facilitación y exposición, ya que cada una brinda ayuda en diferentes aspectos:

- Debido al tema a tratar en el taller, el coaching se aplicó a través de varios ejercicios, con el fin de ejemplificar los procesos regulares en una intervención de este tipo.
- La facilitación de procesos, a través de diferentes ejercicios de aprendizaje para adultos y aprendizaje vivencial, ayudó a que las personas generen sus propios insumos sobre varios temas, en especial en el momento de aplicar los aprendizajes a la organización.
- La exposición de varios aspectos fue utilizada con el fin de que el grupo mantenga la visión real del concepto, evitando correr el riesgo que se adquiere en un espacio netamente de facilitación donde el grupo definiría su propio concepto de coaching, obteniendo un resultado que podría divergir en gran medida del propósito del taller

### **2.4 Diseño y explicación del proceso elegido para el taller (contenidos)**

Los temas que se trataron durante el taller van estrechamente relacionados con los objetivos del mismo, y en especial con el primero de estos que consiste en realizar un acercamiento inicial al coaching en su aplicación. Por este motivo el trabajo del día se centró en abordar el proceso de este tipo de intervención y los temas que se deben trabajar durante esta (ver marco teórico):

- Establecimiento de metas y nivel de motivación del coachee (a través del modelo GROW)

- Manejo de esquemas mentales, tanto del coachee como del coach
- Retroalimentación positiva aplicada al entrenamiento

## **2.5 Recomendaciones y consejos para la aplicación de herramientas del coaching en procesos de advance**

Tal como se analizó en el taller, la aplicación del coaching como tal, no es factible para la realidad de advance, por falta de un experto especializado en el tema, que pueda manejar la metodología en varias índoles con un nivel de rendimiento que se ajuste a los parámetros de excelencia que maneja la organización. Sin embargo, se recomienda la inserción de aspectos como el modelo GROW y la matriz de liderazgo situacional, en diferentes procesos que pueden enriquecerse con estas herramientas; a continuación se detalla la posible manera de implementar estas herramientas en el proceso que se maneja en una consultoría tradicional de advance:

- **Determinación de las necesidades del cliente**

Con el fin de que el producto entregado al cliente sea el más acertado para la realidad de su negocio, puede ser recomendable aplicar el modelo de preguntas GROW a la persona contratante, con el fin de que tanto este como el consultor tengan una visión ajustada de las necesidades, realidad y metas del proyecto a contratarse. La intención de esto es generar un producto más provechoso para el negocio, que trabaje sobre el punto exacto que se debe tratar.

- **Determinación del modelo de intervención que se debe utilizar con el cliente:**

Es importante que durante la intervención el consultor se adecue a las necesidades del cliente, a sus capacidades y a sus expectativas y creencias sobre la intervención. Para esto la matriz de liderazgo situacional puede ser de mucha utilidad en el momento de establecer una propuesta para el proceso de la intervención, ya que nos da una visión clara de qué estilo utilizar con el cliente (muy directivo, de potenciar habilidades, solo de guía, etc.) y qué espacios de intervención se ajustan mejor a estos mecanismos.

- **La consultoría de procesos**

Una correcta aplicación de estos dos aspectos puede resultar en un primer paso para implementar una consultoría de procesos en la que el cliente tenga una mayor participación en sus propios resultados, algo que se ha visto limitado con los modelos que actualmente maneja la consultora.

## **2.6 Validación del taller (participantes)**

Es necesario que, con el fin de que el taller cuente con la correcta aprobación de los participantes en cuanto a temas, desempeño del facilitador, etc., se realice una calificación de este espacio. Para esto se utilizó el formato de evaluación que ha sido desarrollado por advance para calificar este tipo de intervenciones. A continuación se detallan los puntajes obtenidos, así como los comentarios y sugerencias más pertinentes:

**Promedio general:** el promedio general del taller es de **4,69 / 5** considerado por los parámetros de advance CONDULTORA como muy buena.

**Promedio Facilitador:** el facilitador obtuvo un puntaje de 4,59 / 5. Aquí se encuentra el principal foco de mejora.

**Promedio Contenidos:** los contenidos del taller obtuvieron un puntaje de 4,75 / 5 lo cual es considerado por advance como sobresaliente

**Promedio Metodología:** la metodología del taller fue calificada por los asistentes con un promedio de 4,73 / 5 que se encuentra en el umbral superior de muy buena según los parámetros de la organización.

Según estos puntajes podemos apreciar que el taller fue considerado productivo para la organización, sin embargo, se puede mejorar en varios aspectos, en especial en el desempeño del facilitador en cuanto a la claridad de los contenidos al ser explicados; aspecto que deberá ser tratado para evitar el mismo tipo de falencias en talleres posteriores.

Para un mayor detalle del formato de evaluación que se utilizó, como un desglose de los puntajes obtenidos, comentarios y sugerencias se sugiere revisar el anexo II “Validación Participantes”

### **2.7 Validación del taller (expertos y organización)**

El taller fue validado antes de su realización por un experto en el desarrollo de talleres, con el fin de que el proceso esté estructurado de manera adecuada, y por el gerente de la organización, con el fin de asegurar que los contenidos se adapten a las necesidades de la advance CONSULTORA

Debido a que el gerente, por circunstancias ajenas a su control, no estuvo presente durante el taller, no pudo realizar la validación post evento, como es lo adecuado. Sin embargo por parte de la organización se considera que el resultado de la evaluación de los participantes basta para considerar como satisfactorio el resultado del mismo.

## Capítulo III: conclusiones y recomendaciones sobre el coaching

### Conclusiones:

Así como Taylor consiguió un desarrollo impresionante a través de la observación de las actividades en un puesto de trabajo y de la modificación de las conductas de las personas que se desempeñaban en los mismos (curiosamente muy similar al trabajo que realiza un coach durante la fase de entrenamiento) el coaching ha logrado conseguir resultados igual de impresionantes en el desempeño de las personas en tantos y tan diferentes campos que difícilmente puede ser igualado por otras técnicas de desarrollo personal, incluso por la psicoterapia. Sin embargo, hay que tener un par de consideraciones con respecto a su aplicación en nuestra realidad y en nuestro entorno:

- El coaching es una metodología con alcances en muchísimas áreas y que posee herramientas y mecanismos que pueden ser explotados de manera muy eficiente en nuestro medio. Sin embargo, ya que es un campo que apenas está naciendo en la ciudad de Cuenca, sería un riesgo trabajar en esta metodología sin poseer una adecuada capacitación al respecto que sirva de apoyo para que se generen reales intervenciones de coaching. Esto dicho ya que existen varias personas en nuestro medio que consideran estar aplicando esta metodología, cuando en realidad sus intervenciones consisten básicamente en mentoring, asesoría o tutoría.
- Por otro lado es importante destacar que el coaching, en muchos aspectos, no consiste en una intervención fácil; esta debe tener un fuerte respaldo de competencias que se adquieren tanto en la práctica como mediante una capacitación y actualización de metodologías constante, por lo que para llegar a ser un verdadero coach (en especial si se quieren abordar temas de coaching vital) es necesario años de trabajo en el área.

Si se tiene en cuenta estas consideraciones, se podría añadir que, si se decide incursionar en esta área, se puede llegar a tener grandes recompensas y méritos; siempre y cuando se tome con la suficiente responsabilidad y se realice con la suficiente preparación.

## **Recomendaciones:**

Además de señalar las recomendaciones obvias sobre la necesidad de una excelente capacitación en el área, antes de trabajar con esta metodología, es importante añadir un par de recomendaciones sobre diferentes aspectos que hay que tener en cuenta si se tiene interés en desarrollarla:

- En este trabajo monográfico se ha recalado varias veces lo novedosa que resulta esta metodología en nuestra ciudad, es por esto que antes de una intervención es importante explicar al cliente el verdadero significado del coaching y sus alcances reales, con el fin de que la persona interesada entienda perfectamente en qué se va a trabajar y cómo se manejará la intervención, evitando así que sienta que está recibiendo un producto que no responde a lo que esperaba.
- Es importante recordar que el coaching es una metodología que puede utilizar varias herramientas y de varios tipos, por esto es recomendable estudiar diferentes campos que pueden tener conocimientos y actividades útiles al momento de una intervención. Áreas que pueden brindar grandes aportes al coaching son la inteligencia emocional, la programación neuro lingüística, las técnicas de manejo de grupos, o incluso ciertos aspectos de las intervenciones “alternativas” como la meditación, yoga, etc.

## Bibliografía:

- Davis, Keith y Newstrom Jhon W. (“Comportamiento humano en el trabajo” traducción de la onceava edición en ingles de “organizational behavior: human behavior at work” editorial McGraw-Hill/Irwin, 2002)
- “Diccionario de Psicología y Pedagogía” Ediciones Cultural, S.A., 2002
- DILTS, Robert (“*Coaching herramientas para el cambio*” Ediciones Urano, España, 2004. Traducción David Sempau)
- Kinlaw, Dennis C. (“Facilitation Skills: the ASTD trainer’s sourcebook”, ediciones The McGraw-Hill Companies, 1996)
- Leibling, Mike y Prior, Robin (“Coaching: paso a paso, métodos que funcionan” ediciones “Gestión 2000”, 2004)
- Muchinsky, Paul M. (“Psicología aplicada al trabajo” sexta edición, Editorial I.T.P., 2002)
- Revista DINNERS, “*El Coaching, camino para saber que se quiere ser*” Enero 2006.
- SCHEIN, Edgar H. (“*Consultoría de procesos*” Ediciones ADDISON – WESLEY IBEROAMERICANA, 1998)
- <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=969>
- <http://www.cpcoaching.org>
- <http://perso.wanadoo.es/e/coaching/faq.html#seccion-¿Sobre%20qué%20premisas%20se%20fundamenta%20el%20coaching?>  
(24/04/06)

## **Anexo I: Validación del experto y Agenda definitiva del Taller**

## Primera agenda tentativa:

	actividad	descripción	objetivo
8:30-8:40:30	presentación	bienvenida, explicación de los temas a tratar y la metodología	generar un ambiente agradable y predisposición positiva
8:40-9:10	integración de ideas	los asistentes escriben en una cartulina pequeña lo que creen que es el coaching y lo enseñan al resto. Luego se toman las cartulinas de todos y se clarifica que es y que no es coaching. Se hace una introducción a la siguiente parte del taller.	explicación del termino coaching, para que la gente maneje el mismo concepto
9:10-9:40	malabares iniciales	se ponen en círculo en parejas, se les da un poco de instrucciones muy básicas y se les deja que hagan como puedan. No se les permite hablar. Por último se escriben en un papelógrafo sobre tres aspectos: que querían hacer?, como se sintieron? esquemas mentales	nos da los insumos necesarios para trabajar el resto del día en los aspectos del coaching
9:40-10:00	esquema de liderazgo situacional	se les explica las características del liderazgo situacional, y como la misión del coach es adecuarse a la situación en la que se encuentra el coachee. Luego se colocan las opiniones obtenidas durante los malabares anteriores en un cuadro de este tipo de liderazgo	el coaching necesita del liderazgo situacional, para que sirva de base para la intervención, por lo tanto es necesario abordar este punto.
10:00-10:20	malabares con meta	si lo que quieres es hacer malabares cual es la meta que debes ponerte? para que tu consigas hacer malabares en que debes poner tu atención? explico que el primer objetivo no es atrapar las pelotas bien, sino saber lanzar las pelotas. explicar la importancia de tener el objetivo-proceso en mente (campana)	explicar por que la importancia de fijar la meta exactamente. En este caso analizar la importancia del proceso y fijarse una meta menos ambiciosa para luego irla modificando
10:20-10:50	modelo grow	piensan en algo que quisieran conseguir y les hago todas las preguntas del cuestionario, pregunto impresiones	entregar una herramienta concreta, además de sedimentar el tema de la clarificación de metas y proceso
10:50-11:00	como funciona el modelo grow?	explicación del modelo y de cómo debe ser aplicado.	las personas obtienen una herramienta útil para todos (en entrevistas de diagnóstico en intervención, etc.)
	<b>Refrigerio</b>		
11:00-11:30	Esquemas mentales, ejercicio	las personas discuten de un tema con sombreros en la cabeza que explica modelos mentales	explicar como los modelos mentales del coach pueden afectar el trabajo,
11:30-11:40	revisión de los esquemas mentales en malabares del principio	se toma el papelógrafo del primer ejercicio de malabares y se conversa sobre como afectan los esquemas mentales	explicar como los modelos mentales del coachee afectan su rendimiento y analizar como deben ser abordados
11:40-12:10	ejercicio retroalimentación	se les hace salir a 2 personas y se les hace que el grupo y yo retroalimente: positiva y negativa. Plenaria	explicar la importancia de una retroalimentación positiva
	<b>almuerzo</b>		
13:00-13:30	retroalimentación positiva	se les da a las personas una tarea que cumplir a modo de concurso, y se va explicando cual es la manera correcta de retroalimentar	que las personas conozcan la manera correcta de retroalimentar, y a la vez apliquen la retroalimentación adecuadamente
13:30-14:00	coaching de malabares	se hace que las personas en pareja practiquen malabares pero esta vez se deben tener en cuenta los tres aspectos abordados (tener la meta presente, esquemas mentales y retroalimentación positiva)	el objetivo de este ejercicio es que las personas integren los tres conceptos aprendidos y puedan experimentar con una primera experiencia de coaching
14:00-15:00	aplicación de coaching a la consultoría 1	se les entrega la primera herramienta de coaching con el fin de que, aplicando por parejas, las personas aprenden sobre la herramienta y la utilidad para advance	el fin de estos ejercicios es que las personas conozcan y aprendan como aplicar herramientas específicas del coaching, que son útiles para el negocio
15:00-16:00	aplicación de coaching a la consultoría 2	se les entrega la segunda herramienta de coaching con el fin de que, aplicando por parejas, las personas aprenden sobre la herramienta y la utilidad para advance	

### **Comentarios del experto y mejoras sugeridas**

- No se entienden mucho algunas explicaciones
- Mejor comenzar con lo que te propones hacer: "Generar conciencia de que el coaching necesita... Etc. (referencia a la cuarta actividad)
- Modelo grow qué??
- Mejor explicarlo claramente: "Introducción al modelo grow" (referencia a la sexta actividad)
- Es importante generar un cierre del evento, y una evaluación, aunque sea hablada en general con la gente.

**Validación de la agenda final:**

Taller de Capacitación en herramientas básicas de coaching para advance  
CONSULTORA  
Facilitador Leonardo Carpio

De acuerdo a los objetivos del taller, el grupo con el que se pretende trabajar, sus requerimientos y necesidades, yo Pablo Osorio considero válida la agenda propuesta para este taller, así como los materiales a utilizarse, espacio físico en el que se desarrollará y todo lo concerniente a la operativización del mismo.

Pablo Osorio  
**Psicólogo laboral y organizacional**

## Agenda Definitiva

	actividad	descripción
8:30-8:40	presentación	Bienvenida, presentación del taller y objetivos del mismo
8:40-9:10	integración de ideas	El coaching y en especial su aplicación son poco conocidos en Cuenca; por esta razón es necesario empezar el taller con un espacio de aclaración del concepto y su diferenciación de otros temas con el que es comúnmente confundido como el mentoring, y la asesoría.
9:10-9:40	malabares iniciales	La intención de este punto es que las personas sientan la desventaja de no recibir una guía adecuada, además de generar los insumos necesarios para trabajar el resto del día, estos son: que querían hacer?, como fue el lenguaje? que pensaban? Estos se escriben en papelógrafos separados.
9:40-10:00	esquema de liderazgo situacional	se les explica las características del liderazgo situacional, y como la misión del coach es adecuarse a la situación en la que se encuentra el coachee. Luego se colocan las opiniones obtenidas durante los malabares anteriores en un cuadro de este tipo de liderazgo
10:00-10:20	malabares con meta	Si lo que quieres es hacer malabares cual es la meta que debes ponerte? para que tu consigas hacer malabares en que debes poner tu atención? Este ejercicio ayuda a clarificar la importancia de que el coach ayude a clarificar las metas
10:20-10:50	aplicación del modelo grow	gracias a la aplicación del modelo de preguntas grow las personas aumentan su nivel de conciencia y descubren los beneficios del mismo. Para esto piensan en algo que quisieran conseguir y se les aplica todas las preguntas del cuestionario. Por último se pregunta sobre sus impresiones

10:50-11:00	como funciona el modelo grow	explicación del modelo y de cómo debe ser aplicado.
11:00-12:00	aplicación del coaching grow	Las personas , por parejas, se aplican el modelo grow con el fin de que se familiaricen con el mismo.
12:00-12:30	Esquemas mentales, ejercicio	las personas discuten de un tema con sombreros en la cabeza que simbolizan modelos mentales. Las personas entienden la importancia que tienen los pensamientos en el proceso.
12:30-12:40	revisión de los esquemas mentales en malabares del principio	Se toma el papelógrafo del primer ejercicio de malabares y se conversa sobre como afectan los esquemas mentales
<b>almuerzo</b>		
13:40-14:00	ejercicio retroalimentación	dos personas salen del aula; luego, a una por una, el grupo y el facilitador retroalimentan positiva y negativamente. La intención de este ejercicio es generar reflexión sobre el sentir de las personas ante los dos tipos de retroalimentación
14:00-14:30	retroalimentación positiva	por parejas se les da a las personas una tarea que cumplir a modo de concurso, y se va explicando cual es la manera correcta de retroalimentar
14:30-15:00	coaching de malabares	se hace que las personas en pareja practiquen malabares pero esta vez se deben tener en cuenta los tres aspectos abordados (tener la meta presente, esquemas mentales y retroalimentación positiva)
15:00-16:00	aplicación del coaching	Los participantes, por grupos, identifican los aspectos del coaching que son útiles para la organización.
16:00-16:10	Cierre y evaluación escrita por los participantes	en grupo se comentan los aportes más útiles del día. Se aplica el formato de evaluación clásico de Advance

Ninguna de las dinámicas de este taller ha sido utilizada antes por advance CONSULTORA, por este motivo resultarán de utilidad en la estructuración de nuevos espacios de formación.

Además se presentó a los participantes dos herramientas que pueden ser útiles para el negocio. Estas son: el modelo de preguntas GROW y la matriz de liderazgo situacional.

## **Anexo II: Validación participantes**

## Evaluación General del Taller según Participantes

### 1 Facilitadores

1.1	los facilitadores tenían un buen dominio de los temas tratados	4,50
1.2	los facilitadores se mostraron dispuestos a responder todas sus inquietudes	5,00
1.3	los facilitadores fueron claros para explicar los conceptos	4,25
1.4	los facilitadores hicieron entretenido el trabajo del grupo	4,63
1.5	los facilitadores hacían adaptación de los contenidos a su negocio	4,57
<b>Promedio Facilitador</b>		<b>4,59</b>

### 2 Contenidos

2.1	los contenidos tenían relación con su trabajo	4,75
2.2	los contenidos eran actualizados	4,88
2.3	los contenidos son aplicables a su negocio	4,63
<b>Promedio Contenidos</b>		<b>4,75</b>

### 3 Metodología y Recursos

3.1	la metodología permitió una mejor comprensión de los contenidos	4,88
3.2	la metodología permitió generar un ambiente agradable para el trabajo	4,75
3.3	la metodología posibilitó un mejor aprendizaje	4,88
3.4	los recursos utilizados facilitaron la comprensión de los contenidos	4,75
3.5	los recursos se combinaron para lograr un mejor entendimiento	4,38
3.5	los recursos materiales fueron actualizados y comprensibles	4,75
<b>Promedio Metodología</b>		<b>4,73</b>

<b>Promedio General</b>	<b>4,69</b>
-------------------------	-------------

### Comentarios

Son importantes estos talleres para motivarnos y poder aplicar conocimientos nuevos al trabajo  
 Muy interesante el tema, y las dinámicas y ejemplos están bien enfocados al tema  
 Útil todo el material y la metodología  
 Espacio de capacitación interesante como tema, valdrá la pena profundizar en el mismo  
 Me gustó mucho el trabajo, creo que tienes muy bien potencial en estos temas, con la experiencia ganaras destrezas para explicar mejor los contenidos  
 Bien Hecho!!!

## **Sugerencias**

Estuvo bien; te esforzaste mucho y en muy poco tiempo. Deberías ir al ritmo del grupo no al tuyo

Ser un poco más directivo en el taller, poner un poco más de orden y control

Se debe distribuir un poco más el tiempo para un lunch

Que venga más gente de Advance, no saben lo que se pierden

Ser más firme con los tiempos, horarios

Que venga el gerente

Deben estar todos los que conforman Advance

**Anexo III: Validación Gerente de advance CONSULTORA**

Sr. Magíster  
Jorge Quintuña  
**Decano de la facultad de Filosofía, Ciencias y Letras de la Educación**

De mis consideraciones,

Reciba un cordial saludo de quienes conformamos advance CONSULTORA. La presente es para informarle nuestra completa conformidad y agrado con el taller de “Capacitación en Herramientas Básicas de Coaching”, que fue facilitado por el señor Leonardo Carpio Cordero, el día 15 de Julio de 2006 y el cual tuvo muy buenos resultados, y resultó de mucha utilidad para las personas que asistieron al evento; y para la organización en general.

Sin ningún otro particular me suscribo a usted.

Atentamente,

Luis Pastor  
**Gerente advance CONSULTORA**

## **Anexo IV: Diseño de monografía**