

GIANCARLO DE CRISTO LEITE

**EL LÍDER-COACH EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
PROPOSICIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL EJERCICIO DEL
LIDERAZGO APOYADO EN EL COACHING Y SU PROCESO DE
APRENDIZAJE.**

POSADAS
2013

GIANCARLO DE CRISTO LEITE

**EL LÍDER-COACH EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
PROPOSICIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL EJERCICIO
DEL LIDERAZGO APOYADO EN EL COACHING Y SU PROCESO
DE APRENDIZAJE.**

Tesis presentada a la Facultad
de Economía y Ciencias de la
Universidad Nacional de
Misiones para la obtención del
título de Doctor en
Administración.

Línea de investigación: Nuevos
Modelos de Gestión Empresarial
Orientador: Profesor Pablo
García, Doctor

POSADAS
2013

TÉRMINO DE APROBACIÓN

GIANCARLO DE CRISTO LEITE

EL LÍDER-COACH EN EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL: PROPOSICIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO APOYADO EN EL COACHING Y SU PROCESO DE APRENDIZAJE.

Tesis presentada a la Facultad de Economía y Ciencias de la Universidad Nacional de Misiones para la obtención del título de Doctor en Administración.

Línea de investigación: Nuevos Modelos de Gestión Empresarial

Aprobado en: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profesor _____
Institución _____ Firma _____

Profesor _____
Institución _____ Firma _____

Profesor _____
Institución _____ Firma _____

Profesor _____
Institución _____ Firma _____

Posadas,.....de.....de 20..

Leite, Giancarlo de Cristo

El Líder-Coach en el ambiente organizacional: proposición de una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyado en el Coaching y su proceso de aprendizaje. Posadas: 2013.

244 f

Orientador: Pablo García

Tesis (Doctorado en Administración) - Facultad de Economía y Ciencias de la Universidad Nacional de Misiones.

1. Coaching. 2. Liderazgo. Título

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por el don de la vida y por enseñarme a aprender;

A mi esposa **Simone** y mis hijos **Micaella** y **Yuri** por el cariño, comprensión y amor;

A mi Madre **Jóia**, por las primeras lecciones de educación;

A Sra. **Carmem Vanda Woichikowski**, Directora del Instituto de Consultoría en Educación Profesor Elizalde (ICEPE), por el acogedor apoyo e incentivo;

A Dra. **Nilda Catalina Tanski**, Directora del Doctorado en Administración y Sra. **Graciela Noemí Beriro**, Coordinadora Administrativa del Doctorado en Administración, de la Universidad Nacional de Misiones (UNAM), por la atención y apoyo en todos los momentos;

A los **Profesores** del programa de Doctorado en Administración, por el profesionalismo y dedicación;

A los **Coachs y Profesores** entrevistados, por la grandiosa colaboración e incentivo;

A los traductores y revisores **Alain Khassam y Anderson Rocha** por su profesionalismo y dedicación esencial en el tramo final;

A mis **colegas** de grupo del Doctorado, por el compañerismo y amistad en esta trayectoria de aprendizaje.

AGRADECIMIENTO ESPECIAL

in memoriam

Al orientador de este trabajo, Director de la tesis, Profesor **Pablo García**.

Gracias por todo el cariño, atención, paciencia, comprensión y amistad.

En especial por los enseñamientos de filosofía clásica y filosofía de vida.

Los momentos agradables que pasamos juntos serán guardados por toda mi vida.

A usted agradezco y dedico este trabajo.

La frase que guardaré en el recuerdo: Recuérdese Giancarlo, Yo estoy contigo.

¡Vamos a aprender juntos!

RESUMEN

La utilización del Coaching como herramienta de desarrollo personal, crece en las organizaciones a medida en que las exigencias de la gestión por resultados aumentan. Los líderes contemplan a los profesionales más afectados por esta situación y cada vez más necesitan aprender nuevas competencias y habilidades de liderazgo para hacer frente a un mundo globalizado en el cual el cambio es la única certeza. En este contexto, el Coaching emerge como una técnica de gestión de personas orientada para aumentar la conciencia y la responsabilidad, y así generar más comprometimiento con las tareas y acciones individuales. El Coaching - definido como "El arte de formular preguntas que conduzcan a la acción" - en conjunto con el liderazgo, entendido como "la función del líder de influenciar a las personas en la dirección de resultados" – colaboran en la formación del papel del Líder-Coach, el líder que actúa como Coach. En este sentido, el presente trabajo de tesis tiene como objetivo proponer una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyado en la técnica de Coaching y en sus herramientas de aprendizaje, con la finalidad de parametrizar las actividades del líder en el ambiente organizacional. Coherente con los propósitos del trabajo se caracteriza la investigación como cualitativa, con análisis de contenido y estudio exploratorio-descriptivo como suficientes. Con las entrevistas y una amplia revisión bibliográfica sobre los temas pertinentes, se logró los resultados esperados de efectuarse un programa de Coaching organizacional orientado para la función del Líder, articulando los pasos y las etapas para esa efectuaración. De esa forma se concluye que el Líder-Coach puede apoyar el desarrollo de las personas y de los equipos de trabajo en dirección de metas y acciones personales y de trabajo, utilizándose el Coaching como una herramienta eficaz de promoción del ambiente organizacional.

ABSTRACT

The usage of Coaching as a tool for personal development grows in the organizations in the same way that demands for better results, based on good management, increases in the same proportion. Leaders support these professionals that are affected by this situation and in the path of that, they need learn new competencies and skills of leadership to face the globalization effect in which frequent changes are the only containment. At this context, Coaching comes as a technique of people management oriented to increase the conscience and responsibilities and then generate more commitment with individual tasks and activities. Coaching – defined as “The art of formulating questions which conducts to the action” – followed by leadership – known as a “responsibility to drive and influence people for better results” – build together the role of Leader coach, the leader which acts as a Coach. In this sense, the following document intents to purpose a methodology which promotes the leadership exercise support by the Coaching techniques and its learning tools, aiming the objective of parameterize leadership activities into organizational environment. Consistent with purpose of this document defining the research as a qualitative, with analysis of content and study exploratory-descriptive as sufficient. Support by several interviews and an extensive literature review, was achieved the results expected to define an Organizational Coaching program oriented to the leader role, articulating steps and procedures to this realization. Thus, it was concluded that Leader Coach may support the people development and also the teams work in the way of goals and personal achievements enjoying the Coaching as an effective tool to promote the organizational environment.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Coaching como herramienta de apoyo para la performance	11
FIGURA 02 - Coaching como proceso de apoyo e orientación	12
FIGURA 03 - Coaching como facilitador de aprendizaje	12
FIGURA 04 - Transformación de actitudes	13
FIGURA 05 - Actores del proceso de Coaching	14
FIGURA 06 - Proceso representado a través de tareas	15
FIGURA 07 - Carruaje	16
FIGURA 08 - Principales aportes de las definiciones de Coaching	20
FIGURA 09 - Apertura en el proceso de Coaching	30
FIGURA 10 - Factores en el compromiso del proceso de Coaching	32
FIGURA 11 - Estructura de una sesión de Coaching	33
FIGURA 12 - Habilidades del Coach	38
FIGURA 13 - Estructura del Proceso G.R.O.W.	42
FIGURA 14 - La arte del Coaching	46
FIGURA 15 - Modelo de gestión basado en tres planes	57
FIGURA 16 - Recursos personales de un individuo	66
FIGURA 17 - Elementos-clave de la evaluación de desempeño	68
FIGURA 18 - Sub áreas de críticas de conducta y desempeño	70
FIGURA 19 - Diagrama de Enrutamiento	72
FIGURA 20 - Coach con postura no directiva	95
FIGURA 21 - El papel del líder en la visión de Ladew	100
FIGURA 22 - Posibilidades para el guiado en la visión de Ladew	101
FIGURA 23 - Las cuatro dimensiones del líder según Meneghetti	103
FIGURA 24 - Requisitos para un liderazgo eficaz en la visión de López	104
FIGURA 25 - Las cuatro formas de autoridad entre las personas según Adair ..	106
FIGURA 26 - Los cinco hilos para asesorar	107
FIGURA 27 - Cuadro de valores competitivos	108
FIGURA 28 - Desafíos de los líderes para asesorar las organizaciones	111
FIGURA 29 - Postura del liderazgo ante las organizaciones	112
FIGURA 30 - Papel del líder proyectista	112
FIGURA 31 - Ideas predominantes en las organizaciones que aprenden	113

FIGURA 32 - Ciclos de aprendizaje de Senge	119
FIGURA 33 - Conductas apropiadas en el ambiente en los cambios	122
FIGURA 34 - Aspectos relacionados con la creación de futuro deseado	130
FIGURA 35 - Aspectos relacionados con el poder del líder en la visión	132
FIGURA 36 - Las cuatro capacidades de un líder	132
FIGURA 37 - Foco del Líder-Coach en el desarrollo de las personas	138
FIGURA 38 - Supuestos de un proyecto maestro de liderazgo	142
FIGURA 39 - Niveles para evaluación programas de entrenamiento	162
FIGURA 40 - Visión General del Modelo del Líder-Coach	212
FIGURA 41 - Visión Gráfica del Modelo del Líder-Coach	213
FIGURA 42 - Secuencia de las directrices	215
FIGURA 43 - Como desmembrar las directrices	215
FIGURA 44 - Portfolio de competencias y habilidades del Líder-Coach	216

LISTA DE CUADROS

CUADRO 01 - Papel de los actores en el proceso de Coaching	19
CUADRO 02 - Características de las preguntas poderosas	36
CUADRO 03 - Niveles de diálogos en el Coaching	37
CUADRO 04 - Prácticas del G.R.O.W.	43
CUADRO 05 - Comparación del Abordaje directivo y no-directivo	45
CUADRO 06 - Coaching para habilidades	53
CUADRO 07 - Coaching para performance	53
CUADRO 08 - Coaching para el desarrollo	54
CUADRO 09 - Coaching para la agenda	54
CUADRO 10 - Papeles del Coaching en el ambiente organizacional	60
CUADRO 11 - Formulación de estrategias de desempeño	70
CUADRO 12 - Comparación de la gestión de desempeño	76
CUADRO 13 - Herramientas de apoyo de Coaching	83
CUADRO 14 - Distinción entre competencias	88
CUADRO 15 - Conceptuación de competencias	88
CUADRO 16 - Competencias específicas del Coaching	92
CUADRO 17 - Grupo de habilidades de Coaching e intenciones	94
CUADRO 18 - Los papeles de liderazgo gerencial y sus competencias-clave ...	110
CUADRO 19 - Necesidades sobrepuestas de los grupos de trabajo	120
CUADRO 20 - Prácticas progresivos de los equipos eficaces	123
CUADRO 21 - Proceso formal e informal de liderazgo	134
CUADRO 22 - Comparación entre gerencia y liderazgo	135
CUADRO 23 - Características que predominan en los líderes	139
CUADRO 24 - Requisitos más importantes para mejorar el desempeño	139
CUADRO 25 - Características de un buen problema de investigación	147
CUADRO 26 - Perfil del Profesional Coach	148
CUADRO 27 - Lista de contactos	152
CUADRO 28 - Lista de Coachs	153
CUADRO 29 - Comparación de las evaluaciones en el ítem pertinencia	155
CUADRO 30 - Comparación de las evaluaciones en el ítem redacción	156
CUADRO 31 - Comparación de las evaluaciones en el ítem adecuación	156

LISTA DE TABLAS

TABLA 01 - Actores del proceso de Coaching	14
TABLA 02 - Perspectivas del Coaching	18
TABLA 03 - Factores-clave de compromiso del Coachee en el proceso	31
TABLA 04 - Conversaciones críticas en el Coaching	35
TABLA 05 - Criterios para evaluación de la capacidad de producción de ideas..	86
TABLA 06 - Relación de las preguntas aplicadas en las entrevistas	167
TABLA 07 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 1	196
TABLA 08 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 2	196
TABLA 09 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 3	196
TABLA 10 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 4	197
TABLA 11 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 5	198
TABLA 12 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 6	199
TABLA 13 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 7	200
TABLA 14 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 8	201
TABLA 15 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 9	202
TABLA 16 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 10	202
TABLA 17 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 11	203
TABLA 18 - Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 12	204
TABLA 19 - Formulario de directrices	219
TABLA 20 - Formulario principios	220
TABLA 21 - Formulario estrategias	221
TABLA 22 - Formulario diagnóstico del ambiente	222
TABLA 23 - Formulario diagnóstico del metas	223
TABLA 24 - Formulario de planeamiento de acciones	224
TABLA 25 - Formulario de estructuración de indicadores	225
TABLA 26 - Formulario de acompañamiento de indicadores	225
TABLA 27 - Formulario de iniciativas	226
TABLA 28 - Formulario de competencias	227
TABLA 29 - Formulario de resultados	228

LISTA DE SIGLAS

ABCoaching	- Asociación Brasileña de Coaching
ABRACEM	- Academia Brasileña de Coaching Ejecutivo
ACC	- Coach Asociado Certificado
ACTP	- Programa Autorizado de Entrenamiento de Coach
APO	- Administración por Objetivos
CHA	- Conocimientos, Habilidades, Actitudes
EMCC	- European Mentoring and Coaching Council
FIB	- Felicidad Interna Bruta
GROW	- Goal(Meta/Topic),Reality(Realidad),Options(Opciones), What(Will)
GUT	- Gravedad, Urgencia, Tendencia
ICEPE	- Instituto de Consultoría en Educación Profesor Elizalde
ICI	- Institute Of Coaching Integrate
ICF	- International Coach Federation
ISPC	- International School of Professional Coaching
MROV	- Meta, Realidad, Opciones y Voluntad.
PIB	- Producto Interno Bruto
PNL	- Programación Neurolingüística
ROI	- Retorno sobre la Inversión
SBDH	- Sociedad Brasileña para el Desarrollo Humano
SWOT	- Strengths (Fuerzas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Amenazas).
UNAM	- Universidad Nacional de Misiones
5S	- Seiri (Utilización), Seiton (Ordenação), Seisō (Limpeza), Seiketsu (Saúde), Shitsuke (Autodisciplina)
5W2H	- What(Oque), Why(Porque), Where(Onde), When(Quando), Who (Como), How Much(Quanto)

1 INTRODUCCIÓN	01
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	01
1.2 CONTEXTO DE LA TESIS	03
1.3 OBJETIVOS	04
1.3.1 Objetivo General	04
1.3.2 Objetivos Específicos	04
1.4 JUSTIFICATIVA	05
1.5.DELIMITACIÓN DEL TRABAJO	06
1.6 RESULTADOS ESPERADOS.....	06
1.7 ORIGINALIDAD.....	07
1.8 ESTRUCTURA DEL TRABAJO	08
2 FUNDAMENTO TEÓRICO	09
2.1 COACHING	09
2.1.1 Definiciones para Coaching.....	15
2.1.2 Objetivos del Coaching.....	21
2.1.3 Beneficios del Coaching.....	26
2.1.4 La estructura del proceso de Coaching.....	29
2.1.4.1 Coaching como un proceso.....	29
2.1.4.2 La Conversación estructurada.....	34
2.1.4.3 La Conversación, la percepción y la atención	41
2.1.4.4 La Conversación segundo el modelo GROW	42
2.1.4.5 Coaching como proceso no-directivo	44
2.1.4.6 El abordaje apreciativo en el proceso.....	47
2.1.5 Modalidades del Coaching	49
2.1.5.1 Abordajes del Coaching	49
2.1.5.2 Tipos de Coaching.....	50
2.1.5.3 Coaching de carrera	52
2.1.6 Aplicación empresarial del Coaching	55
2.1.6.1 Las organizaciones empresariales	55
2.1.6.2 Coaching en las organizaciones.....	58
2.1.6.3 El papel del Coach interno	63
2.1.7 Potencial, Desempeño y Performance	65
2.1.7.1 Potencial de realizaciones.....	65

2.1.7.2 Desempeño	68
2.1.7.3 Performance	73
2.1.7.4 Planificación de objetivos y metas.....	77
2.1.7.5 Medición de los resultados	79
2.1.8 Herramientas de apoyo al Coaching	82
2.1.8.1 Instrumentos y técnicas de apoyo	82
2.1.8.2 La creatividad en el proceso de generación de ideas	84
2.1.9 Competencias	87
2.1.9.1 Competencias en el ambiente organizacional	87
2.1.9.2 Competencias del Coach	93
2.1.9.3 Competencias del Coachee	96
2.2 LIDERAZGO.....	99
2.2.1 Conceptos	100
2.2.2 Requisitos para un liderazgo eficaz.....	102
2.2.3 Liderar organizaciones que aprenden	111
2.2.4 Liderar equipos de trabajo.....	120
2.2.5 Liderar cambios en el ambiente organizacional	125
2.2.6 El líder y la visión de futuro	129
2.2.7 El líder Coach.....	133
3 METODOLOGIA DE TRABAJO	145
3.1 Clasificación de la Investigación.....	145
3.2 Universo de la investigación.....	147
3.3 Instrumento de evaluación	150
3.4 Ambiente y Material.....	151
3.5 Pre-pruebas y validación	153
3.5.1 Evaluación del cuestionario.....	154
3.5.2 Evaluación de la Entrevista	157
3.6 Procedimientos metodológicos.....	158
3.7 Metodología Kirkpatrick	161
3.7.1 Niveles para evaluar.....	162
4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	166
4.1 Perfil de los entrevistados	167
4.2 Análisis de las respuestas	168

4.3 Ideas dominantes en las respuestas	195
4.4 Interpretación de los resultados	204
5 MODELO PROPUESTO	208
5.1 Introducción.....	208
5.2 Contribuciones teóricas	210
5.3 Justificativa para este modelo	210
5.4 Visión del modelo Líder-Coach	212
5.4.1 Visión general.....	212
5.4.2 La visión de las etapas.....	212
5.5 Competencias del Líder-Coach	216
5.6 Formularios de implantación	219
5.6.1 Formulario de directrices	219
5.6.2 Formulario de principios	220
5.6.3 Formulario de estrategias.....	220
5.6.4 Formulario de diagnóstico	221
5.6.5 Formulario de metas.....	222
5.6.6 Formulario de plan de acciones	223
5.6.7 Formulario de indicadores	224
5.6.8 Formulario de iniciativas.....	226
5.6.9 Formulario de competencias	226
5.6.10 Formulario de resultados.....	227
6 CONSIDERACIONES FINALES	229
6.1 Conclusión.....	229
6.2 Recomendaciones para trabajos futuros	234
7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	235
8 ANEXOS	244

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Temas relacionados con el Coaching y especialmente su aplicación organizacional se intensificaron en los últimos años, a partir de la percepción de que esta técnica podría aplicarse en el contexto empresarial con el fin de aumentar la performance, especialmente en el desempeño de los líderes. Tratándose de un asunto reciente, son raros aún en los estudios científicos el abordaje del Coaching en las organizaciones, específicamente sobre el papel e influencia del Líder Coach - Líder que actúa como Coach. En este contexto, algunos cuestionamientos surgieron como motivación en el desarrollo de la tesis:

- ¿El ejercicio del liderazgo con base en la técnica de Coaching y en sus herramientas, aumenta la eficiencia de la organización en términos de aprendizaje y logro de objetivos estratégicos y operacionales?
- ¿Cuál es el papel del líder Coach en este proceso de aprendizaje?
- ¿Cuál es la eficiencia de programas de liderazgo apoyados en el Coaching, enfocados en el desarrollo del líder?
- ¿En cuánto es posible aumentar esta eficiencia e como evaluar el desempeño, después de adoptado un programa de Coaching orientado para el Líder Coach?
- ¿Cuáles serían los pasos y las etapas para efectuarse un programa de Coaching organizacional, orientado para el liderazgo?

Así, se propone un abordaje del Coaching direccionado para el ambiente organizacional, centrado en los gestores que ocupan cargos de liderazgo en cuanto agentes centrales en el proceso que envuelve la adopción por parte de las empresas de políticas y prácticas de Coaching. La tesis presentada con el tema **El Líder-coach en el ambiente organizacional: *proposición de una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyada en el Coaching y su proceso de aprendizaje***, parte de la presuposición de que el Coaching puede ser ampliamente utilizado en el ambiente empresarial, especialmente por las personas que ejercen cargos de dirección y liderazgo.

Se justifica, por lo tanto el estudio del Coaching en el ambiente organizacional y de la orientación estratégica del líder sobre este abordaje, pudiendo el problema central aquí abordado ser resumido en los siguientes términos:

- a) ¿Cuáles son los pasos y etapas necesarios para efectuarse un programa de Coaching Organizacional orientados para la función del Líder?**
- b) ¿Cómo esos pasos pueden ser adaptados y articulados para esa efectuación, para que los gestores puedan influenciar la organización, actuando como Líder Coach?**

El Problema de pesquisa presentado sobre la forma de una pregunta presupone que existe una relación de causalidad entre las actitudes de los gestores o líderes de la organización – que recibieron entrenamientos de Coaching y adoptan este enseñamiento en su ejercicio de liderazgo – y las prácticas efectivas de la organización el sector que él dirige, en el ejercicio de su función. Con base en esa presuposición, se pretende aún estudiar en qué medida el abordaje Coaching, utilizada en el ejercicio del liderazgo asociada a los factores personales del líder y relacionadas las condiciones estratégicas del negocio, influencia positivamente las personas, sus conductas y performance, en el establecimiento y cumplimiento de metas y acciones.

En síntesis el problema propuesto en esta tesis remete la discusión del abordaje Coaching en el ejercicio del liderazgo, sus efectos, beneficios y procedimientos de implantación, en un modelo propuesto como consecuencia de los estudios desarrollados en la ruta, después de extenso análisis de la literatura y también análisis de discurso basado en algunas entrevistas con Coachs Profesionales, o sea profesionales con amplia formación en Coaching que orientan y forman estratégicamente líderes para actuar como Coach, en las organizaciones que colaboran. El estudio del Coaching permitirá evaluar la influencia del líder, el comportamiento de sus liderados y los fundamentos causales y axiológicos de esta relación que favorezcan el alcance de resultados por parte de la organización, subyacentes al proceso en sí de Coaching en las prácticas empresariales.

1.2 CONTEXTO DE LA TESIS

La influencia del Coaching en el ambiente organizacional representa el eje central del problema de investigación formulado, con la teoría presentada en el capítulo 2. Esta influencia está relacionada con la postura del líder que actúa como Coach interno a la organización que dirige, influenciando el comportamiento de sus liderados y de las personas por él conducidas, sostenidas en el referencial teórico.

Para Bloch, Mendes y Visconte (2012, p.16-17) el Coaching se presenta como una técnica que estimula el proceso de auto desarrollo de competencias, partiendo del principio que todos tienen la habilidad innata de aprender. Utilizado básicamente como un método de hacerse preguntas, el Coaching puede llevar la tomada de consciencia y cambio en la postura, apoyado en el desafío de las personas de expresar su potencial respondiendo a sus propias dudas, mejorando la confianza y maximizando su performance. Segundo Bastos y Keller (2008, p.91-92) el método es un procedimiento de investigación y control que se adopta para el desarrollo rápido y eficiente de una actividad cualquier, siendo que científicamente no se ejecuta un trabajo sin la adopción de algunas técnicas y procedimientos guías de la acción.

Apoyada en el referencial teórico, la tesis sostiene el principio de que las actitudes gerenciales por parte de los líderes que utilizan un abordaje Coaching lleva a producir mejores resultados, favoreciendo la eficiencia organizacional como un todo, obteniendo más compromiso por parte de las personas por el aumento de la conciencia, de la percepción y de la responsabilidad en el desempeño de las funciones. La tesis presentada también se apoya en la creencia de que los buenos resultados de las organizaciones no son solamente consecuencia de su capacidad de formular estrategias eficaces y de aplicar recursos en infraestructura y tecnología, más también debido a la condición de los líderes de influenciar positivamente el ambiente y las personas a su alrededor en el sentido de cumplir y superar las metas propuestas, persiguiendo los principios y valores internos como soporte para las tomadas de decisiones.

Un líder previsto de conocimiento y habilidad en Coaching tenderá a liderar la organización con base en el relacionamiento, en el dialogo, en el escucha activo y en el feedback, objetivando apoyar sus liderados a mejorar su performance

individual y en equipos, para alcanzar y superar las metas propuestas, creando planes de acción eficaces. En el asesoramiento de la empresa, las estrategias organizacionales deben ser desmembradas en objetivos y metas sectoriales, y estas por su vez en metas individuales, visando la consecución de los resultados.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Proponer una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyada en la técnica de Coaching y en sus herramientas de aprendizaje, con la finalidad de parametrizar las actividades del líder en el ambiente organizacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

Los desafíos para construirse un modelo de liderazgo apoyado en el Coaching son muchos, a medida que este tema gana espacio en el medio académico y relevancia y destaque en el ambiente organizacional, pues poco contenido académico y literario han sido producidos con rigor técnico y científico, y están disponible. El objetivo de este trabajo puede ser desdoblado en:

- a) Comprender la percepción de Coachs Profesional al respecto de la influencia del Coaching en el desempeño de la performance de los lideres - *Líder-Coach*;
- b) Percibir la extensión de la aplicabilidad del Coaching en el ambiente organizacional, desde el punto de vista de los actores involucrados;
- c) Conocer cuáles son las herramientas de gestión de Coaching más importantes para el Líder Coach.

1.4 JUSTIFICATIVA

El crecimiento del Coaching y la visión por parte de la comunidad empresarial y académica de que esta técnica podría ser útil en el medio organizacional, despertó el interés de las organizaciones y de sus líderes en calificarse y obtener certificación para actuar como Coach aplicando a los enseñamientos del Coaching en la vida personal o profesional. Este crecimiento ha revelado una cantidad enorme de cursos con promesas de formación de Coaches externos o de líderes para actuar internamente en las organizaciones como Coaches. Entretanto, que parámetros deberían balizar esta formación y que contenidos son apropiados para ser enseñados en las escuelas certificadoras de Coaching, objetivando preparar líderes para de hecho producir cambios profundos o transformaciones significativas en las organizaciones.

La significativa y creciente búsqueda por líderes capaces de crear respuestas inmediatas para problemas reales y generar resultados en corto plazo, impactando positivamente en los negocios, ha llevado a las empresas a seguir y adoptar nuevas prácticas de gestión – como coachismos o modismos – capaces de ofrecer soluciones para estas indagaciones, independiente del ambiente, cultura o madurez de las organizaciones. ¿Será que todas las organizaciones pueden adoptar o están prontas para la cultura Coaching? ¿Será que todos los líderes serán buenos Coaches en las organizaciones que actúan?

La justificativa para esta tesis encuentra apoyo en estas indagaciones e inquietudes, siendo que el autor investigador buscó comprender esta creciente onda de adopción del Coaching en las prácticas de asesoría del liderazgo.

1.5 DELIMITACIÓN DEL TRABAJO

El presente estudio está enfocado en el Coaching organizacional y en el papel del líder o dirigente responsable por su aplicabilidad interna, con atención especial para la estructuración de una metodología direccionada para facilitar los procesos de implantación y aplicación de programas de Coaching en las organizaciones orientados para líderes. La investigación aplicada en la forma de

entrevistas y formada por un cuestionario semi-estructurado, se restringió a la población de Coachs Profesionales – *profesionales de distintas áreas de formación académica que completaron sus estudios en cursos de calificación en Coaching, obteniendo certificación para ejercer y actuar profesionalmente en esta función* – actuantes en la ciudad de Curitiba

Por limitaciones de tiempo, será presentado una visión general del modelo propuesto, sus etapas y elementos, no siendo objeto de aplicación práctica y internamente en las organizaciones, en este estudio. El modelo de liderazgo propuesto es dirigido para el Líder-Coach – que posibilita la intervención del líder actuando como Coach interno a la organización, con aplicación de instrumentos y herramientas de apoyo dirigidas para el aumento de la conciencia y de la percepción al respecto del papel de cada persona en el ejercicio de la función, objetivando el alcance de metas y objetivos. La metodología propuesta detallada en el modelo (capítulo 5) no distingue empresas por porte, facturación o número de empleados, pues los procedimientos pueden ser adecuados a la realidad o particularidad de cada empresa.

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Como resultados esperados de esta tesis, se tiene como destaque la contribución relevante para los líderes organizacionales y para los profesionales de Coaching:

- Para los líderes organizacionales, se espera poder contribuir con la amplificación de la visión al respecto de las posibilidades de actuación, especialmente con la visión y el modelo del Líder-Coach;
- Para los profesionales de Coaching, se espera poder contribuir con una visión más profunda en la actuación del Coach, especialmente en las expectativas y contribuciones que este pueda hacer en su trabajo de atendimiento y actuación junto a los líderes.

En la producción científica, especialmente en tesis de Doctorado de naturaleza cualitativas, Vieira (2005, p.93) explica que la lectura nos instiga a utilizar

las informaciones adquiridas como fuente de nuevas ideas y del saber, por medio de búsquedas, asimilaciones, retención, crítica, comparación, verificación e integración del conocimiento. En este aspecto, el presente trabajo busca rescatar y contextualizar la teoría pertinente a los temas propuestos, con la finalidad de explorar e intensificar la producción científica de administración especialmente direccionada para el ambiente de los líderes empresariales.

1.7 ORIGINALIDAD

Con la finalidad de proponer una metodología para el ejercicio del liderazgo en el ambiente organizacional, dando destaque para el papel del Líder Coach como factor de influencia del aprendizaje, este trabajo aspira la originalidad en la literatura científica, no habiendo sido encontrado ningún trabajo de carácter académico o científico igual, semejante o parecido en el contenido temático propuesto en este trabajo.

En la búsqueda por trabajos direccionados para el Coaching, fueron encontrados algunos estudios científicos relevantes producidos recientemente en Brasil:

- Tesis de Doctorado del Programa de Pos-Graduación en Psicología de la Universidad de São Paulo, producida por Cristiane Vaz de Moares, con el título "La práctica del desarrollo humano en empresas: una (re)significación del Coaching por la atención al cuidado del ser, en 2007.
- Disertación de Maestría del Programa de Pos-Graduación en Gestión del Conocimiento y de la Tecnología de la Información de la Universidad Católica de Brasilia, producida por Sonia Oliveira Braga, con el título "El Coaching ontológico como instrumento de desarrollo de equipos de trabajo", en 2007.
- Disertación de Maestría del Programa de Pos-Graduación en Administración, Contabilidad y Economía de la Universidad de São Paulo, producida por Marcos Aurélio Araújo de Ferreira, con el título "Coaching un estudio exploratorio sobre la percepción de los involucrados: organización, ejecutivo y Coach, en 2008.

1.8 ESTRUCTURA DEL TRABAJO

Para una mejor comprensión de la tesis, sus objetivos y resultados, sin acabar las posibilidades de exploración y profundización del tema propuesto, el presente estudio está organizado en 7 capítulos, adecuados de la siguiente forma:

- **Capítulo 1** - caracterización del problema de investigación, contexto, de los objetivos generales y específicos, justificativa, delimitaciones, resultados esperados y la estructura del trabajo;
- **Capítulo 2** - destinado a la exploración y profundización de los temas de soporte referencial al esqueleto de la tesis, incluyendo el Coaching y sus fundamentos, y los aspectos relevantes sobre liderazgo;
- **Capítulo 3** - objetiva estudiar el universo de la investigación, el método adoptado, o instrumento de evaluación empleado y la técnica de recolección de datos;
- **Capítulo 4** - presentación del análisis de los resultados de la etapa del trabajo de campo, con análisis cualitativa de los datos recolectados en las entrevistas;
- **Capítulo 5** - demostrar los procedimientos desarrollados para que el líder ejerza el liderazgo apoyado en el Coaching, utilizándose de los datos e informaciones obtenidas, recolectadas y analizadas en el transcurso del trabajo;
- **Capítulo 6** - relatar los aspectos relacionados a las conclusiones obtenidas, y recomendaciones cuanto a la aplicabilidad y continuidad de estudios futuros;
- **Capítulo 7** - presenta las referencias bibliográficas consultadas para la producción de este trabajo.

2 FUNDAMENTO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad profundarse en la teoría base de la tesis, enfocándose en dos asuntos importantes y complementares: Coaching y Liderazgo. En el tópico sobre Coaching serán presentados los conceptos y los beneficios del Coaching como herramienta estratégica, tanto para los individuos como para las organizaciones empresariales. El Coaching está direccionado para el crecimiento personal, principalmente para el desarrollo de competencias, incluyendo el conocimiento, las habilidades y actitudes. El liderazgo habla al respecto de la forma de como una persona influencia a una o más personas en el ambiente de trabajo, y cuáles son los aspectos relevantes de esta influencia en términos de aprendizaje organizacional. Coherente con los procedimientos metodológicos es hecha una explicación de la teoría en tópicos ordenados y organizados de acuerdo con el interés final de este trabajo, que es producir una metodología orientada para el Líder-Coach - el líder que aplica el Coaching en el ambiente organizacional.

2.1 COACHING

El Coaching emerge como una herramienta con contenido teórico derivado de la filosofía, apoyado en las técnicas e instrumentos de la psicología y de la administración de empresas, y juntas las tres asignaturas - *con contribuciones significativas de otras áreas como la programación neurolingüística (PNL) la ontología, y la física*, ayudaron a crear y dar forma a una nueva técnica de desarrollo personal direccionada para cambios de performance en el plan individual, profesional u organizacional. Muradep (2012, p.33) explica que existen dos poderosas razones para que las personas y las organizaciones se mantengan flexibles al cambio - de herramientas, opiniones, situaciones, conocimientos: una es la exigencia de adaptarse a un contexto en permanente transformación, y la otra, mejorar la calidad de vida. La afirmación de mantenerse flexible a cambios en el ámbito de la vida personal y profesional exige de las personas la capacidad de repensar la propia historia de vida, su trayectoria, errores y aciertos, y a partir de auto-cuestionamientos promover cambios.

Mirar para el futuro con esperanza y expectativas positivas, honrando y respetando el pasado, se ha mostrado como el gran resorte propulsor de las sociedades y comunidades en general, que se organizan en términos de un estilo que refleja la calidad de vida. En el libro *el juego interior del tenis*, Gallwey (1996, *apud* Whitmore, 2010, p.2) afirma que si un Coach puede ayudar a un jugador a remover o reducir los obstáculos internos a su performance, una habilidad natural inesperada fluirá sin que haya necesidad de muchos enseñamientos técnicos por parte del Coach, reivindicando esta teoría como un abordaje direccionado para "liberar el potencial de una persona para maximizar su performance, ayudarla a aprender en vez de enseñar". Liberar el potencial, está relacionado aquí en un sentido específico, como el acto de percibir que los límites de una persona - en términos de desempeño, van más allá de aquello que percibimos o juzgamos, apenas está oculto, esperando para ser revelado.

Se debe pensar en las personas en términos de su potencial, segundo Whitmore (2010, p.7) y no de su performance, y que para conseguir este mejor, se debe creer que él existe y que es posible superar todas las expectativas, pues las personas pueden realizar cosas extraordinarias cuando necesitan o son deshilachadas. Todavía, la capacidad de las personas siempre existió, siendo que el catalizador de la mejor performance puede ser una crisis existente o una determinada situación desafiadora, y en estas situaciones el Coaching emerge como instrumento o herramienta de apoyo para alcanzar una parte de este potencial y colaborar para el alcance y en la mantención de la nueva performance o rendimiento.

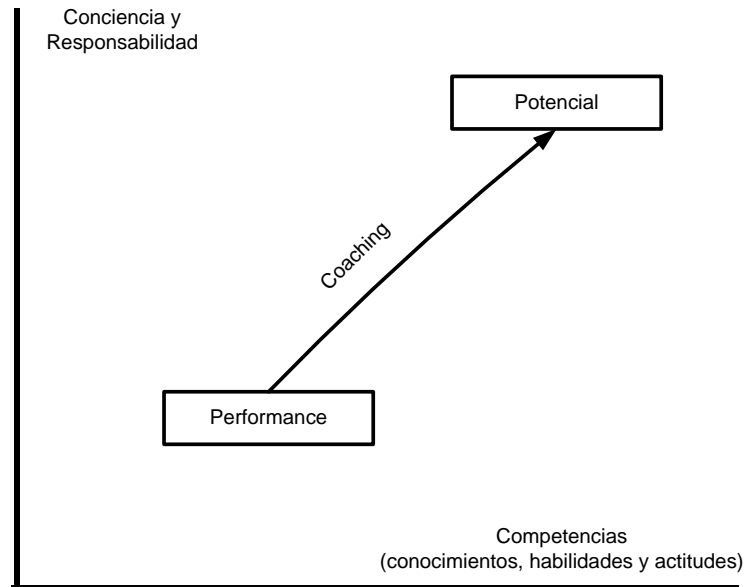


FIGURA 01 - Coaching como herramienta de apoyo para la performance
FUENTE: Elaboración propia (2012)

El Coaching se presenta como una técnica con potencial para ser utilizado en una serie distinta de situaciones, cuyos resultados dependen de los actores y variables involucradas y pueden variar en función de la forma como es utilizado, del grado de comprometimiento y responsabilidad, pudiendo ser aplicado o utilizado para una variada gama de situaciones cotidianas o programadas:

- Realizar tareas;
- Planificar y ejecutar acciones;
- Revisión de planes de acción;
- Evaluar y alabar;
- Identificar y resolver problemas;
- Crear y desarrollar equipos;
- Delegar atribuciones;
- Motivar para actuar;
- Establecer y alcanzar metas;
- Dar y recibir feedback;
- Crear interacciones y relacionamientos;
- Identificar y remover obstáculos y creencias.

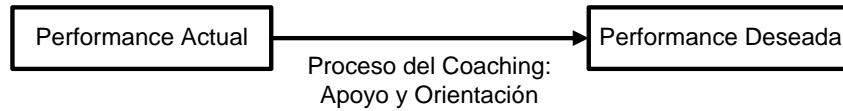


FIGURA 02 - Coaching como proceso de apoyo y orientación
FUENTE: Elaboración propia (2012)

No existe un límite establecido de situaciones o aplicaciones para el Coaching, pues a cada día se avanza en el descubrimiento de nuevas utilidades y posibilidades para esta herramienta, ahora utilizada principalmente por el medio empresarial como algo "nuevo" capaz de contribuir para la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial y de sus líderes, objetivando sobretodo resultados en los liderados. Echeverria (2007, *apud* Muradep, 2012, p.26) afirma que "el Coach es un gran facilitador de aprendizaje, de los procesos de transformación de otros seres humanos, de sus procesos de auto-invencción".

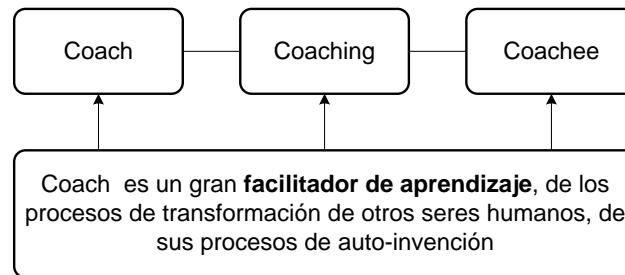


FIGURA 03 - Coaching como facilitador de aprendizaje
FUENTE: Elaboración propia (2012)

El acto de facilitar el aprendizaje de una persona por parte del Coach, puede ocurrir en programas de **coaching empresarial** - *realizado en ambiente empresarial para tratar de asuntos de performance*, o de **coaching personal** - *realizado por la propia persona para tratar de sus asuntos de interés*. Las personas y sus conocimientos son la base de una empresa, y si esta no cuenta con profesionales motivados, entrenados y calificados, pierde su propósito y su eficiencia, de acuerdo con Rosini y Palmisano (2003, p.111). En la era del conocimiento se busca al individuo que sea al mismo tiempo, capaz de responder rápidamente a las nuevas necesidades, de mejoras, de adaptarse, de producir y generar resultados en períodos cortos de tiempo.

En este contexto el Coaching emerge como una respuesta a estas demandas, como la posibilidad de auxiliar a personas en el equilibrio de sus metas

personales y profesionales, produciendo los resultados deseados. El Coaching ha sido utilizado en todo el mundo como programas de mejoría personal y adoptado por empresas que buscan incentivar la mejora del desempeño de sus líderes y de los equipos involucrados en programas y proyectos, a través de la adopción de nuevas actitudes. Podemos identificar y transformar nuestras actitudes negativas en positivas, lo que exige más que apenas cambios en las palabras en sí, sustitución de comportamientos, acompañado de la adquisición de nuevos conocimientos.

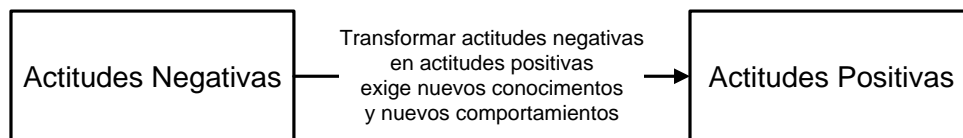


FIGURA 04 - Transformación de actitudes
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Entre muchas definiciones de Coaching que presentan variedades de perspectivas, Clutterbuck (2008, p. 15) enfatiza que el relacionamiento del Coaching es formal y presenta algunos puntos comunes:

- Desarrollar el insight personal (o grupal);
- Un desempeño relativo a metas específicas;
- Apoyo y estímulo;
- Experimentar;
- Usar eficientemente la capacidad de cuestionar o interrogar;
- Señalizar una dirección.

Formal, pues el Coaching debe ser organizado en forma de un programa estructurado en pasos y acciones, de tal forma que las personas involucradas estén conscientes de sus papeles, responsabilidades y límites éticos de actuación. La función del Coaching es traer en evidencia lo que hay de mejor en las personas, para Witherspoon (2003, p.205), siendo que uno de los primeros usos de la palabra en la lengua inglesa fue en relación a un tipo particular de carruaje, de ahí el significado básico utilizado de "transportar una persona valiosa de donde ella está para donde ella quiere ir". Segundo Souza (2007, p.38-39), para intentar entender el significado de Coaching lo ideal es no traducir la palabra, y sí entender que se trata

de un proceso con dos (Coaching individuales) o más personas (Coaching de equipos), que lleva al desarrollo de nuevas competencias:

Coaching	Proceso de ayudar a los individuos en la comprensión de lo que son hoy, para lo que desean volverse mañana.
Coach	Responsable por la conducción del proceso.
Coachee	Individuo que pasa por el proceso y está siendo beneficiado.

TABLA 01 – Actores del proceso de Coaching
FUENTE: Adaptado (SOUZA, 2007, p.39)

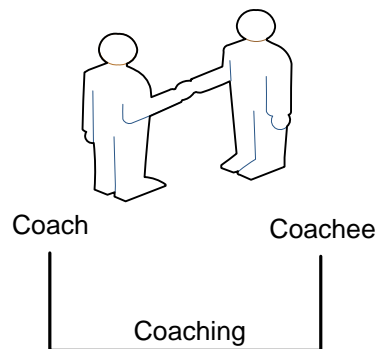


FIGURA 05 - Actores del proceso de Coaching
FUENTE: Elaboración propia (2012)

El Coaching se establece a partir de una relación formal entre Coach y Coachee en ambientes variados, como en una oficina de atendimento, en la empresa, en la escuela, lo mismo en una caminata por un parque. La modalidad de Coaching entre pares integra varios objetivos simultáneamente, constituyendo un trabajo teórico-vivencial, cuya frecuencia de los encuentros debe ser definida con base en las necesidades del cliente y en su agenda, pudiendo ocurrir semanalmente, a cada diez días, quincenal, o definida segundo criterios específicos.

El término “proceso” para Valle y Costa (2009, p. 9-10), es un conjunto estructurado de actividades o tareas secuenciales que presentan relación lógica entre sí, con la finalidad de atender y, preferencialmente suplantar las necesidades y las expectativas.

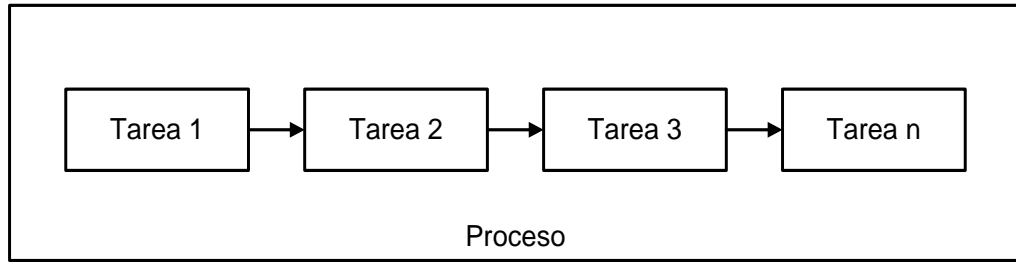


FIGURA 06 - Proceso representado a través de tareas
FUENTE: Elaboración propia (2012)

El Coaching está estructurado como un proceso, pues los resultados y beneficios para que ocurran y perduren en la vida de las personas alcanzadas por esta práctica, envuelve acompañamiento, observación, silencio y feedback, lo que puede ser conseguido con más éxito si organizado en términos de encuentros periódicos.

2.1.1 Definiciones para Coaching

El Coaching asume significados diferentes para las personas que lo utilizan, dependiendo principalmente del contexto, de sus experiencias y de la aplicación. Las distintas definiciones utilizadas en el Coaching - que muchas veces limitan su alcance, circulan alrededor del apoyo suministrado para alguien - *coachee*, por el apoyador - *el coach*, en la perspectiva de producirse resultados mensurables, como alcanzar las metas, la adquisición de nuevas competencias o cambios de comportamientos. Independiente de la definición el abordaje que se adopte, para Poel (2009, p.160-161) los programas de Coaching deben incluir algunos componentes esenciales: un tiempo razonable para la reflexión, fornecer feedback de alta calidad, ponderado y de amplio alcance y una variedad de procesos para el acompañamiento.

En la visión de López (2009, p. 21) la base metodológica del Coaching son los enseñamientos del filósofo Sócrates (427-347 a.C), que caracterizaba un proceso dialéctico o mayéutica de ayudar a sus discípulos a encontrar respuestas, y no dando las soluciones prontas para ellos. Bloch, Mendes y Visconte (2012, p.16) explican que el origen de la palabra "Coach" está atribuida al término húngaro

"kocsi" - que se refiere a un tipo de carruaje utilizado para transportar a las personas de un lugar a otro, y sufrió adaptaciones para otros países:

- en la lengua alemana para "kutsche";
- en la lengua francesa para "coache";
- en la lengua española para "coche";
- en la lengua inglesa para "coach";

La palabra más utilizada en el mundo es "Coach", que significa literalmente "carruaje" y, por asociación "transporte", etimológicamente el coach es quien conduce a alguien de un lugar a otro y, por extensión, el entrenador, especialmente en el ámbito deportivo, que conduce a un atleta o un equipo a desarrollar su potencial hasta su máximo rendimiento. (MURADEP, 2012, p. 21)

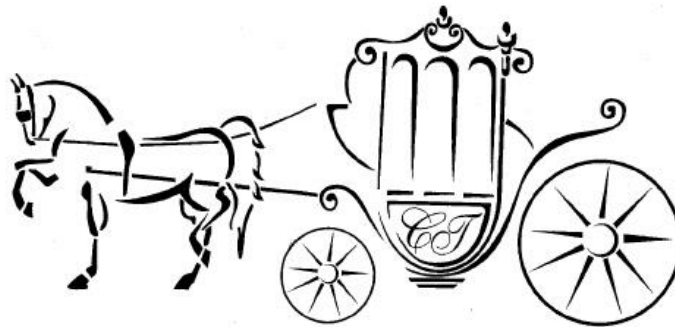


FIGURA 07 - Carruaje
FUENTE: Fittipaldi (2012)

Para Dutra (2010, p.16), Coaching es la conversación que lleva a la acción y a la realización del que es deseado. Esta conversación ocurre en el llamado proceso de Coaching - el encuentro entre el Coach y el Coachee, partiendo de una dinámica de análisis-reflexión y meta/objetivo-acción. Entre muchas definiciones del término, Coaching consiste en un proceso de co-creación de nuevas posibilidades, facilitando la toma de consciencia, la identificación de potencial, la obtención o refuerzo del auto-estima, la definición de objetivos, la elaboración y monitorización de planes de acción para la performance (CATALÃO; PENIM, p.5, 2011). Esta definición presentada refuerza el carácter de ayuda dada por alguien (Coach) a otra persona - el *cliente* (Coachee), objetivando auxiliarlo en algo - *objeto del Coaching*.

En la comprensión de Galetti (2011, p.103), Coaching es el proceso de auxiliar a un individuo a encontrar y alcanzar su estado deseado activando sus recursos internos a través de preguntas poderosas, en el cual el coach actúa como un cuestionador de creencias que crean obstáculos y dificultan a alcanzar objetivos en la vida. No obstante, el tema que motiva las reuniones iniciales del proceso de Coaching puede sufrir ajustes a lo largo, incluyendo un cambio drástico en el curso de las secciones, motivado por los perceptores e insights que el coachee pasa a tener sobre sí y sobre las cosas a su alrededor, percibiendo nuevas posibilidades y perspectivas antes no observadas.

Araujo (1999, p.25), presenta el Coach como el papel asumido por una persona cuando se compromete a apoyar a alguien en alcanzar determinado resultado, pudiendo tener inicio en dos momentos distintos:

- **Primero**, la persona (Coachee) busca su apoyo para resolver el problema o realizar un determinado proyecto;
- **Segundo**, alguien (Coach) se ofrece para apoyar.

Ya Rizzi (2011, p.276) define el Coaching como la estrategia para ampliar el nivel de consciencia, ayudando al cliente a visualizar el futuro deseado, desarrollando caminos para alcanzar estos resultados significativos. Se evidencia en la literatura que el Coaching es un proceso de ayudar a personas a cambiar en aquello que ella percibe que necesita o quiere cambiar, produciendo los resultados deseados. El papel entonces del Coach reside en ofrecer condiciones para la toma de mejores elecciones y decisiones por parte del Coachee. Ángel y Amar (2007, p. 75) introducen el Coaching como una alianza que se establece y se sustenta gracias a la aportación de herramientas destinada a identificar y trabajar la problemática del cliente.

El Coaching, esencialmente definido como una técnica de conversación estructurada y orientada para resultados se apoya en habilidades o instrumentos de apoyo, utilizadas para ampliar la consciencia y la responsabilidad de la persona en la dirección y comprometimiento con sus metas y acciones. Es en el aspecto de las herramientas que el Coaching ha contribuido mucho con el desarrollo de las personas, pues a partir de la indicación y selección de la más apropiada en función de la situación que se presenta, se posibilita a aplicarla objetivando despertar la

consciencia, crear responsabilidad o crear el movimiento de la persona en dirección de algo que desea.

Para Lages y O`connor (2010, p.5), Coaching es un medio para llegarse a un fin, una manera de ayudar a las personas a llevar una vida plena y gratificante, pudiendo ser definido de muchas maneras, dependiendo de la perspectiva que se adopte, comprendiendo cuatro importantes elementos: cambio, preocupación, relacionamiento y aprendizaje:

Cambio	Implica en la búsqueda por algo mejor, una nueva dirección y desarrollo.
Preocupación	Implica en un desequilibrio en la vida o incomodo.
Relacionamiento	Implica en una relación de confianza entre Coach y Coachee
Aprendizaje	Implica en la ayuda del Coach para que el Coachee pueda aprender y volverse un mejor aprendiz.

TABLA 02 – Perspectivas del Coaching

FUENTE: Adaptado (LAGES E O`CONNOR, 2010, p.5)

El papel ejercido por una persona apoyando otra como ocurre en el Coaching siempre existió y, es natural al ser humano: entrenadores y equipo, padres e hijos, líderes espirituales y políticos y sus seguidores, son algunos de los ejemplos que permean esta relación. La novedad del Coaching está en la estructuración de una conversación, apoyada principalmente por herramientas e instrumentos de la administración de empresas, de la psicología y otras contribuciones, que permiten organizar el pensamiento analítico y sintético, objetivando la adecuación de metas y acciones responsivas, que conduzcan al cambio y transformaciones en el Coachee, orientadas por la razón o por la emoción, y basadas en la propia necesidad y decisión de la persona requirente. La necesidad del Coaching estructurado con un proceso, reside en nuestra incapacidad des auto-interpretarnos o auto-analizarnos de forma neutra y orientada, produciendo los mismos resultados que el Coach ayuda a producir en el Coachee.

El Coching, que atingió una madurez por la experiencia acumulada durante años de aplicación por parte de los Coachs, está elevado al grado de herramienta del desarrollo personal, pues está sistematizado en procedimientos debidamente organizados, que aparecen en conversaciones estructuradas, y principalmente en actos que se desdoblán a partir de estas conversaciones. El Coaching ha proporcionado una luz - *una nueva forma de verse y percibir diversas herramientas e instrumentos de apoyo ya existentes*, para las formas tradicionales de abordaje de

algunos temas, como relacionamientos, problemas, conflictos, y motivación. En la visión de Gallwey y Whitmore (2011, p.23) lo que se hace en el Coaching es ayudar, o por lo menos crear un ambiente con preguntas desafiantes en el cual las personas puedan pensar y observar para las situaciones con más claridad y tomadas de sus propias decisiones.

Para Downey (2010, p.81), Coaching es la serie de conversaciones que ayudan a una persona a: tener un desempeño más conducente con su potencial; a cumplir su papel o tarea; comprender aquello que ella necesita aprender para desempeñar su papel o tarea con éxito; desarrollarla para el próximo papel en los mejores días; y conseguir realización en su trabajo. Muradep (2012, p.21) afirma que es hora de recuperar toda su profundidad más allá de los límites conceptuales, y que hacer Coaching es acompañar al otro a reconocer la aventura de su propio héroe y apoyarlo en ella, que incluye despertar su alma, lo que, a su vez requiere que el Coach haya sido primero capaz de encontrarse a sí mismo.

Para volverse un Coach - alguien capaz de ayudar a los otros, es imprescindible que la persona ya haya recorrido la caminata de la auto-descubierta y percepción de sí, para ser capaz de auxiliar de hecho a otra persona, y no apenas escucharla sin generar el impacto que pueda llevar a otro a moverse, salir del lugar, yendo de encuentro a sus objetivos. Didácticamente es aceptable que el Coach también esté destacado en la dirección de sus metas y objetivos, y en cada nueva orientación que hace, camina descubriéndose y mejorando su capacidad de orientar e indicar caminos. Según Cortese (2007, p.9) Coaching es una relación de ayuda entre un facilitador (Coach) y un actor (Coachee), la cual, está destinada a ayudar al actor a descubrir y eliminar los obstáculos que impiden su acción efectiva, obstáculos que se encuentran en los modelos mentales del observador y en la estructura del sistema.

Papel del Coach	Fornecer apoyo para el Coachee descubrir y eliminar los obstáculos al desempeño
Papel del Coachee	Recibe apoyo para clarear sus retos, desafíos en la dirección de sus metas y objetivos

CUADRO 01 – Papel de los actores en el proceso de Coaching
FUENTE: Elaboración propia (2012)

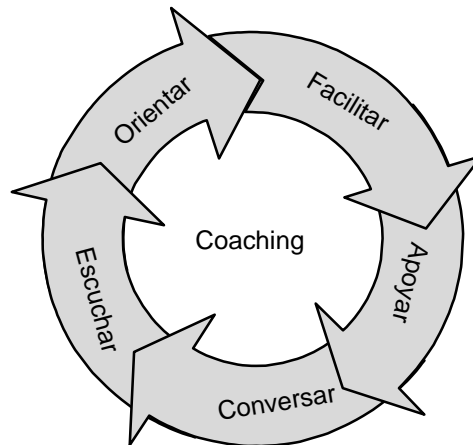


FIGURA 08 - Principales aportes de las definiciones de Coaching.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Es importante diferenciar el término de Coaching de otras prácticas de ayuda y de desarrollo personal o de liderazgo. Bloch, Mendes y Visconte (2012, p.18-23) presentan de forma didáctica las principales diferencias entre algunas prácticas de intervención existentes y aceptas:

- **Counseling** - es un proceso utilizado para un plan de desarrollo, proyecto de carrera o tomada de decisión que envuelve siempre la reflexión y análisis sobre características personales y perfil profesional;
- **Mentoring** – es el papel ejercido por un especialista que proporciona ayuda a alguien en el asunto de su especialidad o de un profesional más experto y sabio que pasa sus conocimientos y vivencias para otra persona;
- **Assesment** - herramienta utilizada para auxiliar otros procesos de desarrollo, inclusive el Coaching. Consiste en un modelo de evaluación individual de profesionales, que objetivan minimizar la subjetividad en las promociones, reclutamientos internos, selección y procesos de sucesión;
- **Consultoría** - proceso de diagnosticar, elaborar planes de acciones y de recomendaciones específicos, para individuos y organizaciones;
- **Terapia** - el proceso envuelve cuestiones existenciales y de análisis de comportamiento para el autoconocimiento del individuo.

En la visión de Oliveira (2012, p. 32-24) algunos términos como **Counseling, Mentoring y Coaching**, guardan similitudes y particularidades cuando se refieren a la orientación profesional: en el Coaching el abordaje del trabajo esta direccionada en el desarrollo de nuevas habilidades, conocimiento y actitudes; en el counseling el abordaje del trabajo está direccionada en el asesoramiento y el mentoring envuelve transferencia de conocimientos.

2.1.2 Objetivos del Coaching

Segundo DeAquino (2008, p. 10-11) durante muchos años la enseñanza y el aprendizaje fueron considerados íntimamente conectados, o sea, para acontecer aprendizaje era necesario que hubiese enseñanza y vice-versa, basado en la creencia que el aprendizaje era centrado en el profesor, que asumía total responsabilidad y control por el proceso. En el Coaching ocurre el aprendizaje de una forma diferente, pues no se establece la relación profesor-alumno o pedagógica y sí, Coach y cliente, en el cual ocurre participación más activa y centrada en las necesidades individuales del cliente, con el Coach actuando como facilitador del proceso de aprendizaje.

El Proceso de Coaching envuelve apoyo para la realización de tareas, que posibiliten el apareamiento de nuevas habilidades que favorezcan el desempeño. En el proceso de Coaching, el Coach guía y apoya al cliente para obtener lo mejor de sí mismo, alcanzar lo que quiere alcanzar y ejercer los cambios que necesita, colaborando para que las personas sean un observador distinto de sí mismas, orientándolas hacia un nuevo modo de actuar, lo que determinará en una nueva modalidad de ser y enfrentarse con el mundo. Es precisamente ese cambio en la postura del observador lo que permitirá que aún la acción más pequeña, por el hecho de ser diferente de cuanto se hizo hasta el momento, provoque resultados inéditos (MURADEP, 2012, p.25).

Cambios, por menores que sean en la vida del Coachee, son capaces de impulsarlo para nuevas actitudes que promuevan cambios mayores, a partir de nuevos abordajes para viejos problemas y desafíos que estén impidiendo mejores niveles de desempeño. Para Clutterbuck (2008, P.22), todas las vertientes del Coaching dicen respecto a los efectivos cambios y procesos que las personas

puedan movilizar en sí mismas, volviéndose aún más potentes. Algunos autores (WOLK, 2010, p.25; MUMFORD, 2012, p.15; MURADEP, 2012, p.21;) concuerdan que los principales objetivos del proceso de Coaching, en relación a los individuos, son:

- Ayudar al Coachee a percibir la necesidad de cambios;
- Ayudar al Coachee a percibir un estado potencialmente mejor;
- Ayudar al Coachee a esclarecer metas de desempeño;
- Ayudar al Coachee a adquirir confianza en la capacidad de cambios;
- Ayudar al Coachee a intensificar la consciencia de lo que aconteció o está aconteciendo en su íntimo o a su alrededor;
- Ayudar al Coachee a sentirse más involucrado y comprometido;
- Ayudar al Coachee en la calidad de sus pensamientos;
- Ayudar al Coachee durante los inevitables momentos de recaída;

El Coaching puede ser utilizado estratégicamente para crear y reforzar el comprometimiento de las personas con los resultados, por ser una herramienta de apoyo que proporciona una adaptación rápida a las nuevas situaciones permitiendo así un desarrollo personal. Lages y O`connor (2010, p.7) enfatizan que Coaching y Coach son para personas y no para problemas, pues ayudan al Coachee a aprender cómo ser un solucionador de problemas o solucionar determinados problemas, incentivando la capacidad de aprendizaje auto dirigido y el crecimiento personal. Cambios en el nivel personal, que afectan el lado profesional, la carrera o la organización empresarial, constituyen una importante consecuencia y el legado de los procesos de Coaching, cuando resultan exitosos.

Muradep (2012, p.33) comenta que una condición del cambio, es que este ocurre cuando nos identificamos con él, y nos comprometemos cuando nos damos cuenta de que podemos y queremos ser más de lo que somos actualmente, y todos poseen la habilidad de auto crearse, a lo largo del continuo proceso de sus vidas. Cambios en el plan personal están siempre asociadas al comportamiento y como este se manifiesta en las distintas dimensiones de la vida, en que pese estos comportamientos no hayan sido aprendidos y sí heredados.

Un conjunto de factores, incluyendo actores y variables en potencial, influye directamente en nuestra capacidad de aprender y entender cambios y adquisiciones de nuevos comportamientos. En la visión de López (2006, p.32), para cambiar algo

en nuestras vidas, necesitamos conocernos, percibir como evaluamos el mundo, como sentimos, como pensamos, como nos expresamos y como actuamos. En una relación de causa-efecto, el propósito final del Coaching es promover condiciones para que ocurra el aprendizaje de nuevos comportamientos, y así actualizar el cambio en algún aspecto deseado.

Evaluando los objetivos del Coaching, Downey (2010, p.93) afirma que cualquier persona puede recibir el Coaching - formal (mediante contacto o ciencia) o informalmente (sin percibir o saber), entre tanto el cambio de comportamiento oriundo del proceso de aprendizaje depende únicamente de la persona coacheada - pues no se puede cambiar el comportamiento de la persona, apenas ella propia tiene este poder - y si lo que se puede hacer es dar algún tipo de feedback, como sugestión, consejo u observación de lo que está dándose cuenta. El cambio de comportamiento podrá ocurrir en las situaciones en que la persona esté dispuesta y abierta al aprendizaje y a un proceso de comunicación formal, en un escenario de iniciativa e interés genuino por cambios. Como uno de los objetivos del Coaching, se destaca en auxiliar el Coachee a tener sus propios objetivos de vida, a ser formulados y anunciados como sus metas, o descritos como lo que desea alcanzar.

Crear un ambiente favorable para que los cambios individuales y colectivos ocurran, puede ser realizado con la adopción de la práctica del Coaching, llevando a las personas a auto-descubiertas orientadas por sus valores y creencias. Para Senge (1999, p. 132-133) la esencia del Coaching es oír, y un buen Coach concentra 80% del tiempo de su trabajo en ayudar a las personas a aclarar sus metas. Para Diniz (2005, p.78) Coaching es un proceso estructurado en el cual el Coach tiene la misión de ayudar el Coachee a alcanzar objetivos, que son convenidos al inicio del proceso y siguen una secuencia de eventos interdependientes a lo largo de un conjunto de secciones y encuentros:

- Tiene inicio con una sesión más larga, utilizada para hacer una evaluación de la situación, los objetivos a ser alcanzados y los pasos necesarios;
- En seguida, una agenda de encuentros definida por el Coachee es estructurada, con duración variable entre 3 y 6 meses para la implantación, acompañamiento y evaluación de planos, con feedback constante del Coach;

- Como un proceso paso a paso, incluye tareas semanales o periódicas a ser cumplidas, reflejándose en grandes objetivos a ser alcanzados;
- Se reserva un horario semanalmente para los encuentros.

Definir un objetivo para el trabajo de Coaching es uno de los objetivos fundamentales del proceso, pues cuanto más objetivado y concentrado esté el Coachee, mayores serán las probabilidades de que los resultados aparezcan con el tiempo. A medida en que el Coachee se mantiene concentrado en sus metas y acciones para alcanzarlas, nuevos descubrimientos y nuevos aprendizajes surgen de esta nueva situación, permitiendo un replantear de los conceptos. En la percepción de los objetivos del Coaching, para Diniz (2005, p.79) el proceso tiene objetivo en las necesidades y en las soluciones - y *no en los problemas como en las terapias*, y actúa como una secuencia estructurada basada en las siguientes orientaciones:

- El Coach ayuda siempre al Coachee a encontrar la mejor manera de alcanzar un objetivo;
- El Coach parte de la presuposición que el Coachee tiene todos los recursos que necesita para alcanzar metas y resultados;
- El Coach apenas da al Coachee la estructura necesaria para que pueda crecer y desarrollarse;
- El Coach proporciona al Coachee una condición segura para que pueda explorar nuevas ideas y nuevos comportamientos;
- El Coach ayuda al Coachee recordándole de los compromisos asumidos y responsabilizándolo por los resultados alcanzados, factor esencial para el éxito del proceso.

Partiéndose del principio que el Coachee tiene los recursos que necesita para promover los cambios en su performance, necesita apenas ser despertado para su potencial, y este despertar ocurre con el auxilio del Coach. En este contexto el Coaching es un proceso para hacer aflorar y maximizar ese potencial latente transformándolo en desempeño. Ángel y Amar (2007, p.95-107) plantean los aspectos fundamentales del proceso de Coaching:

- a) **El escucha** - es una competencia esencial y compleja del Coach, pues favorece la recogida de informaciones, permite impregnarse del marco de referencia del cliente (Coachee) y de sus retos y, lo que es más importante, acogerle y aceptarle en su especificidad existencial, sin prejuicios al respecto;
- b) **Mayéutica e influencia** - el Coach debe dar pruebas de su capacidad mayéutica para ser una "paridor" de soluciones que, no obstante, son generadas por el cliente (Coachee) siempre en el centro del proceso. La mayéutica se articula a través de una dialéctica basada en clarificaciones, reformulaciones, confrontaciones, silencios, feedback y autorizaciones que animan a pensar de otra manera y a imaginar nuevas perspectivas;
- c) **La capacidad diagnóstica** - se ejerce en dos niveles: el de la situación y el de la persona del cliente. Primero, en el Coach a de representarse los principales pormenores de la situación dada y las oportunidades y amenazas potenciales que contienen para el cliente. Por otra parte, el Coach tiene que comprender el modo de funcionamiento y de representación del cliente para poder intervenir en su mundo al proponerle, si se da el caso, maneras alternativas de situarse en él;
- d) **Contenido y proceso** - los aspectos del contenido - los hechos relatados, permiten al Coach zambullirse en la realidad y el marco de referencia del cliente, cotejar sus retos profesionales y los de la situación en la que evoluciona a partir de datos factuales y cuantificables. El proceso - la forma en la que aparecen, se refiere a los mecanismos subyacentes que permiten y explican la disposición de los hechos en un orden particular, permitiendo al coach percibir el modo de funcionamiento y la visión del cliente;
- e) **Posición meta y meta comunicación** - meta, del griego, que significa más allá o en un nivel superior, es característica de la postura del Coach, y representa una capacidad de tomada de distancia y de perspectiva que permite una visión global de la situación y de sus retos. El Coach está en la encrucijada de dos sistemas, el representado por la persona del cliente y el centrado en la problemática expuesta, exigiendo que adopte una perspectiva más amplia que tome en cuenta las posiciones del cliente y también las del

resto de partes implicadas, constitutivas del entorno de esté y de su situación;

f) **Duelo y cambio** - la noción de cambio no es necesariamente un momento de ruptura decisivo, inidentificable en el tiempo y que defina un antes y un después, sino que puede ser un proceso más largo, menos perceptible, hechos de sucesivos reajustes. El cambio, sobre todo cuando se impone desde el exterior, genera, de manera menos importante, rupturas, pérdidas de referencias, estrés y frustración, vinculadas a la incertidumbre que supone una nueva situación.

El Coaching funciona entonces como una ayuda continua, evidenciando el oír como la competencia esencial del Coach, apoyada en su capacidad de diagnosticar a la persona y a la situación existente, ejerciendo plenamente la habilidad de comunicación en todo el proceso, direccionando los cambios requeridos por el Coachee, manifestados formalmente o no.

2.1.3 Beneficios del Coaching

Independiente del tipo de Coaching o de la situación-objeto de su aplicación, una zona de confianza y respeto debe ser creada entre las partes, proporcionando al Coachee la base necesaria para que pueda expresarse libremente en cuanto progresa y camina en dirección de su auto-desarrollo. Aspectos relacionados a los beneficios de Coaching envuelven principalmente la capacidad del Coach a crear situaciones para promover y conquistar la confianza de su Coachee, más también a promover su crecimiento. Mumford (2012, p.26) al respecto de los beneficios de los programas, afirma que:

- a) Todos los procesos de Coaching tienen resultados, pero no todos los resultados son parecidos;
- b) Se obtendrá mucho más del proceso con resultados más visibles y tangibles, si se tiene las expectativas adecuadas sobre lo que se quiere lograr;

- c) Los resultados, a menudo, también pueden reflejarse en cambios en su manera de pensar, actuar y que lo hagan sentirse más feliz en la vida cotidiana;
- d) El principal beneficio consiste en proporcionarle mayor conciencia sobre sí mismo y tranquilidad al tomar decisiones.

La base del proceso de Coaching son las conversaciones o diálogos establecidos, que deben permitir la visualización de alternativas además de las existentes en el abordaje inicial de la situación, posibilitando nuevas perspectivas y progresos de la problemática expuesta. Estas nuevas perspectivas de oportunidades en el Coaching están directamente relacionadas con los beneficios que se desea en la interacción. Whitmore (2010, p.02-03) al respecto de la esencia del Coaching cita que su finalidad es auxiliar a maximizar la performance de una persona, y que el potencial existe, necesitando apenas de incentivo y luz para ser alcanzado. En el Coaching la persona es llevada a percibir que su desempeño es reflejo de su performance actual, y que existe potencial para ser explorado con el establecimiento de un nuevo nivel de desempeño, con metas ambiciosas y actos prácticos. En esta percepción de optimización del desempeño y de la performance, Mumford (2012, p.26) identifica los principales beneficios de los programas de Coaching:

- a) **Alcanzar metas** - el Coaching es un mecanismo de apoyo efectivo para identificar y lograr propósitos, alcanzando resultados específicos en determinadas áreas de la vida, como mejorar una relación personal, tener confianza en sí mismo. El proceso puede incluir cualquier aspecto tangible de la vida que quiere cambiar o mejorar, organizando una lista según una escala de prioridades;
- b) **Encontrar estabilidad** - el Coaching puede ayudar a encontrar estabilidad, de acuerdo con el significado atribuido y asumido, en especial a diseñar la estrategia que le permita encontrar el equilibrio cuando lo pierda, ayudando a administrar la vida y sus recursos de una manera más eficiente;
- c) **Descubrir su propósito en la vida** - el Coaching auxilia en la busca de un significado y un propósito para la vida, contribuyendo en la identificación de las cualidades únicas para aportarlas al mundo exterior,

dando pasos en lo recorrido espiritual o identificar el trabajo o la actividad con la que sueña su alma, y con frecuencia está búsqueda de significado y propósito puede implicar en cambios - un gran cambio en la dirección o en la estructura de la vida o variaciones sutiles entretejidas con su forma actual de vida;

- d) **Cambiar la actitud** - la metodología del Coaching - que se basa en el principio de que se puede obtener los mejores resultados con enfoques que respondan a lo que es importante, puede ser la mejor forma de enfrentarse a los pensamientos y a las formas de actuar poco provechosas y de diseñar una estrategia apropiada para reemplazarlos por actitudes más saludables.
- e) **Creer gracias al conocimiento personal** - el Coaching ofrece la posibilidad de crecimiento interior gracias al conocimiento personal a medida que avanza en experiencias, enriqueciendo con lo que se ha aprendido, va descubriendo su verdadera identidad, en un proceso continuo de reflexionar y encontrar nuevos significados en aquellos aspectos que son más importantes.
- f) **Disfrutar del recorrido** - el Coaching consiste en obtener los resultados deseados como en dar los pasos necesarios para obtenerlos. Ser realista en el recorrido del Coaching significa saber que se necesita hacer un gran esfuerzo para alcanzar un objetivo y ser consciente de la gran satisfacción que se obtiene cuando se logra.
- g) **Considerar los retos del Coaching** - no todos los resultados del Coaching se perciben como algo positivo, tal como ocurre en otros procesos de desarrollo personal, es necesario prepararse para trabajar con ahínco y sufrir desilusiones.

Cambios en el nivel personal son los beneficios esperados de cualquier programa o relación establecida en el proceso de Coaching, lo que solamente podrá ser adquirida segundo Whitmore (2010, p.30), se ocurrir el **desarrollo de la consciencia** - producto de la atención direccionada, de la concentración y de la claridad, y como consecuencia el **desarrollo de nuevas habilidades** - descubrir nuevas formas de percibirse y hacer las cosas. Ángel y Amar (2007, p.82) afirman que el Coaching funciona muchas veces en una relación contractual tripartita que

exige una vigilancia especial para gestionar problemas de conflictos e intereses y de confidencialidad, y antes de la aceptación de una misión, el Coach debe fijar con su cliente (Coachee), la naturaleza, las limitaciones y las obligaciones de su intervención, como un prerrequisito deontológico que se impone y facilita el respeto hacia las reglas de funcionamiento por todas las partes.

Las dudas al respecto de los efectos positivos los programas de Coaching existen y son naturales, siendo que diversas medidas pueden ser adecuadas para evaluar sus beneficios, destacándose las investigaciones de satisfacción, acompañamiento de los formularios de metas que fueron creados en los programas, mejoría percibida en la calidad de vida y de trabajo. Poel (2009, p. 165-166) afirma que la mejor forma de evaluarse los programas de Coaching es realizando acompañamientos y entrevistas con personas directamente involucradas, afectadas y participantes de programas. En este aspecto de promover cambios, Senge (1999, p. 138-143) explica que la duración de los programas de Coaching llega a ser de naturaleza finita, orientados a ayudar a las personas a mejorar obteniendo un conocimiento muy amplio sobre sí, y cada persona debe tener un tiempo para reflexionar sobre las razones personales para el involucramiento en la iniciativa de cambio.

2.1.4 La estructura del proceso de Coaching

2.1.4.1 Coaching como un proceso

El Coaching como herramienta de apoyo para el desarrollo personal está apoyado y estructurado en etapas, que por su vez está alineadas en pasos secuencialmente organizados, visando iniciar y terminar una serie de conversaciones de forma lógica. Para Ballé (1997, p.114-115) el término proceso, es definido como una secuencia de eventos o actos dependientes, fundamentada en tres sub-conceptos:

- a) **Dependencia** – indica que un acto o un evento necesita acontecer para que otro pueda ser iniciado;

- b) **Variabilidad** – indica que en cualquier etapa del proceso pueden ocurrir fluctuaciones estadísticas, acumulando sus efectos al final del proceso;
- c) **Inter-etapas** – indica que actos o eventos pueden ocurrir paralelamente, derivados de la dependencia y de la variabilidad, y encontradas en interfaces.

Para De Sordi (2012, p.12) la idea por detrás del concepto de proceso es articular diversas etapas o actividades secuenciales a ser ejecutadas. Para que el Coaching, en cuanto proceso estructurado tenga inicio, es necesario que haya una oportunidad o situación que favorezca el contacto entre las partes envueltas: Coach y Coachee. Como condición para que el proceso de Coaching de hecho pueda existir formalmente o informalmente, es necesario que ocurra un momento propicio o favorable para que la secuencia de preguntas tenga inicio, dando prosequimiento al diálogo o conversación estructurada seguida por cuestionamientos, que caracteriza el coaching propiamente dicho.

Witherspoon (2003, p.209) explica que apertura para el Coaching es aquel momento crítico en que una o más personas notan una necesidad de Coaching y creen que el cambio puede ocurrir y vía de regla resultan de una situación, circunstancia, o evento significativo: relacionamiento con otras personas, performance en el alcance de metas, período presupuestario, reclamaciones de clientes, expectativa de ventas. Solamente ocurrirá aprendizaje en alguna circunstancia, si la persona está dispuesta a aprender en las distintas situaciones existentes.

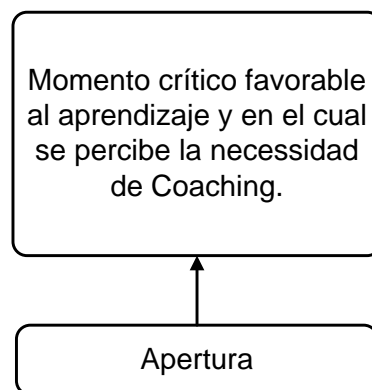


FIGURA 09 - Apertura en el proceso de Coaching.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

DeAquino (2008, p.6) enfatiza que el aprendizaje está íntimamente relacionada a la profundidad del procesamiento de habilidades y conocimientos, al nivel que representa o cuanto estamos engajados en pensar sobre lo que está siendo aprendido, distinguiendo el aprendizaje reflexivo del aprendizaje no reflexivo.

Witherspoon (2003, p.213) explica que después de la apertura para que el Coaching ocurra y construya el aprendizaje, es necesario evaluar factores situacionales o factores-clave que impactan positivamente en el compromiso del Coachee en el proceso:

Clareza de la meta - Hasta que punto comprende las razones para la realización del Coaching

- Comprensión del enfoque principal
- Comprensión de las metas específicas
- Comprensión de las medidas de éxito

Consenso - Hasta que punto concuerda con las razones para la realización del Coaching

- Concordancia con el enfoque principal
- Concordancia con las metas específicas
- Concordancia con las medidas de éxito

Comprometimiento - Hasta qué punto está comprometido con la consecución del Coaching

- Comprometimiento con las metas
- Comprometimiento con la evaluación de la propia performance en relación a las metas

Control - Hasta que punto considera las metas del Coaching como realistas y realizables

TABLA 03 – Factores-clave en el compromiso del Coachee en el proceso
 FUENTE: Adaptado (WITHERSPOON, 2003, p.213)

En este sentido, la apertura proporcionada por el proceso de Coaching y el diálogo establecido a partir de entonces debe permitir el aprendizaje de nuevas competencias - *conocimientos, habilidades y actitudes*, que favorezcan una performance mejor, si comparada con el status anteriormente presentado.

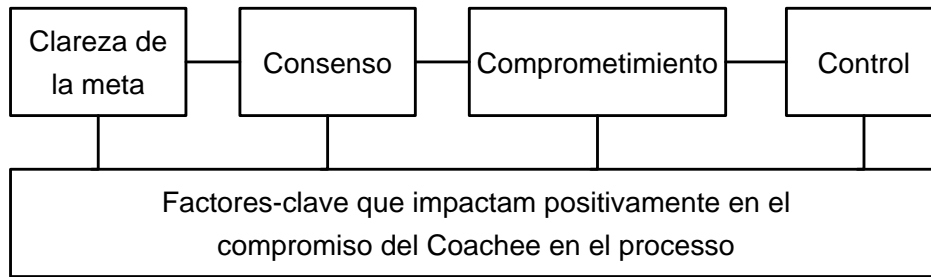


FIGURA 10 - Factores en el compromiso del proceso de Coaching.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Para Mumford (2012, p.41) la preparación para el proceso de Coaching le ayuda a disfrutar del logro de los objetivos que se ha fijado, pues esa preparación consiste en encontrar la actitud adecuada para enfrentar el proceso y tener confianza en el compromiso de alcanzar la meta establecida, y también consiste en organizar y entender bien las etapas que debe superar en su recorrido hacia la meta.

El proceso de Coaching ocurre en encuentros o secciones, que son realizadas individualmente o en grupos, siempre en función de la naturaleza o de los objetivos del proceso. Según Ángel y Amar (2007, p.85-94), la situación de Coaching pone por delante un marco (que dicta las etapas de la acción) y una estrategia (de intervención) por parte del Coach, que son un prerrequisito para su eficacia, siendo que la sesión puede estructurarse alrededor de cuatro elementos:

- a) **Definición del problema del cliente** - esta fase introduce al Coach en la realidad del cliente como punto de partida de la intervención, con la presentación por parte del cliente de un relato más o menos circunstanciado y ordenado de un problema que quiere tratar en el marco del Coaching, como respuesta a las peticiones del Coach.
- b) **Análisis de la petición** - el relato de la problemática del cliente conduce con naturalidad a la formulación de un objetivo en la forma de una petición, que condiciona la interacción al resultar un grado de adhesión del cliente al proceso. El objetivo es que surja una petición que pueda servir como soporte a un trabajo, y la situación de Coaching se apoya inicialmente en esa primera petición, explícita y expresada a menudo en términos operativos.
- c) **Establecimiento del contrato** - es una especificidad importante de la intervención de Coaching, cuya finalidad como acuerdo es que el Coach convalide con el cliente el objetivo que ha surgido en la petición expresada. Es un marco que tampoco debe ser demasiado restrictivo y que debe

revisarse en el trabajo en espiral, para adaptarse a los nuevos objetivos del cliente que surgen de las nuevas perspectivas abiertas por la interacción.

d) **Exploración resolutoria** - esta parte del proceso está orientada hacia la búsqueda de posibles vías para la mejora de su problemática, de una mejor utilización de sus recursos y de la expresión de su potencial. El Coach surge aquí como un proveedor de nuevas perspectivas, un operador de la diversidad, estimulando las energías del cliente al proponerle un marco que moviliza sus competencias, sus recursos, su deseo y su realización de identidad.

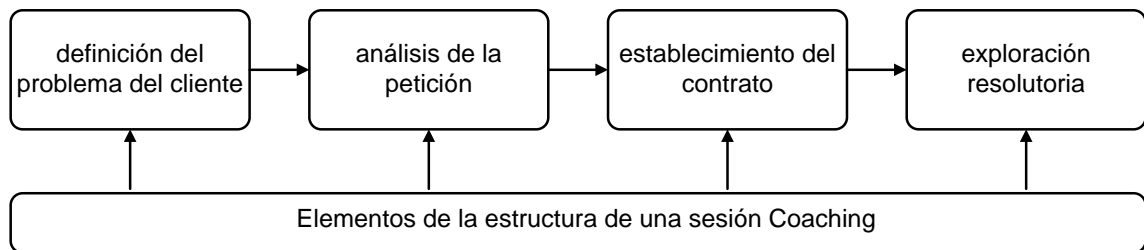


FIGURA 11 - Estructura de una sesión de Coaching.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Toda intervención de Coaching presupone conversaciones de descubierta o de aprendizaje, que apoyan al Coachee en tomas de decisión sobre aspectos relacionados a su vida personal o profesional, incluyendo el trabajo. Para Mumford (2012, p.43) el recorrido de Coaching no es en línea recta, el elemento central es la conciencia de sí mismo, que comienza con la auto-percepción de sí, por qué se comporta de determinada manera y cómo se puede cambiar esa manera de actuar para mejorar su vida. El cuestionario disparador que se aplica en el proceso del Coaching es la herramienta fundamental que permite abrir nuevos sentidos, nuevas posibilidades, nuevos observadores, creando un camino auténtico hacia sí mismo, según Muradep (2012, p. 191-192), y así, presenta un conjunto de preguntas poderosas que permiten desafiar las interpretaciones e historias que el individuo trae del pasado:

- ¿Cuál es el objetivo que quiere lograr?
- ¿Qué le está faltando para alcanzarlo?
- ¿Cuál es su dificultad? ¿Qué le ocurre? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde?

- ¿Con quién? ¿Cómo lo sabe? ¿Cuáles son las consecuencias de este comportamiento?
- ¿Le sucede lo mismo en otros contextos?
- ¿Recuerda alguna situación de su pasado en la que le ocurrió?
- ¿Qué responsabilidad cree tener usted en la situación?
- ¿Qué le impide hacerse cargo de ella?
- ¿Qué le impide actuar?
- ¿Qué lo bloquea?
- ¿Qué conversaciones privadas le aparecen en ese momento?
- ¿Qué juicios aparecen acerca de la situación?
- ¿Qué hechos concretos fundamentan estos juicios?
- ¿Qué emocionalidad y corporalidad se manifiesta?
- ¿Qué conversaciones arrastra del pasado que todavía no ha podido cerrar?
- ¿Qué le ha impedido hacerlo?
- ¿Si fuera otro observador, de qué otra forma vería la situación?
- ¿Qué nuevas posibilidades se abre para usted?
- ¿A quién considera como posibilidad?
- ¿Qué nuevas acciones podría implementar? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Dónde?
- ¿Qué nuevas conversaciones cree que hacen falta?
- ¿Cómo se siente ahora con estas posibilidades?
- ¿Cómo se sintió durante la reflexión? ¿Le sirvió?

2.1.4.2 La Conversación estructurada

El Coaching está caracterizado por conversaciones y diálogos direccionados para las necesidades del Coachee, apoyadas siempre por un profesional Coach, como un profesional capaz de estructurar la conversación. En las conversaciones son tratados asuntos de intereses y demandas relacionadas a problemas o desafíos, que deberán ser traducidos en enfoques de la conversación, en la cual el Coach direcciona la atención del Coachee en su capacidad de aprender, pensar por sí

propio ejerciendo la creatividad. En el ambiente del Coaching tenemos una conversación estructurada que puede producir impactos profundos y cambios duraderos en el Coachee, por el aumento de la consciencia y entendimiento sobre su responsabilidad.

Fuera de este contexto, Clutterbuck (2008, p.33) sitúa la conversación normal de interacción - *conversación interactiva*, que no busca compartir significados y ocurren apenas para facilitar la instrucción, siendo cambios importantes y provechosos, pero con poco o ningún impacto positivo sobre la manera como las personas piensan o sobre las actitudes. En la conversación estructurada las preguntas enfocan en el aprendizaje de principios y conceptos relacionados al auto-desarrollo y al crecimiento de la persona, que ocurrirá por medio de descubrimientos al respecto de sí y que conduzcan el cambio. Gallwey (*apud* PERCIA, 2011, p.57) establece tres conversaciones críticas para que las mismas provoquen cambios:

Conversación	Finalidad
Conversación para la concientización	¿Qué está aconteciendo?
Conversación para la elección	¿Qué es lo que el cliente puede hacer sobre eso?
Conversación para la confianza	¿Cómo el cliente puede viabilizar lo que desea?

TABLA 04 – Conversaciones críticas en el Coaching
FUENTE: Adaptado (PERCIA, 2011, p.57)

Comprendiendo los términos de la conversación crítica con las siguientes definiciones: **concientización** - acto o efecto de concientizar, tomar consciencia, percibir o hacer a alguien percibir la verdadera realidad (HOUAISS, p.806); **elección** - acto o efecto de escoger, seleccionar o preferir, capacidad de escoger con discernimiento (HOUAISS, p. 1206) y **confianza** - creencia o certeza de que sus expectativas serán concretizadas (HOUAISS, p.794).

Las conversaciones estructuradas que ocurren en el Coaching pueden auxiliar en todas las áreas de la vida, principalmente en la consolidación del aprendizaje obtenido en la tomada de consciencia de determinado aspecto, aumentando así la confianza, para que mejores elecciones puedan ser tomadas en el futuro a partir de decisiones basadas en lo que realmente importa en la vida.

Gallwey (*apud* PERCIA, 2011, p.57-58) cita algunas características de las preguntas poderosas:

Apoyar	Buscar	Clarificar	Desafiar	Desvelar
Encorajar	Estimular	Iniciar	Posibilitar	Validar

CUADRO 02 – Características de las preguntas poderosas
FUENTE: Adaptado (PERCIA, 2011, p.57-58)

En el contexto del Coaching, las preguntas son siempre direccionadas, conductoras e intencionadas, como vectores o entes que apuntan y señalizan un camino, necesitando la participación activa del Coachee en el proceso, interactuando y reflexionando sobre el tema en cuestión, para que ocurra el despertar y el aprendizaje. Las experiencias vividas en el presente y en el pasado, las expectativas de futuro y la reflexión sobre ellas constituyen la base del diálogo, impulsando sentimientos y emociones relacionadas. Para Gallwey (*apud* Percia, 2011, p.58) el objetivo de las preguntas reside principalmente en explorar:

- El potencial creativo;
- Los recursos para generar nuevas opciones;
- Identificar lo que no está aparente;
- Clarificar lo que está inmerso;
- Generar nuevas posibilidades;
- Desafiar el pensamiento, comportamientos y limitaciones;
- Identificar supuestos mantenidos.

En la dialéctica de estas preguntas, el coach contribuye para despertar el lado adormecido que existe en cada uno y ascender el fuego de la migración para la travesía transformadora posible de ser realizada, siendo que el desarrollo de las habilidades y las capacidades necesarias para que ocurra la transformación, requieren práctica y coherencia. (WOLK, 2010, p.20). Las preguntas y respuestas, precedidas por la reflexión - *en ambos individuos Coach y Coachee*, indican una fuerte relación de causa y efecto, o sea un proceso continuo de aprendizaje: el Coach aprendiendo sobre el Coachee y este está aprendiendo sobre sí, sobre su realidad, desafíos, limitaciones, potencialidades y creencias. En la conversación establecida, todos los elementos que surgen están integrados e interdependientes,

como sugiere el pensamiento sistémico, y el aprendizaje acontece a los pocos, en fragmentos, a medida en que surgen pensamientos y la reflexión envuelve al cliente.

Clutterbuck (2008, p.33) entiende la conversación en el proceso de Coaching como un diálogo *de y para* el aprendizaje, presentando siete niveles de diálogo usados para ayudar al Coachee a construir su entendimiento, identificar maneras de avanzar y asumir el control de su propio desarrollo:

Nivel de diálogo	Finalidad práctica
Social	Construir el vínculo entre los interlocutores y la confianza.
Técnico	Ayudar al Coachee a comprender los sistemas y procesos esenciales a la realización de la tarea.
Tático	Ayudar al Coachee a elaborar maneras prácticas de tratar cuestiones que surgen en el trabajo o en áreas de la vida.
Estratégico	Volver el proceso más profundo, ofreciendo una oportunidad para examinar el cuadro general subyacentes a una cuestión, y para desarrollar soluciones a largo plazo.
auto percepción/ auto entendimiento	Dislocar el enfoque de la conversación del ambiente externo para el interior del Coachee.
cambios de comportamiento	Recurrir a los insights y aplicarlos a percepciones y esclarecimientos internos y externos, a fin de componer un plan estructurado para adaptar al Coachee a su medio ambiente.
Integración	Permear todos los demás niveles en busca de mayor significación personal y de una comprensión más profunda del papel y del propósito de Coachee.

CUADRO 03 – Niveles de diálogos en el Coaching
FUENTE: Adaptado (CLUTTERBUCK 2008, p.33)

Un Coach, para ejercer positivamente la influencia y el liderazgo sobre otra persona, debe dominar el arte de hacer preguntas, disponiendo de un repertorio de cuestionamientos amplios y estructurados en etapas. La importancia de las preguntas reside en su capacidad de generar descubrimientos y conducir la reflexión de la persona indagada, al mismo tiempo en que proporciona el aprendizaje por medio de descubrimientos al respecto del objeto explorado. Wolk (2010, p.3) presenta una contribución al destacar un aspecto importante del ejercicio de la herramienta del Coaching: **preguntar, escuchar y observar**. Estas tres habilidades

del Coach, contribuyen en auxiliar al cliente a percibir y formular con exactitud lo que precisa mejorar o cambiar en su vida.

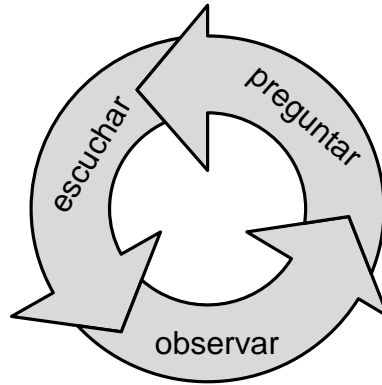


FIGURA 12 - Habilidades del Coach.
FUENTE: Adaptado (WOLK, 2010, p.3)

Según Muradep (2012, p.25) para facilitar los cambios el coach domina el arte de hacer preguntas, sabe indagar y escuchar, y esto le permite obtener información precisa y de alta calidad, conectar el lenguaje con la experiencia, desarmar el diálogo interno (conversaciones privadas), identificar limitaciones, recuperar recursos y encontrar opciones. El Coaching tiene su inicio en el momento en que son realizadas preguntas del Coach para el Coachee de forma deliberada, con la intención de producir un determinado resultado. Para Whitmore (2010, p.43), las preguntas tienen como efecto la intención de producir y generar consciencia y responsabilidad – *lo que no es conseguido con pedido, orden o exigencia*, pues conducen a la persona a un pensamiento, atención y observación al objeto preguntado, por el aumento directo de la concentración. En este aspecto, la forma de interacción verbal primaria del Coaching es la interrogativa.

Para Muradep (2012, p.25), la pregunta es el elemento fundamental del proceso de Coaching, ya que a partir de ella, el Coach consigue que el cliente reestructure su visión de la realidad, profundizando en su persona y descubriendo valores que antes no habían sido percibidos. También, el proceso en desarrollo permite hacer preguntas indicadas que desconcierten y re encuadren la dificultad expresada por el cliente, preguntas que le permitan recuperar datos del contexto. En el día-a-día las preguntas son realizadas para solicitar informaciones, resolver problemas, dar consejos, sugerir soluciones. Entre tanto, en el proceso de Coaching

las respuestas dadas tienen una importancia secundaria porque la información no es para el uso del Coach, apenas indican la línea a seguir y las preguntas consecutivas permitiendo un monitoreo del proceso para que se mantenga un alineamiento y coherencia con los objetivos identificados. (WHITMORE, 2010, p.45). Las conversaciones establecidas en el Coaching estimulan y preparan para el acto, pues permiten encontrar las respuestas para los desafíos y problemas presentados a principio y obtenidos a partir del proceso cuestionamiento-respuesta.

Esta característica basada en preguntas y respuestas es lo que distingue el Coaching de otras formas o métodos de desarrollo personal, como el entrenamiento, asesoramiento o terapia, pues evidencian y colocan a otra persona en el centro de la situación. Algunas frases dichas como afirmativas o en forma de preguntas, son perfectas para motivar, segundo Diamond (2011, p.33), y aun tiene la capacidad de crear un ambiente positivo para las personas, que se sienten bienvenidas y valorizadas. Las preguntas en el Coaching tienen la función de indagar, instigar, cuestionar, provocar reflexión y promover el aumento de la consciencia a respecto del asunto en pauta. Rizzi (2011, p.276) sugiere el cuestionamiento constante durante el proceso de conversación a respecto de los resultados que serán significativos en cada una de las áreas de la vida, conduciendo al cliente a reconocer donde se pretende llegar. Algunas preguntas utilizadas en los diálogos de Coaching, presentadas gradualmente, organizadas y colocadas en orden auxilian el proceso de auto aprendizaje, auto-observación, auto percepción y auto responsabilidad: (RIZZI, 2011, p.276; CLUTTERBUCK, 2008, p.33; O'CONNOR, LAGES, 2010, p.56; DOWNEY, 2010 p.5; MIOTO 2011, p.213).

a) Realidad

- ¿Qué sería más interesante para que discutamos primero?
- ¿Qué está aconteciendo?
- ¿Qué usted quiere?
- ¿Qué usted quiere decir con eso?
- ¿Qué usted puede hacer?
- ¿En qué usted está pensando?
- Entonces, ¿Qué necesita acontecer a partir de ahora?
- ¿Cuán seguro usted está de que eso vaya a funcionar?
- ¿Qué está usted percibiendo?

b) Opciones

- ¿Qué opciones usted percibe?
- ¿Hábleme sobre las posibilidades?
- ¿Y qué más?
- ¿Cómo usted trata con eso?
- ¿Cómo las cosas serían diferentes en un mundo ideal?

c) Acción

- ¿Qué usted quiere hacer?
- ¿Qué usted puede hacer?
- ¿Qué usted necesita hacer?
- ¿Cómo pretende actuar?

d) Metas

- ¿Cómo sería caso usted ya hubiese alcanzado su meta?
- ¿Cuánto tiempo usted tiene?
- ¿De qué forma pretende desarrollar esta meta?
- ¿Cómo usted podría conseguir eso?
- ¿Qué es lo que usted necesita para alcanzar su meta?
- ¿Quién puede ayudarle en el cumplimiento de su meta?

e) Barreras y Obstáculos

- ¿Qué dificultades podrá encontrar?
- ¿Cómo equilibrar está situación?
- ¿Cómo usted percibe la situación actual?
- ¿Cómo usted evalúa lo que está aconteciendo?
- ¿Qué opciones usted tiene?

f) Competencias y Recursos personales

- ¿Qué recursos serán necesarios?
- ¿Qué puntos fuertes contribuirán?
- ¿Cómo obtener provecho de sus competencias?
- ¿Qué habilidades están presentes?
- ¿Qué conocimientos ayudarán?

2.1.4.3 La Conversación, la percepción y la atención

Cuando el Coach cuestiona al Coachee con preguntas interrogativas, está buscando explorar y agotar su percepción sobre el asunto o tema y las posibilidades relacionadas, que puedan generar un pensamiento que conduzca a una meta - y *esta a uno o más actos*. Para Alberto PY (2004, p. 33) el mecanismo de percepción transforma las informaciones recibidas por los receptores (ojos, oídos) en una representación conceptual, correspondiendo a un proceso duplo, dividido en sensorial - *aquello que es captado por los sentidos* y el intelectual - *el significado que damos a esas informaciones*, siendo que las dos operaciones se dan en un tiempo muy corto, y el juzgamiento conectado a la percepción es ejecutado en algunos milésimos de segundo.

Delante de situaciones desafiantes y de problemas, viene con frecuencia a la tendencia de buscar la primera o la solución más confortable, rápida y casuística, sin un análisis más profundo al respecto de alternativas de acción. Para evitar esta situación, el Coaching ofrece para los involucrados en el proceso, una secuencia de preguntas que aumenta la percepción sobre el tema, explorando nuevas opciones, y aumentando la extensión de la realidad percibida. Es la calidad y la intensidad de las preguntas que afecta la forma de pensar del Coachee, y por eso el Coach debe profundar su arte en hacer buenas preguntas, cargadas de cuestionamientos y repensar sobre los hechos. Una parte de nuestra comprensión del mundo, segundo Alberto PY (2004, p. 34), depende de capacidades fisiológicas (ver, escuchar) y la otra parte, depende de nuestro referencial sociocultural, moldado por nuestra educación, cultura, gustos y el contexto que evolucionamos, y que la atención dispensada o direccionada a cierto fenómeno es que vuelve posible su percepción, por lo tanto, percibir es recoger informaciones en estado bruto, confrontarlas con experiencias pasadas y dar a ellas una significación. La atención a un determinado asunto está conectada principalmente al interés relacional o a la importancia tópica en nuestras vidas.

2.1.4.4 La Conversación segundo el modelo GROW

Segundo Lages y O`Connor (2010, p.56) el modelo GROW es presentado en *Coaching for Performance* como una base para el Coaching, creado originalmente por Graham Alexander, como forma de ayudar al Coachee a alcanzar su mejor desempeño, con una secuencia propuesta para auxiliar en la ampliación de la conciencia y de la responsabilidad, comprendiendo lo que está aconteciendo en su íntimo y a su alrededor. Para Catalão y Penim (2011, p.117), Lages y O`Connor (2010, p.56), y Downey (2010, p.21), el termino GROW es el acrónimo de las palabras **Goal** - Meta/Tópico, **Reality** - Realidad, **Options** – Opciones y **What (Will)** - Conclusión/Voluntad, utilizado para estructurar un diálogo de Coaching presentando un resultado significativo, una vez que facilita la interacción y el desarrollo de la sección de forma organizada.

Ambos autores concuerdan que este modelo auxilia al Coachee a pensar de forma organizada y presentar las respuestas, una en cada etapa, que le conduzcan a un aumento de conciencia. El método GROW establece una secuencia ordenada y lógica de preguntas, que da oportunidad al Coach conducir al Coachee en el proceso, orientando la sesión y el encuentro en la dirección de resultados que el Coachee desea o fueron establecidos *a priori*. Clutterbuck (2008, p.33) sugiere el modelo MROV, como acrónimo de las palabras Metas, Realidad, Opciones y Voluntad, para ser utilizado como sugerencia de un diálogo de Coach, que puede ser practicado en la secuencia, posibilitando también un entrelazamiento eficiente entre esos elementos.

Sin embargo el Coach debe tener habilidad y flexibilidad para percibir el momento del Coachee, adecuando las preguntas al ritmo y entendimiento de este, dejando siempre que conduzca la sesión para sus objetivos y para su realidad.

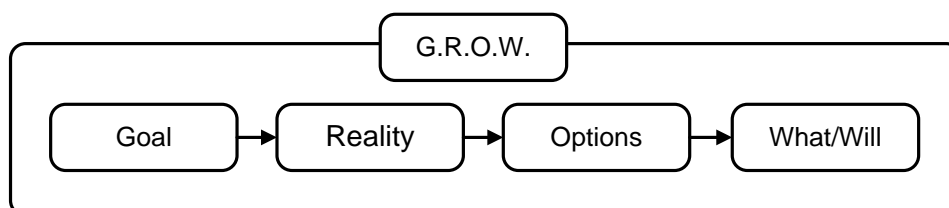


FIGURA 13 - Estructura del Proceso G.R.O.W.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Para Downey (2010, p.27) el modelo GROW funciona bien con sus limitaciones, pues cuando el diálogo tiene inicio, es posible que el Coachee no tenga claridad sobre la situación - y a medida que se avanza, la situación empieza a quedar clara, nuevas informaciones emergen relacionadas a otras, asociadas siempre a secuencia de preguntas formuladas. En el cuadro abajo son presentados algunos entendimientos a respecto de la función de cada práctica en el GROW, añadido de la práctica tópic.

Práctica	Comprensión
Tópico	Es la primera práctica en cualquier diálogo de Coaching, que busca comprender el territorio o las especificidades del tema en cuestión. El Coach busca entender sobre lo que el cliente quiere conversar, sus límites, percepciones y preocupaciones.
Meta u Objetivo	El Coach busca establecer el resultado deseado para la conversación, donde el Coachee quiere llegar y lo que quiere llevar. Procura-se identificar o número de resultados alcanzables y claros para el encuentro.
Realidad	El Coach busca entender la situación para volver la comprensión del tema más claro posible, y ayudar al Coachee a obtener una visión más precisa del objeto, y la realidad más objetiva y específica. Como resultado el Coachee será capaz de volver las mejores decisiones y hacer las mejores elecciones por sí, promoviendo los cambios deseados.
Opciones	El Coach busca elucidar las posibilidades - caminos posibles para el Coachee, sin evaluaciones o juicios, manteniendo siempre la neutralidad. El Coach puede realizar un brainstorming para crear más opciones, sin buscar la respuesta cierta.
¿Qué usted hará?	En esta práctica, el Coachee de posesión de las opciones sobre el asunto/tema, tiene la oportunidad de seleccionar la más apropiada y decidir los próximos pasos en un plan de acto, pudiendo así promover los cambios. El Coach hace preguntas con el intuito de ayudar a aclarar los actos y sus consecuencias, evaluando el nivel de compromiso del Coachee con la acción.

CUADRO 04 - Prácticas del G.R.O.W.
FUENTE: Adaptado (DOWNEY, 2010, p.27)

Consenso entre los autores es la necesidad de volver claro al inicio de la conversación la realidad o la situación objeto del encuentro, para entonces a partir de esta claridad, estructurar las otras preguntas a ser formuladas y presentadas por el Coach. Establecer el resultado de la conversación actuando desde el inicio del diálogo a mantener al Coachee enfocado en el tema o asunto presentado, y cuando ocurrieren desviaciones, son siempre en función o derivados del tema principal. Las opciones que se obtienen en el diálogo, como consecuencia de las preguntas deliberadamente presentadas, objetivan a aumentar la consciencia del Coachee al respecto de los caminos que puede seguir y de las alternativas de decisión que puede tomar.

Para que ocurran los cambios deseados, el Coach debe asegurar el nivel de compromiso adecuado por parte del Coachee, haciendo preguntas que testen su entendimiento al respecto de su nivel de comprometimiento con la decisión tomada en la conversación. El Proceso de conversación estructurada objetiva crear comprometimiento y motivación del Coachee para actuar en la dirección de su decisión. Cairo (2002, p.58) destaca el método motivacional más consistente para que una persona se sienta motivada e impelida a actuar en una determinada dirección es aquella en que la persona es estimulada a rellenar las necesidades personales. En esta acepción, el Coach desempeña entonces el papel de facilitador de este proceso de toma de consciencia y auto comprensión de las necesidades personales del Coachee, para que pueda estar mejor preparado para hacer sus elecciones.

2.1.4.5 Coaching como proceso no-directivo

El acto de aconsejar predomina en las relaciones establecidas cuando una persona es invitada a participar opinando, reflejando sus sentimientos, sus emociones y creencias, como forma de manifestar su posición o su preferencia. El coaching - *abordaje no-directivo*, se antepone al asesoramiento dado como instrucción o comando - *abordaje directivo*, por entender que en este momento no ocurre aprendizaje, y sí cumplimiento de un orden.

Para Downey (2010, p. 19) el abordaje directivo significa dirigir, mandar, instruir, forma de educación y gerenciamiento con el cual estamos más familiarizados, en cual las personas se quedan presas en enseñar, y asumen la posición de que todo le será dicho o enseñado. En el abordaje no-directivo, en vez de decir lo que hacer - enseñar, por ejemplo, se debe hacer a la persona pensar y decidir por sí misma.

DIRECTIVO								
<i>Resolver los problemas de alguien</i>								
instruir	orientar	dar devolución	sugerir	Hacer preguntas que aumentan la atención	resumir	parafrasear	reflejar	Oír para entender
NO-DIRECTIVO								
<i>Ayudar a alguien a resolver sus propios problemas</i>								

CUADRO 05 - Comparación del Abordaje directivo y no-directivo
FUENTE: Adaptado (DOWNEY, 2010, p.19)

Ya Pérez (2009, p.36) clasifica el Coaching de acuerdo con la comunicación verbal establecida entre las partes, en dos técnicas:

- a) **Técnica directiva** - intervención verbal en que el mensaje está organizada en función del propio sistema de referencia del Coach y no de acuerdo con el sistema de referencia del Coachee;
- b) **Técnica no directiva** - intervención verbal en que el mensaje está organizada en función del sistema de referencia del Coachee, situación en el cual el Coach escucha atentamente el mensaje y presta atención al proceso de interacción que mantiene.

El Coaching como método o herramienta de desarrollo personal, tiene como mayor contribución ayudar a personas a resolver sus propios problemas en vez de que alguien resuelva por ella, con consejos u opiniones formadas que direccionen el comportamiento segundo un determinado modelo de pensar o creencia del "consejero". La regla del Coaching es, en vez de decir lo que hacer, haga a la persona pensar y decidir por sí, generando sus propios resultados a partir de sus expectativas y creencias. Para Downey (2010, p.17-18) la escuela no-directiva es esencialmente derivada del libro Juego Interior, escrito por Galwey (1996), en el cual el Coaching "es el arte de facilitar el desempeño, el aprendizaje y el desarrollo de otra persona", definición utilizada por la school of coaching - obtenida por la experiencia y observaciones compartidas por personas semejantes por varios años con el soporte de otras disciplinas relacionadas, cuyos resultados posibles de ser alcanzados está relacionados a:

- a) **Desempeño** - el Coaching en las organizaciones tiene como preocupación principal el desempeño, cuyo aumento o mejoría está directamente relacionada a un aumento de la eficiencia o eficacia en la ejecución de una determinada tarea, proyecto u objetivos;
- b) **Aprendizaje** - aprender para desarrollar, siendo que el aprendizaje se refiere a comprender el abordaje, y el desarrollo que dice respecto al crecimiento personal y mayor atención sobre si;
- c) **Facilitar** - implica que las personas tienen condiciones de aprender sin ser enseñadas. Capacidad de resolver por sí sólo, de hacer un descubrimiento o tener una idea creativa.

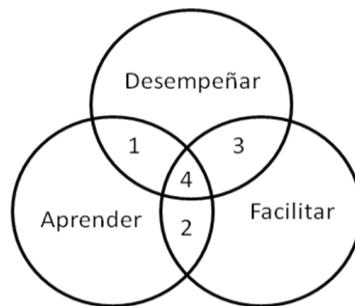


FIGURA 14 - La arte del Coaching
FUENTE: Adaptado de (DOWNEY, 2010, p. 17-18)

Los resultados posibles obtenidos con las preguntas en un diálogo estructurado - desempeñar, aprender y facilitar crean zonas de interacción descritas como situaciones:

- **Situación 1** - Yo aprendo para mejorar el desempeño;
- **Situación 2** - Yo aprendo sin ser enseñado;
- **Situación 3** - Yo percibo como puedo mejorar mi desempeño, sin ser enseñado;
- **Situación 4** - Yo aprendo para mejorar el desempeño y después percibo y hago descubiertas por cuenta.

En este contexto, para Downey (2010, p.17-18) todavía, el papel del Coach pasa a ser el de un facilitador que usando la conversación permite a la persona - que *está pasando por el proceso de Coaching*, explorar y conquistar un mejor entendimiento, volviéndose más consciente, y a partir de eso tomar una mejor

decisión que de aquella que ya habría tomado antes. El proceso de toma de decisión envuelve aspectos cognitivos que orientan las premisas relacionadas al comportamiento resultado de la elección adoptada, y que para el Coaching envuelven las opciones o alternativas viables y aplicables a una determinada situación. Tomar decisiones en el ámbito personal o profesional es una tarea compleja, pues envuelve varios actores y variables que deben atender a múltiples objetivos relacionados a los resultados que se quiere alcanzar, y que ni siempre están claros en el inicio de la evaluación.

2.1.4.6 El abordaje apreciativo en el proceso

Un abordaje adecuado en el proceso de Coaching es valorizar el talento, las conquistas y victorias de las personas, en relación a su pasado y a su presente, como pre-requisito para instrumentalizar y ofrecer condiciones de crecimiento por el apoyo generado por los recuerdos positivos y apreciativos de las situaciones recordadas. Block, Mendes y Visconte (2012, p. 33) afirman que el abordaje de las potencialidades produce más frutos de que el abordaje de las deficiencias, y que debemos enfocar las presencias y no las ausencias o faltas – *estas como sinónimos de problemas*, capitalizando los dones donde residen las potencialidades. Una de las calidades esenciales para alcanzar las metas y objetivos es el optimismo, estar dotado de creencias que permitan observar la existencia de oportunidades, adoptando la perspectiva favorable de la situación.

Segundo la definición tradicional de Coaching (CLUTTERBUCK, 2008, p. 12-13) y el abordaje de la investigación apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p.10), Coaching es un proceso apreciativo que busca primorear en las personas su desempeño y su capacidad de aprender, a través del desarrollo de nuevas competencias, valorizando sus puntos fuertes y sus conquistas. El Coach ayuda al cliente a aclarar sus metas y objetivos y determinar el nivel de desempeño para alcanzarlas. Cuando se tiene una meta definida, el objetivo aumenta y el esfuerzo para la realización de los sueños ocurre más fácilmente, ya sea para crecer en la carrera, adquirir la casa propia, cursar un programa académico o ahorrar inversiones, a través de la selección de las mejores estrategias que ayudan en la

disciplina necesaria. Resultados y reconocimiento caminan paralelamente en el mundo corporativo y en la vida personal, y exigen optimización del tiempo, aumento de la concentración y dedicación para superar obstáculos y adversidades que surgen a todo momento, como imprevistos a desafiar nuestra capacidad de superación.

¿Crear un proyecto de vida teniendo como base un conjunto de metas y objetivos personales trae más felicidad? Lóes (2009), muestra en un estudio realizado en 2008 que la búsqueda de la felicidad depende de la riqueza – colocando está en segundo plano, y puede ser medida científicamente a través de algunos indicadores – colocando el bien-estar social en primer plano, como el llamado índice de felicidad interna bruta (FIB) – aplicado a las personas, haciendo una alusión a las deficiencias del índice producto interno bruto (PIB) aplicado a las naciones, que mide apenas la riqueza y no el progreso sobre otras perspectivas. En ese contexto el Coaching – *término que en inglés significa entrenador*, surge como una propuesta de colaborar para que las personas identifiquen y alcancen sus sueños e ideales de vida, con base en un guión preestablecido de intervención que conduce el Coachee al estado deseado. Para Clutterbuck (2008, p. 17) el Coaching es un proceso progresivo, cuyos orígenes remotos están en el método del diálogo socrático, cuyo núcleo contienen los siguientes elementos:

- El Coach utiliza un cuestionamiento habilidoso para ayudar al cliente a desarrollar su comprensión de una situación, de los procesos que la constituyen y de las fuerzas internas y externas en acto, que tanto promueven como desalentar el desempeño;
- El Coach ayuda al cliente a elaborar y a sustentar la motivación necesaria para realizar metas escogidas;
- El Coach está disponible para más estimulación, cuestionamiento y reflexión, conforme el cliente venga a necesitar.

En este aspecto, el Coaching como una conversación estructurada, debe apoyar sus diálogos en los aspectos apreciativos de la persona Coacheada – *que está pasando por el proceso*, objetivando despertar su potencial a través de una asociación positiva con las metas y objetivos deseados.

2.1.5 Modalidades del Coaching

2.1.5.1 Abordajes del Coaching

Para Clutterbuck (2008, p. 16) entre tantas variaciones en la interpretación de lo que es, y de lo que hace un Coach, dos abordajes del Coaching son predominantes en términos de teoría y práctica, el Coaching tradicional y el Coaching progresivo, en el cual algunos elementos se destacan:

a) En el Coaching tradicional, el Coach:

- Ayuda al Coachee a aclarar la meta que quiere alcanzar;
- Entra en acuerdo con el Coachee a respecto de lo que debe ser hecho por ambos para alcanzar el nivel deseado de desempeño;
- Tanto observa las actividades del Coachee como monitorea los resultados, usando las informaciones para ayudarlo a identificar fallas o modificar el abordaje. Esta etapa puede envolver feedback directo o un diálogo de revisión, en el cual el Coachee crea un sistema de devolución por medio de reflexiones orientadas sobre lo que aconteció;
- Crea condiciones para su intervención disminuir gradualmente, dejando de ser necesaria, en un proceso de Coaching eficiente, en el cual el Coachee desarrolla la confianza necesaria para nuevos comportamientos de su iniciativa, colocando cada vez más sus observaciones y reflexiones personales en el proceso de revisión;

b) En el Coaching progresivo, el Coach:

- Utiliza un cuestionamiento habilidoso para ayudar al Coachee a desarrollar su comprensión de la situación, de los procesos que la constituyen y de las fuerzas internas y externas en acción, que tanto promueven como desalientan el desempeño;
- Ayuda al Coachee a elaborar y sostener la motivación necesaria para realizar las metas escogidas;
- Está disponible para más estimulación, cuestionamiento y reflexión, conforme el Coachee necesite.

La utilización de los modelos de Coaching tradicional o progresivo depende de algunos factores: de la experiencia y conocimiento del Coach, de una evaluación inicial del punto que se encuentra el Coachee en términos de capacidades y motivación, del tiempo de interacción y de desarrollo del Coachee. A lo largo del proceso, el Coach puede adaptar su estilo a las circunstancias, flexibilizando la forma de abordaje e interacción, observando atentamente el padrón de conducta del Coachee ante las situaciones. Os diferentes estilos de funcionamiento del ser humano, observables en todas las edades – que trascienden razas, culturas, sexo, caracterizan las distintas formas por las cuales las personas procesan informaciones, se comunican, se relacionan, aprenden y solucionan problemas.

Para Caproni (2002, p.238-239) en el trabajo con metas, los individuos desarrollan un propósito que les da la oportunidad de demostrar y apalancar sus talentos específicos, yendo además de lo esperado en términos de desempeño. El desempeño de las personas está íntimamente conectado a los diversos papeles que son representados en el día-a-día de la vida y a lo largo de la existencia, desafiando la capacidad de pensar, de aprender y aplicar los conocimientos acumulados, y en la medida en que son aplicados, se aumenta la capacidad de evaluación y enriquecimiento de comportamiento, por la experiencia del aprendizaje.

2.1.5.2 Tipos de Coaching

La literatura del tema Coaching, presenta divergencia cuanto a su tipología, sin embargo en todos los autores y estudiosos presentan algunos criterios de clasificación normativa. Según Muradep (2012, p.22-23) el Coaching se puede aplicar a diferentes áreas, incluyendo, naturalmente, la deportiva, destacando los siguientes tipos:

- **Coaching individual o personal**, se ocupa de las relaciones, carrera, economía de la persona y también de su desempeño laboral o profesional;
- **Coaching ejecutivo**, siendo un Coaching individual, se especializa en facilitar a quienes tienen cargos de responsabilidad en sus distintos niveles de la organización para que logren sus objetivos, y implica un

espacio amplio de dominios de intervención - desde los relacionados con lo personal hasta los de impacto inmediato en la realidad organizacional;

- **Coaching organizacional** aplicado a la empresa, es una clara muestra del compromiso de esta en el desarrollo de su gente, pues ofrece una inversión a largo plazo con un mejor resultado en el desempeño, y contribuye a la creación de una cultura colectiva basada en el apoyo, permitiendo conservar a los empleados clave, evita la pérdida de información y el costo de volver a capacitar a otros;
- **Coaching de equipos** tiene como objetivo específico la mejora de efectividad en el rendimiento de un equipo en su conjunto por encima de la suma de sus partes, centrándose en las relaciones entre las tareas, visión, y misión de los individuos que intervienen y el contexto en que se desempeña;

El término Coaching es utilizado para nombrar los más diversos servicios de soporte profesional - desde asesoramiento de carreras y liderazgo hasta consultoría, en la evaluación de Bloch, Mendes y Visconte (2012, p.17-18), siendo que algunos de estos servicios son ayudas realmente válidas. Los autores presentan las categorías del término:

- **Coaching informal** - son conversaciones no estructuradas, pero que no dejan de ser una forma de contribuir para el desarrollo del individuo;
- **Coaching funcional** – es el ejercicio del papel de coach remolcado a una determinada función, como el líder-coach;
- **Coaching técnico** – es el soporte conducido por un especialista sobre un contenido específico, como una competencia para gerenciamiento o capacidad de planificación;
- **Coaching ejecutivo** – es un proceso individualizado de soporte a liderazgos objetivando su desarrollo personal e profesional.

Dutra (2010, p. 40-42) diferencia el Coaching en dos tipos, Coaching corporativo y Coaching individual:

- **Coaching individual** – hace referencia solamente a metas, valores y prioridades de la persona que está siendo, pasando por el proceso de Coaching;
- **Coaching corporativo** – hace referencia al perfeccionamiento de desempeño, eficacia de liderazgo y de desarrollo profesional de la persona, que deben estar alineados con las metas, valores y prioridades de la organización.

2.1.5.3 Coaching de carrera

Carrera es el reflejo de las actividades y experiencias vividas en el trabajo y fuera de él a lo largo de una vida. Faria (2009, p. 162) explica que la carrera puede ser direccionada, planificada, con estrategia, reflexión, concientización, comprometimiento y principalmente enfoque. Para Chiavenato (2002, p.4) en la carrera se deben establecer objetivos y fijar las metas personales que se quiere, y entonces partir para el esfuerzo en el sentido de alcanzarlas, y que el retorno es proporcional a la inversión que se hace en el desarrollo personal.

Objetivando el desarrollo personal, el Coaching orientado para la carrera puede ser estructurado en la organización o aplicado directamente al cliente del proceso, objetivado su performance en términos de metas y acciones requeridas para alcanzarlas. Estructurado también como programas de counseling y mentoring, el desarrollo de la carrera objetiva alinear al cliente con los principios de la organización - misión, visión y valores, buscando una adecuación a las estrategias y objetivos personales. La inversión en este tipo de programa se justifica por la esperanza en la mejoría de performance personal traducida en aumento al rendimiento en la empresa. Para Goldsmith, Lyons y Freas (2003, p.82-83) deshechos bien sucedidos de programas de Coaching de carrera, que objetivan impulsar el desarrollo personal del individuo, incluyen:

- La vida profesional se vuelve congruente con la vida personal;
- El cliente experimenta nuevos papeles, comportamientos y tareas;
- Liderar e innovar a partir de la pasión personal y del celo generalizado.

Para que haya la congruencia, la experimentación de nuevos papeles y la innovación en realizarse las actividades, el Coaching posibilita diálogos estructurados entre el Coach y su cliente. El diálogo en el cual dos personas establecen está en el cerne del proceso de Coaching, en el cual el Coach ejerce una influencia considerable sobre el cliente, sin autoridad formal, ni responsabilidad directa, siendo su mayor ambición afectar profundamente la manera por la cual él piensa y se comporta. (GOLDSMITH, LYONS y FREAS 2003, p.42).

Y segundo el autor aun, el poder direccional o estratégico de cualquier diálogo de Coach está fundamentado en su capacidad de cuestionar, a través de preguntas que añaden valor. El diálogo establecido en la conversación de Coaching, a pesar de estructurado no debe ser la estructura de la conversación en sí, en el sentido de direccionar las elecciones del Coachee, y sí aclarar las posibilidades que este tiene. Se destaca que este proceso está siempre relacionado con la performance y el desempeño en obtener en la carrera sin cualquier tipo de intervención.

Witherspoon (2003, p.204) presenta el *modelo continuo de Coaching* como una dimensión-clave para diferenciar los papeles del Coaching y en la necesidad del cliente (Coachee), refiriéndose específicamente al individuo en proceso de asesoramiento de le carrera, envolviendo uno o más papeles:

Modelo	Coaching para habilidades
Características	Se refiere al conocimiento, calificaciones, capacidades y perspectivas que permiten realizar una acto eficaz.
Orientación	Ayudar a aprender.
Tipo de relación	Dinámica que exige un proceso deliberado de observación, indagación, diálogo y descubrimiento.

CUADRO 06 - Coaching para habilidades
FUENTE: Adaptado (WITHERSPOON, 2003, p.204)

Modelo	Coaching para performance
Características	Se refieren a las competencias y características que contribuyen para una función o papel actual.
Orientación	Ayudar a corregir la performance.
Tipo de relación	Envuelve intervenciones que para sanar problemas que interfieren en la performance.

CUADRO 07 - Coaching para performance
FUENTE: Adaptado (WITHERSPOON, 2003, p.204)

Modelo	Coaching para el desarrollo
Características	Se refiere a las competencias y características de la persona que son exigidas para el desempeño de una función o papel futuros.
Orientación	Ayudar en el desarrollo y crecimiento personal.
Tipo de relación	Preparación del Coachee para nuevos cargos y papeles, o cambios en la carrera.

CUADRO 08 - Coaching para el desarrollo
FUENTE: Adaptado (WITHERSPOON, 2003, p.204)

Modelo	Coaching para la agenda
Características	Se refiere a las cuestiones o preocupaciones personales, del negocio y/o organizacionales.
Orientación	Ayuda en la planificación de la agenda.
Tipo de relación	Aclaraciones de las priorizaciones de las necesidades.

CUADRO 09 - Coaching para la agenda
FUENTE: Adaptado (WITHERSPOON, 2003, p.204)

Coaching orientado para la carrera puede ser aplicado en cualquier situación independiente de la persona, y desde que bien conducido puede promover cambios duraderos o definitivos en aspectos importantes de la vida. El Coaching provee instrumentos de apoyo para promover estos cambios, especialmente un plan estructurado con metas, acciones e indicadores de desempeño, que auxilian en el proceso de transformaciones personales. Cualquier plan de carrera empieza con la indagación al respecto de lo que la persona quiere de la vida, que dirección o sentido quiera dar en que quiere perfeccionarse, en cuanto tiempo y que recursos disponga. Para Witherspoon (2003, p.209) es importante reconocer los papeles distintos de asesoramiento de carrera, llevándose en cuenta los siguientes aspectos:

- **Clareza** – Trazar distinciones entre los papeles de Coaching ayuda a dar clareza y un lenguaje común en relación al asesoramiento, y puede ser una forma útil de orientación;
- **Elección** – Reconocer los distintos entre los diferentes papeles de Coaching ayudando a propiciar una elección informada por parte del Coachee, favoreciendo a decisiones eficaces;
- **Comprometimiento** – Opciones libres e tomadas con base en informaciones válidas, las personas llevan a sentirse personalmente responsables por sus decisiones y creen en sus elecciones intrínsecas motivadoras o satisfactorias, estimulando el comprometimiento interno;

- **Papeles y comportamiento** – Los papeles en el Coaching ayudan a definir conductualmente como Coach y Coachee trabajan juntos, pues la elección apropiada puede hacer toda la diferencia entre satisfacer o no las expectativas del cliente.

Un modelo eficaz de Coaching orientado para carreras, parte de la premisa que el proceso es individual, personalizado y direccionado para las necesidades del cliente. Las secciones o encuentros de Coach son siempre reservadas, siguiendo un cronograma y una agenda de encuentros, sin embargo estando pasible de ajustes para ambas partes. Para Faria (2009, p. 162) las posibilidades profesionales de cada profesional son infinitas y reflejan el resultado de sus elecciones, destacando que una carrera de éxito comienza por la clareza de que el profesional quiere disfrutar de lo que hace, identificando un camino coherente que le clarifique y capacite para que pueda trabajar haciendo lo que le gusta y que se pueda planificar el desarrollo profesional en un plan de carrera, con metas objetivas claras, con enfoques y plazos.

Metas y objetivos claros, orientados por plazos y cantidades, es la principal contribución del Coaching, que auxilia en la adecuación de los planos de acción. Las conversaciones estructuradas, organizadas alrededor de las necesidades del cliente y de su carrera, contribuyen decisivamente en la clarificación y determinación del enfoque que el cliente puede seguir, de forma segura y serena.

2.1.6 Aplicación empresarial del Coaching

2.1.6.1 Las organizaciones empresariales

Las organizaciones empresariales, del sector público o privado, tienen su existencia justificada por la necesidad de alcanzar sus objetivos, proveyendo servicios y productos para el público en general. Su desempeño puede ser medido de varias formas, destacándose la **eficiencia** - su capacidad de hacer las cosas de forma correcta, y la **eficacia** - su capacidad de hacer las cosas ciertas, para alcanzar sus resultados. Megginson, Mosley y Pietri JR. (1998, p.17) afirman que

independiente del tipo de organización o de la actividad involucrada, cuatro funciones deben ser desempeñadas en la gestión de las actividades organizacionales:

- **Planificación** - significa escoger o establecer la misión, o propósito y objetivos de la organización, y después determinar las directrices, procedimientos y estrategias necesarias para alcanzarlas;
- **Organización** - significa determinar los recursos y actividades necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, combinando adecuadamente estos recursos;
- **Liderazgo** - significa estimular o influenciar a las personas que vayan en la dirección de los resultados esperados;
- **Control** - significa delinear los medios para tenerse certeza de que el desempeño planificado sea realmente alcanzado.

Mintzberg (2010, p.60-61) afirma que el objetivo supremo de la gestión es garantizar que la unidad sirva a su propósito básico a través de actos eficaces, destacando el papel gestor que con un paso atrás del acto, motiva a otras personas a actuar, realizando sus objetivos por medio de otras personas con la utilización del Coaching, de la motivación y del desarrollo de equipos. La configuración de una organización tiene inicio, destaca Carbone *et al.* (2006, p.51) con la formulación de la estrategia, oportunidades que son definidos en su misión, su visión de futuro y sus objetivos estratégicos.

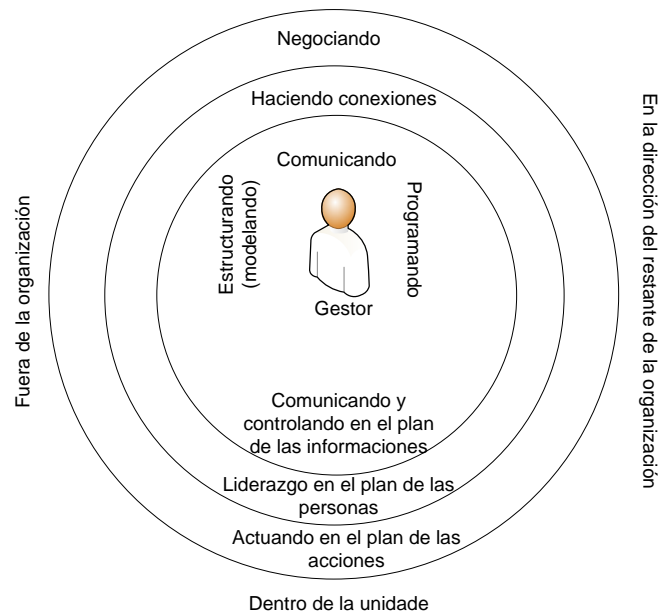


FIGURA 15 - Modelo de gestión basado en tres planes
FUENTE: Adaptado (MINTZBERG, 2010, p. 60-61)

Mintzberg (2010, p. 60) presenta el panorama de un modelo de gestión basado en tres planes: o de las informaciones, o de las personas y de las acciones. En la figura 15 se destacan tres papeles siendo realizados en cada uno de los planes:

- En el plan de información, los gestores comunican en todas las direcciones y controlan dentro de la empresa;
- En el plan de las personas, los gestores lideran dentro y hacen conexión con el mundo exterior;
- En el plan de las acciones, los gestores ejecutan internamente y negocian externamente.

En la figura 15 se destaca también que los gestores *estructuran y modelan* concibiendo las estrategias y estableciendo prioridades, y *programan* su propio tiempo. Carbone *et al.* (2006, p.56) destaca la importancia del mapeo de las competencias necesarias individuales y organizacionales para alcanzar los objetivos estratégicos formulados en la etapa que precede la identificación de las estrategias, coherentes y alineadas con la misión, visión y valores institucionales. Para George (2009, p.63-64) es solamente por la conciencia de su objetivo que las empresas

pueden concretizar su potencial, pues es esta "razón de existir" que anima a los empleados y los inspira a transformar propósito en realidad. Según la evaluación de Castro (2010, p. 62) al respecto del diseño organizacional, la organización debe establecer en forma clara y en términos concretos los objetivos, para poder medirlos con exactitud.

2.1.6.2 Coaching en las organizaciones

Entre las distintas aplicaciones, el Coaching empresarial gana destaque en el ambiente de los emprendedores y profesionales de negocios por la destacada capacidad de contribuir en el alcance del programa de metas y objetivos individuales, de los equipos y de la organización como un todo. En general los programas de Coaching en las organizaciones orbitan al rededor de la idea de crearse una cultura Coaching, que incentive el diálogo y la transparencia, y la creación de planes de acciones para las metas propuestas.

Underhill, Mcanally y Koriath (2010, p. 141) afirman que la creación de un programa de Coaching requiere apoyo ejecutivo, infraestructura para gestionarla y un comprometimiento de largo plazo por parte de la organización, orientados por una política inclusiva. Pueden ser aplicados individualmente a una o más personas, o a los equipos de trabajo, motivados por proyectos, reestructuración empresarial, mejorías de performance o algún factor motivador interno, que permea su cultura y forma de hacer las cosas. Objetivan en un primer momento aspectos levantados y diagnosticados puntualmente en personas o áreas, y que estén afectando o siendo afectados por determinado desempeño, sin necesariamente envolver a toda la organización con su cultura y procesos.

El Coaching viene conquistando destaque en el medio empresarial recientemente por el cambio del paradigma del gestor tradicional para el gestor o líder Coach. El gestor tradicional, en la mayor parte del tiempo está habituado a instruir, ordenar, establecer metas de desempeño y aconsejar. Ya el gestor o líder Coach se concentra en el potencial de las personas, utilizando un abordaje apreciativo direccionado para extraer lo mejor del mismo utilizando de herramientas propias como escucha-activa, observación y feedback. Muradep (2012, p.24)

destaca el papel del gestor Coach, que tiene habilidades y competencias de Coaching incorporadas en su gestión, y interviene identificando los obstáculos que hacen que su gente no logre sus objetivos. Además, explica que el gestor coach, necesariamente no hace Coaching a sus colaboradores, pues este papel es ejercido por el manager Coach, que desarrolla su hacer facilitando el proceso de Coaching para que su gente alcance un desempeño más alto, generando desarrollo de talentos.

El principal papel de las organizaciones en los tiempos actuales, envolviendo todas los liderazgos y el sector de recursos humanos o gestión de personas, constituye el de identificar líderes en potencial y/o desarrollarlos en el ambiente que la empresa está inserida, objetivando la continuidad y el crecimiento de los negocios. Segundo De Sordi (2012, p. 106) las prácticas de gestión de personas evolucionaron con el pasar del tiempo acompañando las transformaciones sociales, de la era agrícola, para la era industrial, y esta para la era del conocimiento, en el cual el individuo es valorizado principalmente por sus capacidades cognitivas intelectuales. Para Souza (2007, p.91) la misión prioritaria de las organizaciones y el mayor desafío que el sector de Recursos Humanos tiene para adelante, es preparar líderes instrumentalizándolos para que puedan, además de desarrollarse, apoyar sus equipos en esta escalada, estableciendo un nuevo paradigma de la empresa que aprende.

Para Senge (2004, p.37-38), a medida que el mundo se vuelve más interconectado y los negocios más complejos y dinámicos, el trabajo precisa conectarse en profundidad al aprendizaje, y no basta tener una única persona aprendiendo por la empresa o las soluciones ser encontradas solamente por la alta gerencia, pues las organizaciones que tendrán éxito serán aquellas que descubran como cultivar en las personas el comprometimiento y la capacidad de aprender en todos los niveles jerárquicos. Dutra (2010, p.30) enfatiza que los programas de Coaching en las organizaciones deben empezar preferencialmente por el presidente que - a pesar de tener sus talentos y poder no necesitar del Coaching, utilizará el proceso para aumentar su valor y su autodesarrollo. También, la utilización de las técnicas del modelo de gestor Coach por el líder mayor, conducirá todo el liderazgo a utilizar el Coaching en gestión y en la conducción de las actividades del día a día, por el ejemplo o señal positiva de la actitud.

Analizando los programas de formación en Coaching con aplicación en las organizaciones, para Ángel y Amar (2007, p.121-122), el caso más frecuente son de personas que lo utilizan como una competencia y una herramienta complementaria, cuyo perfil de los Coachs en formación es variable, pero emerge una tipología de personas que proceden de los recursos humanos (asesor, formador, jefe de personal) o personas de horizontes diferentes que ejercen responsabilidades de "entrenador" o de "líder". Muradep (2012, p.23) explica que el desarrollo de programas de Coaching organizacional puede incluir la aplicación de Coaching individual y de equipos, como parte de las técnicas que la problemática concreta requiere, como por ejemplo - hay personas que necesitan mejorar sus competencias y trabajar su manera de relacionarse con su equipo de trabajo, de hacer frente a los cambios, de manejar la incertidumbre, etc.

En el ambiente empresarial el Coaching ha crecido y evolucionado más rápidamente que en otras áreas, haya vista algunas características llamativas de los negocios: orientación para resultados, alta competitividad, metas de desempeño, presión por plazos, planificación y control de acciones. En este ambiente o establecimiento de metas y la definición clara de los papeles son fundamentales para que la organización alcance sus resultados y obtenga éxito. En la visión de Underhill, Mcanally y Koriath (2010, p.59), los programas de Coaching se constituyen en una excelente oportunidad para que las organizaciones se comprometan con el desarrollo de los individuos, especialmente para que los líderes reciban atención individual, y su crecimiento representará el crecimiento de toda organización Goldsmith, Lyons y Freas (2003, p.203-204) afirman que los ejecutivos de las organizaciones pueden utilizar el Coaching por una serie de razones:

Papeles del Coaching en el ambiente organizacional	
Coaching para habilidades	Para aprender habilidades específicas.
Coaching para performance	Mejorar su eficacia.
Coaching para desarrollo	Evitar el descarrilamiento o prepararse para moverse dentro de la carrera
Coaching para la agenda	Obtener mejores resultados de negocio.

CUADRO 10 – Papeles del Coaching en el ambiente organizacional
FUENTE: Adaptado (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2003, p.203-204)

El Coaching en la organización puede tener inicio en la evaluación de la situación y/o las necesidades percibidas por el Coachee - empleado, que en este

caso puede ser una persona o un equipo de trabajo, cuya intervención debe ser generada y acompañada por profesionales internos. En ambos casos, el Coaching debe proporcionar condiciones seguras al empleado, de comprender, asimilar y conducir su propio proceso de cambio, con base en las mejores formas y posibilidades de alcanzar las metas establecidas. Un contexto seguro promovido por el líder, debe llevar en cuenta los descubrimientos, limitaciones y desafíos, y permite al trabajador crecer y desarrollarse en dirección a la visión establecida. Él – *el coachee*, controla todas las etapas del proceso de Coaching: contextualización, establecimiento de enfoque, percepción de las posibilidades, formulación de la visión de futuro, identificación de metas asociadas, evaluación de las barreras y formulación del plan de acción.

Para que el líder empresarial que actúa como Coach consiga ayudar y poder obtener lo mejor de las personas, él necesita creer que ellas poseen una capacidad mayor de lo que rutineramente demuestran, segundo Whitmore (2010, p. 7) - y *como condición*, necesita pensar en el potencial de las personas y no en su performance, así este criterio ha vuelto a la mayor parte de los sistemas de evaluación de desempeño imprecisos y fallos. El líder – en la *posición de gestor*, gerente, supervisor o coordinador, consigue lo mejor de las personas en las siguientes situaciones, sin agotar las posibilidades de descripción:

- A medida que cree en el potencial de ellos;
- A medida que cree que lo mejor está presente, aguardando ser despertado;
- A medida que cree que ellas son capaces de superar sus expectativas;
- A medida que consigue observar más allá que otras personas presentan comúnmente;
- A medida que cree que las personas puedan hacer cosas extraordinarias cuando necesitan;
- A medida que creen en la fuerza y corrigen ocultas.

Performance y potencial guardan una relación conceptual próxima, pero diferentes, a medida que los comportamientos son expresos y utilizados para demostrarlos: el potencial representa las posibilidades que una determinada persona posee, y el desempeño representa el comportamiento visible, aparente, objeto de

observación y evaluación. Whitmore (2010, p. 7) afirma que podemos revelar lo mejor de una persona- *o su potencial escondido*, lo que implica que hay algo dentro de la persona esperando para ser libertado, representando capacidades aguardando un catalizador, como una crisis, un gran desafío, situaciones extraordinarias.

En este contexto, el Coaching representa una posibilidad de ayudar a libertar una parte de ese potencial, revelando talentos y valores, alcanzando un nivel de performance más elevado y superior que el anterior. Di Stéfano (2005, p.81) sugiere el inicio del proceso de Coaching en las organizaciones después de un período en que se termina la etapa de diagnóstico o algún tipo de evaluación - como la evaluación 360°, que objetiva levantar datos e informaciones sobre la auto-percepción y la percepción de los otros sobre la persona. La cultura interna de la organización esta clavada en sus creencias, principios y valores, que muchas veces determinan reglas colectivas que todos deben seguir u orientarse, pautando sus conductas.

El Coaching organizacional envuelve cambios en el ambiente para que nuevos resultados sean alcanzados, deseando la congruencia de los aspectos culturales internos direccionados para actos y metas comunes. Schein (2009, p.12,13) explica que la cultura organizacional es difícil de ser cambiada, porque los miembros valorizan la estabilidad estructural en lo que ella provee significado y previsibilidad, pues los miembros de los grupos comparten y asumen como comunes, normas, valores, padrones y rituales.

En esta variación de la definición cultural, el Coaching - *como un proceso estructurado que objetiva despertar el potencial de las personas*, se preocupa en atender demandas individuales, rescatando capacidades y talentos, posibilitando que la persona perciba que puede mejorar así propia en términos de desempeño y conducta, y consecuentemente influenciar al grupo en el cual pertenece. Tanto en el ambiente de negocios, como en las relaciones familiares es deseable que las personas sepan lo que se espera de ellas en términos de resultados, para que puedan entonces evaluar cómo están en términos de desempeño y así promover una apertura para el Coaching y consecuentemente, un compromiso en el proceso. Los líderes o el propio Coach, pueden inferir en las aperturas a partir de algo percibido en la organización, relacionado a la performance, aprendizaje, comportamiento, calificación, evaluación de desempeño o declaraciones.

La práctica de Coaching incentiva cambios en las organizaciones a medida que incorpora elementos direccionados para un nuevo abordaje en la administración en contraste con los principios de la administración tradicional. Para Yu (2011, p.75) una de las tareas claves de liderazgo es la identificación de la brecha entre el status quo y la situación deseada para que se puedan optimizar programas de Coaching orientados para el desarrollo de el liderazgo. Los programas de Coaching organizacional defienden la idea de que la empresa debe:

- Estar direccionada para los colaboradores, pudiendo ser aplicado para todos indistintamente o especialmente para los que ocupan cargos de liderazgo, responsables por gestionar sectores, unidades o equipos estratégicos, involucrados con metas y actos;
- Aplicar simultáneamente para varias personas en sectores distintos o aplicar en etapas, inicialmente para personas o equipos con desempeño crítico o envueltas en desafíos, como proyectos y procesos, necesitando de un acompañamiento para una nueva performance, alineando nuevas habilidades;
- Conducir el proceso con un líder interno habilitado o con un consultor externo a la organización - y en ambos casos, apoyados por otro líder interno, que auxiliará directamente en la implantación.

2.1.6.3 El papel del Coach interno

Del punto de vista de la aplicación del Coaching en las organizaciones, los programas pueden contemplar profesionales **internos, externos o mixtos**: **externos**, son profesionales Coach que actúan en esta profesión, y son contratados por un período de tiempo para aplicar el programa a los líderes o gestores internos en la organización objetivando su performance; **internos**, son profesionales de la organización que obtuvieron formación en cursos abiertos y pasan a actuar como Coach interno o líder-Coach multiplicando el conocimiento en programas de entrenamiento y seminarios objetivando la formación de líderes o gestores Coach, con la finalidad mayor de introducir esta metodología en la cultura de la organización; **mixtos**, son programas desarrollados en el cual parte de los

profesionales es externo a la organización - orientados para los líderes ejecutivos, y parte es interna - orientados para los líderes intermediarios, estos con la misión de replicar el programa.

Para Ángel y Amar (2007, p.129) además de recurrir a profesionales externos, las empresas continúan introduciendo en sus recursos de gestión principios y métodos de Coaching y así permiten que las personas desarrollen y enriquezcan sus competencias poniéndolas al servicio de la organización. Las iniciativas percibidas en las organizaciones envuelven tanto prácticas con Coach interno, externo y mixto, objetivando atender las expectativas levantadas. Como tendencia a las organizaciones, inicialmente implantan el programa de Coach con un profesional externo, que hace las adecuaciones y prepara un o más profesionales para actuar como gestores o líderes Coach, diseminando el Coaching en la cultura organizacional impactando directamente en el desempeño de los equipos y de las personas.

Recientemente se ha visto que aparecen en la empresa las funciones de "Coach interno" o de "Manager Coach", iniciativas que subrayan el interés por una gestión interna de optimización de las prestaciones mediante el Coaching, aun poniendo por delante las dificultades y las paradojas inherentes a esas posiciones. (ANGEL; AMAR, 2007, p.129). Programas de Coaching hoy en día son considerados como componentes esenciales de la estrategia organizacional y de los programas de evaluación de desempeño. Programas internos de Coaching objetivan principalmente aumentar la eficiencia y la performance interna de los gestores, aumentando la productividad y los resultados.

De acuerdo con la International School of Professional Coaching (ISPC, 2012), el Coaching es una Relación profesional, orientada para el objetivo del cliente inicialmente ajustado, que lo ayuda a producir resultados extraordinarios en su vida, carrera, negocio y organizaciones". Ángel y Amar (2007, p.129) indica que las dificultades de la actuación interna, son intrínsecas a la naturaleza del Coaching, que exige una neutralidad, una objetividad y una confidencialidad necesarias para su funcionamiento. Independiente del porte o naturaleza de la actividad de la organización, las prácticas y los programas de Coaching están siendo adoptados cada vez con una mayor frecuencia, direccionados especialmente para el desempeño de las personas, objetivando la eficiencia y la eficacia de la organización

como un todo. En este escenario se destaca el papel del Coach interno como multiplicador de las técnicas y enseñanzas de Coaching, creando y recreando líderes y colaboradores que también adopten esta postura.

2.1.7 Potencial, Desempeño y Performance

2.1.7.1 Potencial de realizaciones

Para Souza *et al.* (2009, p. 29) el mercado globalizado es extremadamente competitivo y impone el desafío del alcance de metas cada vez más audaces, con equipos cada vez más reducidos y sobre presión de un tiempo cada vez más corto, en lo que tañe a la efectividad organizacional, y así diariamente enfrentamos el desafío del aumento de expectativa de la performance para atender las necesidades. El Coaching posibilita una nueva visión diferente para el potencial y la capacidad de transformación de la performance de una persona, a partir de la óptica de las preguntas y respuestas obtenidas como consecuencia del proceso de reflexión-acción. Considerando la relación pregunta-respuesta y reflexión como esencial, Wolk (2010, p.18) enfatiza dos aspectos importantes del proceso de Coaching en relación a una determinada persona:

- Modificación en su poder de observación;
- La expansión de su capacidad de acción.

Afirma aún que transformando el observador abriremos posibilidades de generar nuevas respuestas donde antes no existía, proceso denominado de aprendizaje transformacional, pues envuelve transformación y acción. Muradep (2012, p.21) afirma que Coaching es un camino para superar limitaciones, y permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, a fin de facilitar procesos de cambio que permitan al cliente tomar acciones que lo lleven a ser una mejor persona, más completa. Para Bergamini y Beraldo (2010, p.90-91) “potencial es todo aquello que un individuo es o puede venir a ser”, y comprende las posibilidades de realización de una personas a partir de sus recursos personales. En el Coaching, el actor Coach tiene como objetivo principal despertar lo mejor de las

personas y ayudarlas en el proceso de comprender su potencial y sus posibilidades de realizaciones ante los desafíos y metas.

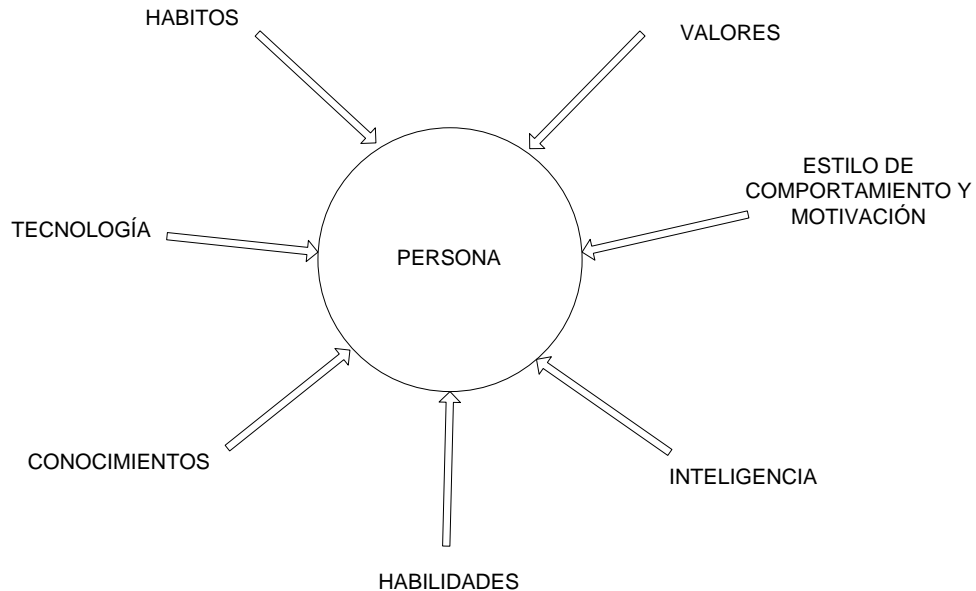


FIGURA 16 - Recursos personales de un individuo
FUENTE: Adaptado (BERGAMINI y BERALDO, 2010, p.90-91)

Segundo Bergamini y Beraldo (2010, p. 90-91) los recursos que cada persona posee pueden ser reunidos en un conjunto de elementos (Figura 16), y el desempeño – *a partir de este diagrama*, es consecuentemente la forma por la cual cada persona utiliza sus fuerzas o recursos personales para conseguir conquistas y tener éxito o en cualquier situación de su vida, sea individualmente – *en relación a sí mismo*, sea socialmente – *en relación a los diferentes grupos sociales de los cuales participa*. En la concepción de Souza *et al.* (2009, p. 20-23), diferenciando potencial de desempeño, explica que es viable pensar en potencial humano como recursos internos, cuya dinámica viabiliza posibilidades, en cualquier ámbito de la vida personal y profesional, ya el desempeño, es acto intencional decurrente de la aplicación de potenciales y competencias, que permite el alcance de resultados deseados.

Al integrar las organizaciones – *como sistemas dinámicos y complejos*, las personas necesitan constantemente adaptarse al modelo dominante y a las rutinas establecidas, que influyen y normalizan comportamientos y conductas estableciendo padrones de performance esperados, a partir del potencial y de los desempeños presentados. Para atender esta demanda de performance, los

profesionales crean planos de acción orientados por las metas establecidas, desmembrando en sub-metas o mini-metas pertinentes al sector o función que ocupan. Importante destacar el papel de la actualización profesional como impulsador del desempeño personal y profesional, para atender a las constantes exigencias del mercado. Souza *et al.* (2009, p. 34-35) explica la necesidad de comprender el alineamiento entre el desempeño humano y lo organizacional, como un conjunto de partes sinérgicamente integradas e interconectadas, actuando como un engranaje articulado. Los obstáculos al desempeño eficiente o máximo de las personas están integrados a los de la organización, pues esta es afectada directamente por la performance de sus individuos, líderes y liderados. Compete al líder gestionar esta performance y las respectivas interferencias que pueden influir en el desempeño, afectando de forma simbiótica el macro-sistema formado.

Downey (2011, p. 9) presenta uno de los conceptos centrales del libro "El juego Interior de tenis" escrito por Timothy Gallwey en 1974, "potencial y desempeño": para Gallwey potencial menos interferencia es igual a desempeño, siendo convencional llamar de pensamientos de interferencia como el miedo y la duda, como obstáculos al desempeño máximo. En el Coaching, compete al Coach esta función de auxiliar su cliente a percibir, identificar, evaluar y remover en la medida de lo posible, posibles interferencias al desempeño. El término potencial apunta para el futuro, indicando expectativas y comportamientos a ser presentados por la persona, cuando expuesta a situaciones desafiantes. El término está relacionado con las evidencias del comportamiento del pasado y del presente manifestados por la persona. En ambos casos, solamente la observación y el análisis del comportamiento presentado por una persona circunscrita a un período determinado en función de una actividad o tarea específica, evidencia un resultado alcanzado, señalizando y apuntando una dirección.

En la era del conocimiento, De Sordi (2012, p.107-108) enfatiza la atención de las organizaciones al vector "actitud" de las personas dándole el mismo status y atención gerencial concedida a los vectores conocimiento y habilidad, en la cual se valorizan la iniciativa, la capacidad de lidiar con el mal considerado y de aprender a innovar. En este contexto, el autor enfatiza que el elemento actitud es circunstancial, pues depende sobre todo de la motivación del personal en utilizar su potencial

cognitivo para análisis de la situación inusitada y de la aplicación de su conocimiento y de las habilidades más adecuadas en cada circunstancias.

2.1.7.2 Desempeño

Evaluación de desempeño ocurre en algunas situaciones y perspectivas distintas e independientes: el profesor que evalúa el desempeño de un alumno en pruebas y trabajos; el supervisor que evalúa sistemáticamente el desempeño de un empleado ante las tareas realizadas; el líder que evalúa el desempeño del equipo frente a un proyecto en relación a plazos; el individuo que se auto-evalúa en relación al nivel de desempeño esperado o el Coach que evalúa el Coachee en el proceso de Coaching en relación al alcance de metas y objetivos planificados. Para Bergamini y Beraldo (2010, p. 80) la evaluación de desempeño exige observación regular del comportamiento de un individuo en situaciones específicas, fundamentada en tres elementos-clave:

- La regularidad es medida por la variable tiempo, preferencialmente en intervalos de tiempos regulares para poder evaluar la evolución o involución;
- La necesidad de levantarse los pronosticadores o características de comportamientos que son las variables que deben ser mantenidas fijas en el proceso para fines de evaluación sistemática;
- Reconocer que la tarea u objeto pasible de observación es análisis, está concluso en términos de productividad del trabajo realizado.

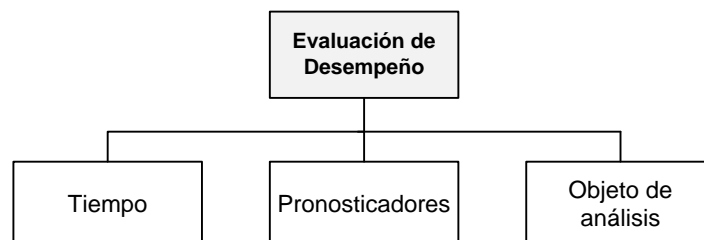


FIGURA 17 - Elementos-clave de la evaluación de desempeño
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Los elementos-clave son fundamentales en el proceso de evaluación de desempeño humano, en términos de identificación de comportamiento esperado

versus comportamiento realizado frente a las metas y objetivos establecidos o deseables, en un abordaje de desarrollo. La evaluación objetiva identificar áreas donde es posible mejorar el desempeño de las personas (MARKHAM, 2001, p. 228) y no se debe atribuir notas o grados, y sí coleccionar evidencias de desempeño pasado-presente que deben ser utilizados como base para la actualización futura, fundamentada en criterios:

- Responsabilidad;
- Énfasis en la actualización;
- Proveer feedback;
- Definir objetivos por consenso;
- Describir los objetivos
- Analizar el progreso;
- Establecer el diálogo.

Para Ballé (1997, p.113) la evaluación de desempeño es un proceso y no un evento, en función de que un proceso continua aconteciendo y el evento acontece en un determinado momento, sin embargo solamente se puede comprender un proceso a través de los eventos, que son testigos y que de él se derivan. Ni todas las secuencias de eventos son consideradas como procesos, y para ser considerado como proceso, la secuencia precisa tener un elemento de casualidad o dependencia casual. La evaluación de desempeño humano dentro o fuera de las organizaciones pasó de un enfoque más de comportamiento o subjetivo, segundo Bergamini y Beraldo (2010, p.89), para uno más objetivo a través de la constatación del cumplimiento o no de las metas pretendidas.

Para De Sordi (2012, p.35) cuando los objetivos son comunes y visibles a todos los involucrados en el proceso, proporcionan una mayor motivación, y consecuentemente mejores resultados son alcanzados. La claridad de enfoque y definición de las metas *a priori* por parte de la organización crea un censo común de responsabilidad y adherencia con los objetivos, facilitando los procesos de aplicación del desempeño y del análisis. En el Coaching el retorno de la evaluación de desempeño por parte del Coach, ocurre con feedbacks e intervenciones puntuales objetivando auxiliar la consciencia y el aprendizaje del Coachee.

Segundo Clutterbuck (2008, p.27-28), antes del enfrentamiento de la cuestión de desempeño propiamente dicho, es importante que el Coachee comprenda:

- El desempeño que desea alcanzar;
- Las sub áreas críticas de ese conjunto de conductas que lo perjudican.

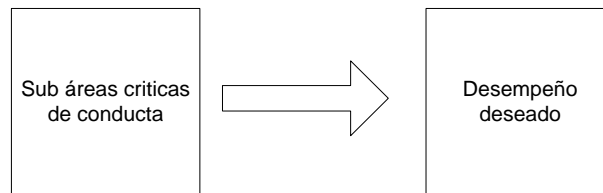


FIGURA 18 - Sub áreas de críticas de conducta y desempeño
FUENTE: Elaboración propia (2012)

El desempeño individual en líneas generales es mejorado a partir de la utilización más eficaz de los recursos existentes y disponibles, considerando sus propósitos, estableciendo estrategias, definiendo objetivos, metas y sub-metas de intereses y adecuándolo a largo plazo: corto, medio y largo.

El método de Hill
Formular estrategias.
Comprender sus objetivos a largo plazo.
Determinar los factores críticos de desempeño.
Definir las acciones para alcanzar los objetivos.
Evaluar los recursos que serán necesarios.
Identificar los procesos de interacción.

CUADRO 11 - Formulación de estrategias de desempeño
FUENTE: Adaptado (MARKHAM, 2001, p.136)

Markham (2001, p.136), enfatiza (Cuadro 11) que es importante comprender desde el inicio en la cadena de acciones, los eventos y los factores críticos de desempeño que pueden estar afectando o ateniendo de resultados específicos o generales. Las informaciones al respecto del desempeño proporcionan feedback constante en todas las etapas, en nivel personal, profesional u organizacional, y muchas veces las personas no alcanzan las metas o no hacen lo que se espera de ellas, porque no tienen informaciones claras al respecto. En el Coaching, las metas estimuladas por el Coach, son establecidas por el Coachee, en función de sus

recursos, limitaciones y principalmente aspiraciones, y los resultados de estos son siempre analizados sobre la óptica del futuro anhelado, comparándose con lo que ya atingió.

Comprender la secuencia de eventos que influyen en un dato desempeño requiere observación de diversas etapas complementares de una misma situación o tarea, y los cambios en el comportamiento individual pueden ser instigadas por el uso de la técnica de guión, en el cual el Coachee redije una descripción detallada de los eventos o acciones que contemplan un determinado acontecimiento, observando las que ocurrieron de forma errada y parecen seguir un mismo padrón de ocurrencia, y el Coach observa de forma directa y con objetividad procura identificar factores causales reales o posibles que puedan estar afectando el desempeño del Coachee. (CLUTTERBUCK, 2008, p.28).

Para poder practicar la técnica de guión y obtener resultados positivos el Coach necesita de un arsenal de conocimientos y experiencias acumuladas, para hacer frente a las distintas situaciones expuestas por el Coachee etapa a la realidad de vida. Lo que el proceso de guión evidencia es la necesidad de realizarse un diagnóstico o proceso de diagnosis por parte del Coachee, apoyado por el Coach, con el objetivo de identificar padrones de comportamiento objetos de ajustes y mejorías de desempeño. Para Nogueira (1987, p.31) todo proceso de diagnosis necesariamente debe seguir una secuencia lógica de pasos, que puedan conducir para una identificación correcta de la situación permitiendo la elaboración de acciones compatibles, y está descompuesta en tres etapas distintas:

- Levantamiento de la situación actual;
- Análisis de los levantamientos realizados;
- Desarrollo de un plan de recomendaciones.

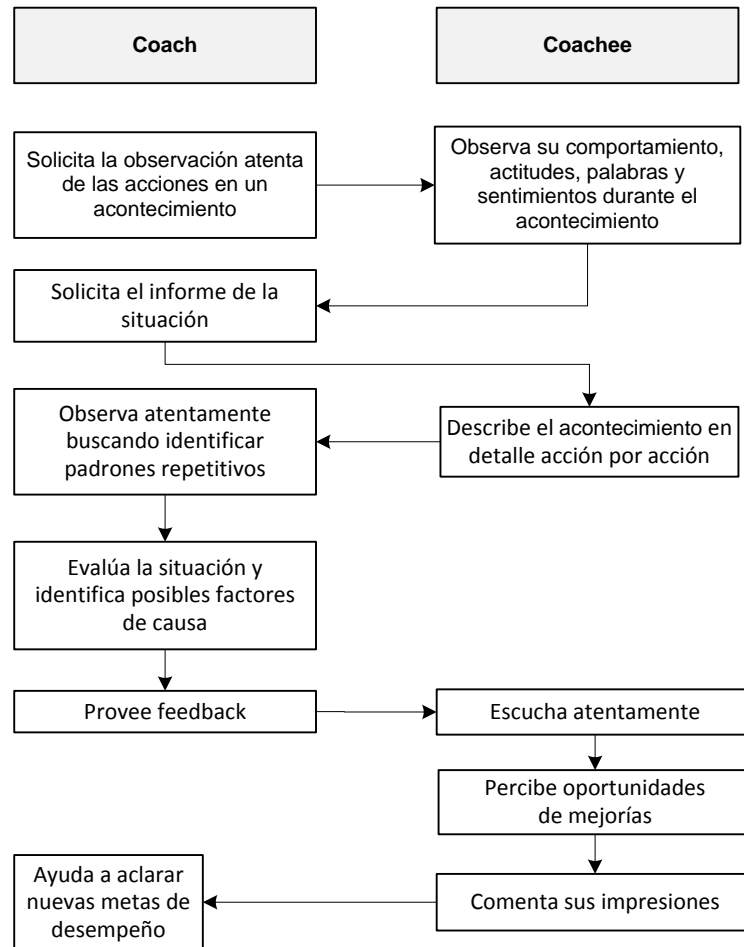


FIGURA 19 - Diagrama de Enrutamiento
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Se recomienda el levantamiento de la situación actual para que se pueda balizar los atributos y las variables decurrentes del estado existente. En las actividades de Coaching, el plan de recomendaciones envuelve el contrato en sí con el Coachee, previendo cierto número de encuentros, beneficios esperados y periodicidad de las reuniones. Como recurrencia de estas etapas, planos de acciones son elaborados e implantados o conducidos por el Coachee, en el cual se visualizan las alternativas validas y aceptas como apreciativas con el intuito de promover mejoras significativas.

2.1.7.3 Performance

La palabra performance es de origen inglesa, definida como el “conjunto de resultados obtenidos” segundo el diccionario electrónico Priberam de la lengua portuguesa, y está relacionado con desempeño o cumplimiento. Los resultados pueden ser evaluados a partir de un indicador previamente establecido, comparativamente con el histórico, o aún con un valor referencial atribuido. Sobre una lógica técnica, Siqueira (2012) afirma que el sistema actual está norteado por el principio de la performance, exigiendo que las personas sean operacionales o conmensurables, en la cual la performance se desarrolló apenas sobre la óptica de la negatividad, pues sus criterios de evaluación están calcados exclusivamente en la cantidad, y la falta de un equilibrio entre los criterios cantidad y calidad, genera la llamada falsa performance. Afirma aún que una efectiva performance no se fundamenta apenas en una competencia o en el criterio único – como la eficiencia, y sí se fundamenta en el desarrollo integral del hombre y en la valorización no sólo de hacer, más también de ser, de reflejar, de participar y del actuar autónomo.

Segundo Silverstein (2011, p. 118) la mayor parte de los especialistas afirma que un sistema de gestión de desempeño eficiente y bien-sucedido envuelve algunos componentes básicos, descritos en forma de pasos a ser seguidos:

- a) **Establecer metas de performance** - es una definición organizacional clara del desempeño o rendimiento esperado de los empleados, en términos de series de padrones decididos desde el principio. Sólo se consigue fijar los padrones significativos de performance después de la existencia de metas específicas, mensurables, alcanzables, realistas y con plazos determinados;
- b) **Monitorear el rendimiento de forma continuada** - las directrices - decididas anteriormente a la ejecución de las tareas, establecen los padrones y metas de trabajo, orientando la postura de los líderes y gestores en la evaluación del rendimiento de las personas;
- c) **Desarrollar habilidades por medio de entrenamientos o del propio trabajo** - programas de entrenamiento y desarrollo deben ser establecidos, para que el nivel de competencia de los trabajadores alcance los padrones de desempeño deseables con la finalidad de elevar

la performance, con objetivos a alcanzar las metas y de los objetivos definidos *a priori*;

- d) **Evaluar la performance durante los análisis** - consiste en mensurar de forma objetiva y amplia el rendimiento de un empleado, y implantar un sistema de evaluación de desempeño, que puede incluir la administración por objetivos (APO), observaciones por escrito, feedback en 360° o una combinación de estos métodos con otros. Estas evaluaciones pueden ser formales – por lo menos una vez por año, o informales, en los propios equipos de trabajo que se auto-evalúan o son evaluados por la supervisión inmediata;
- e) **Reconocer y recompensar el buen desempeño** - una gran variedad de técnicas para reconocer y recompensar puede motivar a los empleados a mejorar y mantener sus desempeños, como, tejer comentarios positivos, valorizar públicamente las buenas performances y ofrecer bonos, compensaciones, viajes y promociones. Simple alabanza a un determinado trabajador bien ejecutado, reconocen, motivan, y estimulan performances más allá de la media.

Para Goldsmith (2003, p.63), las personas que quieren mejorar, conversan con el Coach sobre su desempeño, identifican juntos las posibilidades, reciben feedback, desarrollan un plan riguroso de acompañamiento, y casi siempre acaban mejorando – *y cuando mejoran*, su auto-confianza aumenta, y ellas continúan haciendo lo que está dando cierto y continúan mejorando. Para Whitmore (2010, p.97) la verdadera performance de una persona es obtenida a partir del establecimiento de los más altos padrones personales, que exceden lo que los otros esperan o exigen de ella, resultando en la expresión máxima del potencial de una persona, exigiéndose que asuma total responsabilidad o dominio.

En este contexto, el Coaching emerge como una herramienta esencial para la optimización del potencial y de la performance de las personas, contraponiéndose a ordenar, exigir, instruir, persuadir con amenazas, que no producen una performance optimizada, a pesar de que el trabajo pueda ser hecho. Para Pulakos (2011, p.13) la gestión del desempeño - considerada como el sub-sistema de recursos humanos más difícil de implantar en las organizaciones, es el modo como

las organizaciones comunican sus expectativas, promueven el comportamiento para alcanzar metas importantes, e identifican aquellos que presentan desempeño ineficaz para programas de desarrollo u otras acciones de personal. La moderna gestión empresarial se ha destacado por crear y presentar herramientas e instrumentos apropiados y pertinentes para generar o acompañar la performance de las personas, en cuanto desempeñan su función. Segundo Silverstein (2011, p. 14-15) en los días actuales las organizaciones van más allá de apenas analizar la performance de sus empleados, adoptando un proceso más amplio de gestión de desempeño, que consiste en un proceso orientado para evaluar y ayudar a los empleados, que tiene inicio en el día en que el empleado es admitido y se extiende hasta el momento en que él deja la organización.

Cuando la organización adopta esta postura estratégica, los líderes con postura Coach se encuentran en una posición más favorable, pudiendo actuar decisivamente, ayudando y colaborando con las personas a desarrollar su potencial y a sentirse más productivas en el local en que actúan. Para Silverstein (2011, p. 15) la gestión de desempeño ayuda a los gestores a:

- Desarrollar las habilidades de los integrantes de su equipo y mantenerlos motivados;
- Contribuye para elevar la calidad del trabajo y promover la productividad;
- Mantiene a los empleados en sintonía con los objetivos corporativos.

La ventaja de la organización crear y mantener un sistema eficaz de gestión de desempeño está directamente relacionado con la madurez de sus líderes y gestores, y con la forma de relacionarse con los asuntos estratégicos que envuelven desempeño. Las evaluaciones siempre relacionan y comparan el desempeño presente con algún referencial establecido o indicador asociado en el pasado, ambos sujetos a la imprecisión y falta de rigor en su establecimiento. Cuando los gestores se dedican a realizar evaluaciones constructivas y frecuentes, muchos beneficios fundamentales son obtenidos (SILVERSTEIN, 2011, p. 18), pues en ciertas situaciones representan la única oportunidad del empleado tener un tiempo a sólo como su jefe inmediato, destacando: satisfacción con el trabajo; mejoría de rendimiento; desarrollo; recompensas y reconocimiento; mejoría organizacional.

Para Pulakos (2011, p.15), Bergamini y Beraldo (2010, p.31), y Silverstein (2011, p.38), en relación a la gestión de desempeño en el ambiente organizacional tres condiciones surgen como importantes en la adecuación:

- La empresa no realiza la gestión de desempeño;
- La empresa realiza de forma eficiente la gestión de desempeño;
- La empresa realiza de forma no-eficiente la gestión de desempeño.

En las condiciones presentadas es importante destacar la gestión de desempeño como estratégica, pues afecta directamente los líderes y empleados y mismo siendo hecha de forma ineficiente, demuestra una tentativa de la organización evaluar, reconocer y promover a las personas, pudiendo esta iniciativa ser perfeccionada con el tiempo y con las tentativas y tratativas. Cuando no se hace ninguna forma de gestión de desempeño, es posible que no se tenga planes de trabajo, que no se determinen y no se cobren metas de desempeño o acciones. En este contexto, Pulakos (2011, p.14) presenta los resultados posibles de la gestión de desempeño efectiva o no efectiva:

Gestión de desempeño efectiva
Aclara las expectativas y los padrones de desempeño.
Aumenta la productividad en todos los niveles organizacionales.
Motiva a los empleados a hacer lo mejor que puedan.
Garantiza que los empleados tengan habilidades y capacidades para contribuir en nivel máximo.
Alinea el desempeño entre las unidades y niveles a valores, metas y estrategias de la organización.
Provee una base para tomar decisiones relativas al capital humano operacional (por ejemplo sueldos).
Mejora los relacionamientos, la comprensión y el insight entre empleados y gerentes.
Gestión de desempeño no efectiva
Disminuye la productividad y la motivación.
Sabotea la confianza de los empleados.
Puede hacer con que los empleados se demitan en consecuencia del modo como fueron tratados.
Dejar de desarrollar habilidades y capacidades de que los empleados necesitan para contribuir en lo máximo.
Perjudica los relacionamientos entre empleados y gerentes.
Desperdicia tiempo y dinero en entrenamiento y en innúmeras actividades de apoyo.
Vuelve imposible vincular, de modo significativo, recompensas y resultados de desempeño.
Puede resultar en cuestiones jurídicas y problemas relevantes para la organización.

CUADRO 12 - Comparación de la gestión de desempeño
FUENTE: Adaptado (PULAKOS, 2011, p.14)

De acuerdo con Silverstein (2011, p. 18) cuando se tiene la oportunidad, la primera medida para la efectuación de una gestión de desempeño es contratar a la

persona cierta para cada función, evitando admitir sobre presión rellenando lo más rápidamente posible la vacante, cediendo a un candidato convenientemente disponible, en vez de buscar al más calificado para ocupar la vacante. En ese aspecto, el Coaching como apoyo y soporte, atiende a una infinidad de posibilidades tanto en la esfera empresarial, personal, familiar, carrera, profesión, entre otras elecciones y necesidades, que en la práctica, auxilian en el desempeño y en la performance. También ofrece una posibilidad para la persona invertir un determinado tiempo en sí, con una reflexión sobre la carrera, analizando los desafíos y oportunidades, además de aquellas percibidas por la antigua forma de pensar y reflejar sobre las informaciones.

Evaluando las observaciones y las definiciones presentadas, los programas de Coaching - *formales o informales, estructurados o aislados*, pueden contribuir significativamente con las personas en el sentido de proporcionar momentos de reflexión al respecto de los enseñamientos recibidos en los entrenamientos o al respecto de las observaciones del desempeño en la ejecución de las tareas rutineras. Estos momentos de reflexión, entre Coach y Coachee, ayudan a aclarar las metas y los niveles de desempeño deseados para alcanzar la performance o el padrón aceptable, pensando siempre en el potencial de la persona, y no en términos del resultado que está momentáneamente entregando. El Coaching estructurado formalmente, parte del principio que existe un entendimiento previo, y una concordancia explícita entre los involucrados, a partir de necesidades percibidas en la organización, mismo que las evaluaciones hayan sido apenas con base en la observación y no con instrumentos formales de colecta de datos, como 360 grados.

2.1.7.4 Planificación de objetivos y metas

La esencia del Coaching está asociada al desarrollo del comprometimiento de las personas, facilitando la tomada de consciencia, identificación de oportunidades de mejoría personal o asumir nuevos desafíos, volver claros las metas y objetivos, e implantar y monitorear planes de acción, ambos en relación al Coachee. Para Megginson, Mosley y Pietri JR., (1998, p.129,147), el establecimiento de objetivos comprende la primera etapa de la planificación y son los resultados finales que una

organización o un individuo desean alcanzar y, para que se tenga más ventaja de éxito se debe reconocer y evaluar las variables importantes que influyen y afectan los objetivos o las metas formuladas. El futuro deseado, es siempre orientado por objetivos y metas que pueden ser materializadas en planes de acción, objetivando su alcance. La planificación ejerce un papel fundamental en esta jornada, como orientador de las acciones necesarias para atingirse el objetivo establecido *a priori*.

Segundo Yu (2011, p.75), varias técnicas pueden ser empleadas para identificar los objetivos aplicados tanto para la resolución de un problema o aprovechamiento de una oportunidad, más ambas envuelven reflexión y que el decisor responda a una serie de auto cuestionamientos, siendo que sus respuestas son un insumo para elaborar estos objetivos. Los objetivos deben ser convertidos en objetivos específicos e incumbencias específicas (DRUCKER, 2007, p.42), debiéndose construir la base o motivación para su realización evitando transformarlos en una camisa-de-fuerza para no frustrar las expectativas iniciales. Además, pueden ser identificados objetivos únicos o múltiples, para ser alcanzados en un determinado período de vida. En la administración, o planificación es definido como el proceso de definir objetivos o metas, determinando la mejor manera de alcanzarlas (MEGGINSON, 1998, p.129,), en el cual se establecen la fundación para la organización y el control de los mismos, siendo normalmente presentado en etapas:

- a) Establecer un objetivo o meta;
- b) Identificar y evaluar las condiciones actuales y futuras que afectan ese objetivo;
- c) Desarrollan un abordaje sistemática para alcanzar ese objetivo/meta;
- d) Implementar un plan;
- e) Controlar la implantación del plan;
- f) Evaluar la eficacia del plan.

En el proceso de desarrollo de una persona, se destaca la importancia de la definición de metas de largo plazo, y como pre-requisito, exigen acciones de corto plazo para ser coladas en práctica, obstáculos para superar y formas de mensurar el éxito, como los indicadores de desempeño. Para Cairo (2002, p.38) el establecimiento de metas es un proceso de decidir lo que se quiere, y para alcanzarlas se debe tomar como base a la evaluación de los valores que

predominan en la vida, pues las metas sostienen lo que se cree al respecto de los valores de vida. Para Cairo (2002, p.111) los resultados deseados en la vida deben seguir una orientación basada en algunos principios:

- Las metas deseadas deben ser coherentes con la identidad y los valores;
- Las acciones a ser emprendidas deben sostener el resultado deseado;
- La motivación apropiada debe ser mantenida;
- La disciplina para concluir pequeñas tareas deben ser mantenidas, manteniendo siempre el resultado en mente.

Pocos adultos trabajan en el sentido de desarrollar rigurosamente su propio dominio personal (SENGE, 2004, p.41), incluyendo su capacidad de aprender, crecer y desarrollarse objetivando concretizar los resultados más importantes para ellas. Fijar metas es una forma eficiente de mejorar el desempeño, pues la motivación genera esfuerzos que se traducen en comprometimiento.

2.1.7.5 Medición de los resultados

Medir los resultados del Coaching se ha mostrado fundamental para la manutención del programa y involucramiento de más personas en la organización, que puedan ser ampliamente beneficiadas con las herramientas prescritas y el método de conversación. El trabajo de Coaching queda evidenciado cuando los resultados positivos aparecen, cuando son fácilmente percibidos y evaluados en la vida del Coachee, y principalmente cuando aumentan su satisfacción y su censo de realización. Para Lages y O`Connor (2010, p.195) lo que los clientes desean alcanzar con el auxilio del Coaching, puede ser específicamente representando por tres cuestiones:

- ¿Qué ellos desean hacer de otra forma?
- ¿Qué ellos quieren hacer más?
- ¿Qué ellos quieren hacer menos?

Aiún, la evaluación de los resultados del Coaching tiende a ser inicialmente subjetiva, permeando cuestiones como:

- ¿Le está gustando?
- ¿Está experimentando progreso?
- ¿Está atendiendo sus expectativas?

Para que haya un control del progreso, de común acuerdo, es necesario inicialmente aclarar las expectativas y definir medidas de evaluación, para generar los cambios en curso, evitando seguir en frente sin una meta y un programa de trabajo. La evaluación subjetiva no es una medida adecuada para medir la eficacia en el Coaching, siendo que la mentalidad científica aprecia mediciones tangibles y lineares, que puedan ser vistas y fácilmente cuantificadas, como cambios de comportamiento en las personas y elevación de lucros en los negocios. (LAGES; O`CONNOR, 2010, p.193). La gestión por competencias se ha mostrado como una herramienta eficaz en este proceso segundo Carbone (2006, p.50), pues objetiva orientar los esfuerzos para planificar, captar, desarrollar y evaluar las competencias necesarias de los individuos - conocimientos, habilidades y actitudes, a la consecución de los objetivos.

Basado en el enseñamiento de Kirkpatrick (2010, p.36) a respecto de los cuatro niveles, Lages y O`Connor (2010, p.193-204) adoptan una categoría basada en cinco perspectivas, ampliamente utilizada en la evaluación de resultados de entrenamiento:

- a) **Subjetivas** - solamente el cliente puede medir su satisfacción, lo que puede ser realizado con cuestionarios de evaluación antes y después del Coaching, traduciendo en escala simple de uno hasta diez. Este criterio de "satisfacción con el Coaching" precisa ser traducido en cambios efectivos para la persona y consecuentemente en la organización, para justificar la inversión, pues una nota alta, no significa necesariamente que habrá algún tipo de cambio;
- b) **Aprendizaje** - el aprendizaje de una persona obtenido como consecuencia del Coaching, puede aumentar significativamente sus conocimientos y habilidades, pudiendo ser evaluados de forma subjetiva (por el Coachee) y objetiva. El Coaching no enseña directamente, y si el Coachee aprende más al respecto de si mismo, de su trabajo, de sus metas y valores, ampliando de forma significativa su consciencia.

Después del programa de Coaching la persona puede mejorar en competencias específicas, por el potencial de aprendizaje dejado por el Coaching, traducido en aumento de la capacidad y aumento de la rapidez de aprendizaje;

- c) **Comportamiento** - la expectativa es de que el nuevo aprendizaje y las nuevas habilidades resulten en un cambio de comportamiento, y este pueda ser experimentado en el ambiente. El Coachee precisa evaluar y definir *a priori* cuales las categorías de comportamiento, incluyendo las habilidades, el conocimiento y las actitudes, percibe y quiere cambiar, eliminar o reducir. También, una lista de nuevos comportamientos que desea incorporar puede ser organizada, pudiendo ser mensurados en términos de evolución a través de la auto-evaluación y del feedback de colegas o superiores;
- d) **Resultados de la empresa** - los resultados del proceso de Coaching en la vida de una persona puede incluir cambios en nivel personal, y estos impactar positivamente en los resultados de la empresa o de la organización que pertenezca, pudiendo ser observados y medidos rutinariamente. Los resultados y beneficios del proceso son siempre deseados por ambos: el Coach ayuda a personas en su desarrollo personal, y la persona con su crecimiento, ayuda a la organización por el cambio en su comportamiento. Algunos beneficios son intangibles, pero ni siempre son apreciados o medidos, como la mejoría en la gestión del tiempo, en el auto-liderazgo, en la resolución de conflictos y en las relaciones con los clientes;
- e) **Devolución sobre la inversión** - la organización que adopta programas de Coaching, invierte tiempo y recursos financieros alocando su personal, objetivando la mejoría de performance como beneficio directo que puedan ser evidenciados y traducidos en retorno financiero (retorno sobre la inversión - ROI). Las medidas establecidas inicialmente - como metas del programa y métodos de trabajo, son convertidos en términos monetarios para que sea efectuado el cálculo del ROI, traducidos en una fórmula -
$$\text{ROI} = \frac{[(\text{Ingresos financieros provenientes del Coaching}) - (\text{Costo del programa})]}{(\text{Costo del programa})}$$
.

Los niveles propuestos arriba comprenden factores de medición de la evolución del proceso de Coaching realizado con una determinada persona (Coachee) que recibe y participa activamente de los encuentros, percibiendo y evaluando posibilidades y alternativas de mejorías personales, y principalmente experimentando practicar estos nuevos conocimientos en la forma de comportamientos, habilidades en desarrollo y actitudes.

2.1.8 Herramientas de apoyo al Coaching

2.1.8.1 Instrumentos y técnicas de apoyo

Las herramientas de apoyo al proceso de Coaching incluyen instrumentos, técnicas y métodos que auxilian de forma específica el Coachee en la percepción de nuevas posibilidades en las áreas importantes de la vida personal y profesional, aumentando la capacidad y la posibilidad de hacer elecciones conscientes. Ayudan el Coachee a cambiar lo que él quiere, en la velocidad, tiempo y dirección que él desea, por medio de un proceso estructurado y con objetivos previamente identificados y planificados. Incluyendo un portfolio amplio de posibilidades, las técnicas de Coaching pueden ser utilizadas específicamente para un fin: acciones, metas, competencias, tiempo, valores, principios, carrera. Para Dutra (2010, p.37) podemos utilizar diversas herramientas de forma a apoyar el Coachee en su movimiento de desarrollo, estando estas siempre a servicio del mismo.

Las herramientas, muchas veces consideradas como herramientas de diagnóstico, cuando utilizadas individualmente mantienen cierta limitación y evalúan las características que probablemente están presentes/ausentes en la persona, pero para que tengan un mejor aprovechamiento requieren un conocimiento profundado de la persona. (DUTRA, 2010, p.32).

En la evaluación de Mumford (2012, p.264-265), el Coaching reúne un magnífico conjunto de herramientas y habilidades que proporcionan la concientización de lo que es importante y crean condiciones apropiadas para los cambios en la vida de la persona, tanto del Coach como del Coachee. Este arsenal

de herramientas está a disposición del Coach que elige una opción apropiada a la situación o desafío presentado por el Coachee.

Los resultados obtenidos con la utilización de las herramientas lleva a impresionar el Coachee en un primer momento, cuando descubre lo que hace (a los otros o a sí mismo) y después, como evalúa ser difícil de cambiar, acaba acostumbrándose con la nueva autoimagen que lleva a justificarse, segundo Dutra (2010, p.35). Conocerse a sí mismo es un paso fundamental para que podamos establecer relacionamientos favorables, reconocer virtudes, defectos, competencias, experiencias e inteligencia, y buena parte de los conflictos surge por falta del autoconocimiento en la evaluación de Felipe (2007, p. 101). Con base en la literatura (DUTRA, 2010; KIRKPATRICK, 2010; GOLDSMITH, LYONS y FREAS, 2003; MUMFORD, 2012; CORTESE, 2007; KOUZES y POSNER, 2005) algunas herramientas se destacan y son más utilizadas en el día-a-día, de acuerdo con la situación:

Ancora de Carrera	Método de las 8 Asignaturas
Evaluación de Desempeño	Método de Check List
Balance Scorecard Personal	Método de Fluxo gramas
Cronograma de Trabajo	Método de Guión
Diagrama de Causa-Efecto	Método Feedback
Diagrama SWOT	Método GROW
Gestión de Desempeño	Método GUT
Gestión de Procesos	Método Mapa Mental
Gestión de Proyectos	Método META
Gestión de Valor	Método Roda de la vida
Guion de Inventario Personal	Painel de Gerenciamiento de Proyectos
Informe de Medición	Planificación Estratégico Empresarial
Investigación Apreciativa	Planificación Estratégico Personal
Matriz de competencias	Plan de Acción 5W2H
Método 5S	Plan de Metas
Método Brainstorming	Proyecto de Carrera
Método Carta de Principios	

CUADRO 13 – Herramientas de apoyo de Coaching

FUENTE: Adaptado (DUTRA, 2010; KIRKPATRICK, 2010; GOLDSMITH, LYONS y FREAS, 2003; MUMFORD, 2012; CORTESE, 2007; KOUZES y POSNER, 2005)

El Coaching con su amplia opción de herramientas, para Lages y O`Connor (2010, p.136) tiene como base ayudar el Coach a concientizarse de la necesidad de cambio, crear motivación y el compromiso necesario para que las metas deseadas

sean alcanzadas a través de planes de acción, y la medida que el Coachee avanza alcanzando los resultados anhelados, recibe el respectivo feedback. La utilización de una o más herramientas en el proceso de Coaching, puede ocurrir individualmente o concomitantemente, siempre atendiendo a las necesidades prácticas y personales del Coachee, envolviendo aspectos de la vida personal o profesional.

En sentido de ampliar las posibilidades de actuación del Coach con herramientas, Catalão y Penim (2011, p.5-60) afirman que el Coaching conduce al éxito, a la autonomía, a la auto-realización y a la performance profesional y organizacional, pues posibilita la co-creación de nuevas posibilidades. En el área empresarial, muchas de las intervenciones del Coaching no alcanzan mucho tiempo, una vez que las personas no consiguen mantener los cambios en un ambiente donde no haya apoyo - *mismo que quieran*, y para que haya el cambio en su comportamiento - y así obtener mejores resultados, las personas necesitan incorporar improvises a la práctica para que puedan desarrollar nuevos hábitos, evitando que los antiguos se reafirmen, segundo Lages y O`Connor (2010, p.136).

2.1.8.2 La creatividad en el proceso de generación de ideas

El ser humano dispone de los recursos que necesita para cambiar y transformar su vida, sólo necesita de ayuda para acezarlos. Compite al Coach el papel de crear un ambiente para favorecer el despertar del potencial de las personas, utilizando las preguntas y herramientas orientadoras, favoreciendo el potencial creativo para generación y producción de ideas, pensamientos y insights personales, capaces de estimular la percepción, los sentidos y sentimientos, y así posibilitar cambios. Diamond (2011, p.81) evalúa que el ejercicio de la habilidad de creatividad mantiene a las personas raciocinando y puede ser desarrollada con el tiempo, con apoyo y orientación. Para Felipe (2007, p. 11-12) la creatividad es un recurso valioso que disponemos, necesita ser cultivada y está relacionada con el proceso de pensamiento, imaginación, intuición y originalidad, y favorece:

a) Del punto de vista personal:

- Vivir mejor, para la conquista de una calidad de vida;

- Identificar potenciales, descubrimientos internos que fueron cubiertos por la automoción y por la falta de convivencia armónica;
- Conquistar mayor oportunidad de garantizar la empleabilidad;
- Mejorarse personalmente por la participación activa en el mundo de cambios;
- Mejorar en los relacionamientos interpersonales;
- Aprovechar la diversidad, respetando las diferentes formas de pensamientos y diferencias individuales, entendiendo jóvenes y viejos;
- Posibilitar un nuevo estilo de vida y con mayor calidad;
- Superar dificultades, por nuevas situaciones y desafíos, dar un paso para atrás y mirar el nuevo escenario con otros ojos.

b) Del punto de vista empresarial:

- Buscar un diferencial, adaptándose a las nuevas necesidades y ofreciendo más de lo que el cliente espera;
- Formular estrategias en busca de soluciones no-convencionales para los problemas;
- Definir estrategias competitivas, creación de nuevos productos y servicios;
- Mejorar productos y servicios;
- Buscar resultados diferentes y mejores del pasado;
- Mejorar el relacionamiento interpersonal de los integrantes de la empresa y consecuente aumento de la productividad;
- Favorecer la evolución continua en todos los sectores;
- Desarrollar nuevas estrategias de marketing;
- Favorecer mayor productividad con reducción de costos;
- Garantizar calidad de los servicios y de los productos.

Todas las personas son capaces de innovar y crear algo en sus vidas a partir del pensamiento y de la inteligencia. Segundo Felipe (2007, p.26) delante de un problema, el ser humano posee una tendencia natural para convergir en una única solución, probablemente la primera y que resuelve la cuestión, y esta búsqueda acostumbra ser rápida, casuística, sin un análisis más profundo al respecto de otras alternativas de acto y sobre las demás consecuencias o efectos colaterales de la solución encontrada.

Echeverría *apud* Muradep (2012, p.26) afirma que "Pensar es indagar. Quien no sabe indagar es incapaz de pensar." Pues, indagar nos conduce a hacer una reflexión, revisando lo que damos por supuesto, conectarnos con nosotros mismos y con nuestra creatividad, para mejorar nuestra manera de ser. En la percepción de Catalão y Penim (2011. P.173), clasificar e estructurar las ideas auxilia en el proceso de la toma de decisión y resolución de problemas. En este contexto, el Coaching emerge como un instrumento que auxilia el proceso de indagación y auto-reflexión, con el objetivo de elevar la conciencia del individuo y proporcionar un auto percepción a cerca de la responsabilidad a respecto de los hechos y de las circunstancias. Un Coach sabe escuchar y verificar la escucha, buceando en las historias o relatos del cliente, va detectando cuál es la interpretación que este da a los hechos o experiencias que cuenta. (MURADEP, 2012, p.26).

El Psicólogo Paul Torrance propuso cuatro criterios para evaluar la capacidad de creación de ideas de una persona, analizando el factor creatividad en la producción, como forma de medir el resultado (ALBERTO PY, 2004, p.21):

Fluidez	Es la medida de la calidad de ideas emitidas dentro de un determinado asunto.
Flexibilidad	Es la capacidad de proponer ideas en categorías diversas.
Originalidad	Es la capacidad de producir una o más ideas poco convencionales, o menos frecuente.
Elaboración	Es la capacidad de concretización de la idea, empleando la riqueza de detalles.

TABLA 05 – Criterios para evaluación de la capacidad de producción de ideas
FUENTE: Elaboración propia (2012)

El Coaching puede beneficiarse de la capacidad innata del ser humano de producir ideas incentivando al Coachee, en un proceso orientado y dirigido llevándose en cuenta las etapas o criterios expuestos, proporcionando condiciones para que se produzcan y desarrollen insights al respecto del tema en cuestión. Preguntar indagando para estimular al Coachee a pensar de forma diferente a respecto de nuevas alternativas sobre temas recurrentes, resulta en la posibilidad de Coach y Coachee crear juntos un espacio de diálogo creativo y participativo. En la relación que se establece entre Coach y cliente, Diamond (2011, p. 81-82) observa

que la creatividad puede ser ejercitada objetivando la ampliación de las competencias relacionadas y el desarrollo de nuevas habilidades:

- Exige un tiempo de silencio, para pensar, pues las soluciones creativas no son inmediatas;
- La medida que se practica ejerciendo y actuando creativamente, aumenta el autoestima;
- Se debe estimular la búsqueda de nuevas soluciones para problemas recurrentes;
- Habilidades presentes en un ambiente pueden ser transpuestas para otro ambiente;
- Se debe practicar tener ideas participando de reuniones y conversaciones;
- En la búsqueda creativa, ninguna idea es errada;
- En la presencia de algo creativo, se debe alabar;
- Se debe buscar ambientes diferentes y creativos;
- Prácticas como lecturas, meditación y relajamiento ayudan a energizar el pensamiento.

2.1.9 Competencias

2.1.9.1 Competencias en el ambiente organizacional

El termino competencia está en evidencia en la era del conocimiento y de las empresas que aprenden, con destaque para la aplicabilidad de este concepto como forma de diferenciarse en un mundo cada vez más competitivo. Segundo Queiroz (2008, p.21-22) competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes – CHA, correlacionadas que en acción añaden valor al individuo y a la organización, al cual denominan de entrega.

Conocimientos	Saber	Competencia Técnica
Habilidades	Saber Hacer	
Actitudes	Querer Hacer	Competencias de Comportamientos

CUADRO 14 – Distinción entre competencias

FUENTE: Queiroz (2008 p.21-22)

Para mejor comprender el concepto de competencia individual segundo Dutra (2010, p.28), lo importante es comprender el concepto de entrega, siendo que una persona es evaluada en el trabajo o en el ejercicio de una actividad por su capacidad de entregar resultados. Cuanto mayor es el conjunto formado por conocimientos, habilidades y actitudes, mayor es la probabilidad de ocurrir entregas que añaden valor. Si un determinado individuo presenta alto conocimiento y habilidades en determinado asunto o área, más posee poca iniciativa o actitud adaptativa, tendrá menos tasa de entrega. En algunos casos, se pueden contratar profesionales con alta tasa de actitud e iniciativa, y desarrollar sus conocimientos y habilidades.

Rabaglio (2008, p.10) presenta una distinción para los términos conocimientos, habilidades y actitudes, para una determinada persona:

Conocimientos	Se refiere a la especificidad de su formación, escolaridad, idiomas, informática.
Habilidades	Se refiere a la experiencia, práctica, dominio del conocimiento.
Actitudes	Se refiere a los valores, emociones, sentimientos expresos a través del comportamiento humano, que por medio de una metodología, vuelven posible identificar el perfil de comportamiento.

CUADRO 15 – Conceptuación de competencias

FUENTE: Rabaglio (2008, p.10)

Para Chang (2001, p.30) del punto de vista organizacional se puede definir competencia como la combinación de conocimiento tácito y el conjunto de habilidades para la realización de acciones productivas, que permiten la diferenciación de la empresa, son fuentes de ventajas competitiva sustentable y se destacan ofreciendo a sus clientes determinado beneficio. Para el autor aún, en el ambiente organizacional competencia idiosincrática es caracterizada por el sumatorio de todos los conjuntos de habilidades y conocimientos tácito y explícito, tanto de las personas como de los equipos de trabajo. En el proceso formal de

Coaching, el relacionamiento establecido entre Coach y Coachee objetiva identificar determinadas limitaciones manifestadas en gaps de desempeño, o en comportamientos percibidos o declarados y procura auxiliar en el desarrollo de competencias-clave para mejorar la performance. Para Rabaglio (2008, p.11) en el lenguaje organizacional, competencia es un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes específicas para el ejercicio de cada función que, siguiendo una metodología detallada se vuelve posible:

- Mapear el perfil de las competencias necesarias para cualquier función;
- Construir herramientas personalizadas para evaluar el perfil de competencias de los candidatos a un determinado cargo, con el objetivo de identificar la compatibilidad entre necesidad del cargo y el perfil del candidato a ocupante del cargo.

La entrega de competencias en el ambiente empresarial está directamente relacionada a la capacidad de una persona en desempeñar razonablemente su función, por medio de sus conocimientos, habilidades y actitudes, que sumadas resultan valor al negocio. Las organizaciones pueden implantar programas de gestión de aprendizaje con la finalidad de aumentar la entrega de competencias, invirtiendo en entrenamientos, orientación para el trabajo, Coaching y reuniones específicas de desempeño.

En el ámbito empresarial, Cortese (2007, p. xxi) afirma que la práctica del Coaching ha ido evolucionando a lo largo del tiempo: en el principio la relación de Coaching se inicia con un quiebre, inquietud, planteada por el actor a un facilitador (Coach), y hoy el proceso de Coaching es solicitado en la mayoría de las veces, por el superior que considera que el actor no está cumpliendo con sus expectativas o con las de la organización, o en otros casos es sugerido por el área de Recursos Humanos. Afirma aún, que se un individuo está en un período de transición de Coaching individual hacia el Coaching sistémico, "no obstante, es válido declarar que el quiebre declarado por la estructura del sistema y la elección del Coach, en la práctica, están siendo validados por el actor, responsable de aceptar que tiene una brecha de aprendizaje y si el Coach sugerido por la organización es el que considera que lo puede ayudar".

En el día-a-día de nuestra tareas y actividades, desempeñando nuestros papeles, actuamos y reaccionamos con nuestra visión o nuestros filtros, denominados de mapas o modelos mentales, que actúan como compases o guías, impidiéndonos de ver y percibir otras posibilidades y alternativas. El Coaching se destaca como un instrumento de aprendizaje pronto para auxiliar en esta tarea de ampliar el alcance y la capacidad de percepción, y en última análisis la consciencia que tenemos de nosotros mismos – la auto consciencia. Modelos de aprendizaje emergen como facilitadores de este proceso de búsqueda por el conocimiento y por la mayor percepción de los eventos y hechos. Cortese (2007, p.27) explica que el modelo mental de "aprendizaje mutuo" es orientado para el aprendizaje destinado a satisfacer las necesidades de personas, equipos y organizaciones, y aspira incrementar la efectividad en la realización de la tarea, aumentar la calidad de los vínculos y de elevar la satisfacción de las personas, basado en los siguientes supuestos, estrategias y tácticas:

- **Los supuestos para quien ejerce este estilo de conducción son** - debo optimizar el intercambio de información válida y relevante, y brindar acceso a la información, porque tanto yo como los demás somos seres humanos limitados por nuestros modelos mentales. Nuestras inferencias lógicas dependen de nuestros intereses, emociones, generalizaciones e interpretaciones;
- **Las estrategias del modelo de aprendizaje mutuo son** - descubrir las formas más productivas de trabajar juntos, construir confianza, mejorar las comunicaciones, la cooperación y la responsabilidad. Brindar feedback relevante y oportuno, generar el intercambio de enfoques diferentes, siempre sustentado por hechos, de manera a sepáralos de opiniones;
- **Las tácticas a emplear son** - diseñar situaciones donde los participantes puedan intercambiar libremente sus enfoques, distribuir tareas para desarrollar el equipo, fomentar el compromiso de cada individuo con el grupo, dejar que aflore libremente el liderazgo evitando asignar la autoridad a algunos de los miembros, buscar participación e intercambio de ideas sobre todo asunto relevante, crear normas y reglas de buena conducta que fomenten el feedback, la responsabilidad y el cuidado de cada uno de los miembros, pregonar con el ejemplo, fundamentar el punto de vista personal

con hechos concretos, incentivar a los demás a desafiar sus puntos de vista, ayudar a los otros a articular su punto de vista fundado en hechos, compartir sus inquietudes, dudas y preguntas acerca del punto de vista de los otros, minimizar las actitudes defensivas, articular los desacuerdos, diferencias en pensamiento, hechos y dilemas que pueden ser resueltos de la manera, más cooperativa posible;

Los tres supuestos arriba en conjunto convergen para la ampliación de las posibilidades de la organización incentivar y valorizar la adquisición de nuevas competencias, que puedan mejorar las capacidades de entregar resultados. Programas que enfocan un abordaje de gestión del aprendizaje y del conocimiento buscan transformar las competencias individuales en organizacionales, mejorando las entregas de competencias como un todo. El Coaching en las organizaciones se destacó por la capacidad de apoyar esta entrega de competencias, auxiliando al cliente a percibir y mensurar sus déficits, establecer metas y planes de acción compatibles con su comprensión de la situación demandada.

Clutterbuck (2008, p.38) destaca el proyecto internacional encabezado por el European Mentoring and Coaching Council (EMCC) (Conselho Europeo de Mentoring y Conching), afirmando que una de las conclusiones recientes de los estudios y pesquisas de los profesionales conectados a este proyecto, es que existen algunas líneas generales de competencias en Coaching, junto con una amplia diversidad de competencias específicas, organizadas en tres niveles:

Nivel	Función	Competencias Inherentes
1	Practicar Coaching diariamente en el ambiente empresarial, como parte del gerenciamiento general del desempeño de los integrantes de un equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para entender la teoría del Coaching - Habilidades básicas de escuchar - Habilidades básicas de observación y evaluación de desempeño - Habilidades básicas para dar feedback - Capacidad para estipular metas de desempeño y motivar a las personas para alcanzarlas - Capacidad para percibir y motivar los Coachees relictantes - Capacidad para estimular a las personas a hacer el

		<p>papel de Coach con otras personas y a apoyarse mutuamente en su aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades para establecer diálogos sociales, técnicos y estratégicos - Capacidad de demostrar una buena práctica cuando sea adecuado
2	<p>Trabajar con individuos o equipos a fin de obtener un avance significativo en un conjunto determinado de habilidades físicas, técnicas o de comportamientos</p>	<p>(Además de los ítems del nivel 1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de entender la teoría de aprendizaje y la teoría motivacional - Habilidades avanzadas de escuchar - Habilidades avanzadas para dar feedback - Habilidades para dialogar, teniendo en vista la auto percepción y el cambio de comportamiento - Conocimientos especializados y experiencia en el área de desempeño
3	<p>Auxiliar una persona a alcanzar su transformación personal</p>	<p>(Además de los ítems del nivel 1 y 2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de entendimiento más amplio de la teoría del comportamiento - Conocimiento de un amplio repertorio de modelos de comportamiento - Habilidades básicas para un diálogo integral - Habilidades para aconsejar

CUADRO 16 – Competencias específicas del Coaching
FUENTE: Adaptado (CLUTTERBUCK, 2008, p.38)

Las tres funciones destacadas (Cuadro 16) refuerzan la posibilidad de los programas de Coaching ser adoptados efectivamente en las organizaciones como soporte a los líderes en la conducción de sus equipos de trabajo, objetivando principalmente el apoyo para un nuevo nivel de desempeño con algunos cambios en competencias de comportamientos. Para Muradep (2012, p.26) no es mejor Coach el que tiene una visión previa acerca del camino a recorrer, sino el que tiene las competencias para explorar, indagar, un terreno incierto, sólo sabiendo que debe ir desde el estado actual conocido - lo que siempre se ha hecho, hacia el estado deseado, capaz de ofrecer alternativas y opciones. Desarrollar algunas competencias requiere tiempo y esfuerzo del Coach y de su cliente, exige compartir de informaciones, y a medida que se evoluciona en la búsqueda de las nuevas competencias aumentan la autoestima y encorajan la adquisición de nuevas habilidades. (DIAMOND, 2011, p.81).

2.1.9.2 Competencias del Coach

Las competencias del Coach son colocadas a disposición del Coachee, para que este pueda percibir y reforzar sus propias habilidades. Comprendiendo el Coaching como un proceso estructurado de conversación, son utilizadas preguntas secuencias que conduzcan al Coachee a descubrimientos y aprendizajes, que sean traducidas y resulten en nuevas competencias reforzadas como conocimientos sobre sí, que favorezcan la experimentación y el desarrollo de nuevas habilidades y actitudes. Las preguntas realizadas tienen siempre la función de ofrecer opciones y alternativas de decisión, que a partir de estas puede libremente escoger un camino. Downey (2010, p. 46) presenta un conjunto de habilidades específicas del Coach para volver el proceso eficaz, ampliamente utilizada en un diálogo de Coaching, incluyendo aún un buen entendimiento del contexto organizacional, como las personas-clave, la cultura y la estrategia, cuando este ocurre en el ambiente empresarial.

GRUPO DE HABILIDADES	INTENCIONES	HABILIDADES ESPECÍFICAS
Aumento de consciencia o generación de entendimiento	Ayudar al Coachee a entender más completamente a sí mismo o su situación para que pueda tomar mejores decisiones	<ul style="list-style-type: none"> – Oír para entender – Repetición, parafrasear y resumir – Usar del silencio – Hacer preguntas que lo permitan concluir sobre el objetivo – Preguntar para aclarar – Agrupamiento
Proposiciones	Disponer al Coachee observaciones, conocimiento, experiencia, inteligencia, insight, intuición y sabiduría del Coach	<ul style="list-style-type: none"> – Dar retorno – Hacer sugerencias – Aconsejar – Desafiar – Evocar creatividad y innovación – Instruir
Gerenciamiento de sí	Garantizar que el impacto de las necesidades y de los preconceptos del Coach en el Coachee sea minimizado. Maximizar el propio	<ul style="list-style-type: none"> – Consciencia de sí – Consciencia de los límites – Transparencia – Aclaraciones de intenciones

	desempeño como Coach	– Entrar en flujo
Estructuración	Asegurar que el Coachee consiga resultados significativos por medio del Coaching	– Seguir el objetivo – Usar los modelos GROW y T – Establecer objetivos
Construcción de un relacionamiento	Crear un ambiente en el cual el Coachee se sienta seguro y libre de juzgamientos	– Generación de entendimiento – Crear un contrato
Entendimiento del contexto	Garantizar que el trabajo de un Coach vaya al encuentro de las necesidades del cliente	– Generación de entendimiento – Indicación y teste de hipótesis

CUADRO 17 - Grupo de habilidades de Coaching e intenciones
FUENTE: Downey (2010, p. 46)

Las habilidades destacadas en el ejercicio del papel de Coach, actuando interna o externamente la corporación, sugieren un grado de responsabilidad, destacándose la construcción de un relacionamiento que permita al Coachee sentirse seguro y confinante con el apoyo recibido, para promover los cambios que perciba. La responsabilidad del Coach está constantemente comprometida en el proceso, en el que se mezclan necesariamente fenómenos de influencia y de poder, en el que las posiciones de cada uno casi nunca son simétricas y en el que el ser humano se revela en su vulnerabilidad (ANGEL y AMAR, 2007, p. 81-82). Para Downey (2010, p.5) en los encuentros o secciones de Coaching, el Coach debe actuar de forma no-directa (sección), utilizándose de las siguientes posturas:

- Oír realmente;
- Hacer muchas preguntas;
- Pasar el tiempo intentando entender el Coach y su realidad;
- Utilizar formas resumidas de comunicación;
- Dejar que la propia persona (Coachee) resuelva el problema;
- No añadir valor, como sugerencias y consejos;
- Orientar a la persona a percibir las alternativas;
- Dejar que la persona tome la decisión.

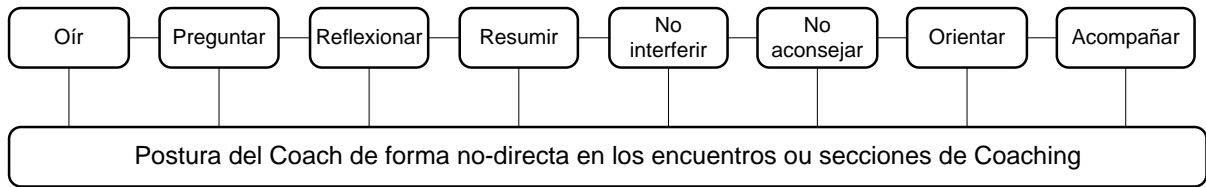


FIGURA 20 - Coach con postura no directiva.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Muradep (2012, p.33) afirma que es el individuo el que debe hacerse responsable de crear su propia realidad teniendo en cuenta que no existe la transformación social sin una transformación individual y que sin la participación de nuevas conversaciones que abran posibilidades, no hay desarrollo personal. Downey (2011, p.6-7) relata que algunas objeciones existen al respecto del Coaching y de su definición y aplicación, y uno de los objetivos importantes es aclarar los aspectos referentes al territorio y a los fundamentos del Coaching.

La ISPC (2012) afirma en el código de conducta del Coach - al respecto de la conducta profesional, se deben establecer límites claros, adecuados y sensibles en los contactos establecidos, identificando con exactitud las calificaciones, certificaciones y experiencias en Coaching. Ángel Y Amar (2007, p.78-79) destaca que el Coach - en el corazón del mundo de la empresa y de la relación de ayuda, debe apropiarse de conocimientos y competencias en ambos los campos, y su perfil se basa en algunos elementos constitutivos:

- a) Madurez personal y profesional, cimentada en un equilibrio personal, una experiencia vital y un recorrido profesional pertinentes;
- b) Una experiencia significativa o al menos una importante sensibilización en el mundo de la empresa - este conocimiento es importante para captar el contexto organizativo y sus retos, compartir el marco referencial del cliente, comprender el tipo de problemática expuesta especialmente en términos de gestión, poder ser un proveedor de alternativas y acompañar al cliente en el proceso del cambio;
- c) Conocimientos y una experiencia de la relación de ayuda adquiridos en el campo terapéutico o en el de las ciencias humanas, para crear y mantener la alianza, proponer un marco para aclarar el pensamiento del otro, desgajar los retos personales implícitos y analizar los procesos en marcha - Coach y cliente, tanto en las esferas personal y profesional (Coaching psi y coaching

organizativo), tener claro cuáles son la naturaleza, el contrato y las finalidades de la intervención;

- d) Un trabajo terapéutico o de desarrollo personal, así como una supervisión de la práctica que le garantice una base personal y profesional;
- e) Una ética y una deontología sólidas;
- f) Una formación específica en Coaching que le permita tener en cuenta la especificidad de este modelo de relación de ayuda, poner en pie una estrategia de intervención que fue posible emerger la petición real del otro y un contrato de asociación y recurrir a herramientas de manera pertinente.

Para la ISPC (2012), la responsabilidad del Coach es:

- Garantizar que el proceso siga la metodología de base del *Coaching*;
- Descubrir, clarificar y alinearse con lo que el cliente quiere alcanzar;
- Estimular el auto-descubrimiento del cliente;
- Buscar soluciones y estrategias generadas por el Cliente para que pueda espejarse;
- Elegir al cliente como responsable por sus actos.

2.1.9.3 Competencias del Coachee

Entendiendo el Coaching como un proceso que envuelve dos o más partes - Coach y Coachee, así como el Coach debe poseer y presentar algunas competencias, el Coachee también debe manifestarse en la forma de habilidades y actitudes, que faciliten el proceso objetivando la conquista de sus metas. Clutterbuck (2008, p.39) explica que el proceso de Coaching ocurre con alguien y no para alguien, así la responsabilidad y el establecimiento del vínculo es dividida entre Coach y Coachee, siendo necesarias de ambas partes:

- Demonstrar conductas de confianza y apertura;
- Escuchar, reflexionar y buscar entender;
- Sentir los resultados obtenidos;
- Motivación para las tareas.

Algunas competencias son circunstanciales, más vía de regla, deben estar presentes las siguientes habilidades en el Coachee:

- Expresar verbalmente las cuestiones para los cuales necesita de ayuda, el progreso que está haciendo y como le gustaría que el Coach lo ayudase;
- Reflexionar sobre la cuestión, tanto antes como después de la conversación de Coaching;
- Escuchar activamente;
- Estar abierto para los elementos racionales y para los elementos emocionales de la cuestión;
- Asesorar desafíos;
- Asesorar el relacionamiento;
- Capacidad de aprender (aprendizaje) proactivamente.

Ni siempre el cliente presenta y manifiesta las competencias inmediatamente, y lo que deberá ocurrir en la mayoría de las situaciones es la posibilidad del Coach auxiliar en la madurez y surgimiento de algunas habilidades, actitudes y conocimientos claves, para que el proceso de conversación pueda ocurrir con más objetividad. Para Clutterbuck (2008, p.40) cuando las habilidades ya están presentes en el Coachee el proceso puede ser más eficiente, percibidos a través del alcance, del valor y de la profundidad del diálogo, caso contrario, el desarrollo de esta habilidades puede hacer parte del programa de Coaching.

El proceso de Coaching es siempre orientado para el futuro, apoyado en los puntos fuertes y en las potencialidades que el cliente presenta, partiendo del principio que este tiene la capacidad de cambiar su propio comportamiento y que la voluntad puede ser despertada por el coach. El desafío mayor del Coaching reside en encontrar mejores maneras de inspirar el desarrollo personal y mejorar la performance de las personas y al mismo tiempo cuidar por el respeto a la libertad y al derecho de controlar su propio destino, ayudándolas a percibir como pueden volverse más eficaces y adquirir el coraje suficiente para atravesar el período de práctica, cuando los desafíos de los nuevos comportamientos surgen. (GOLDSMITH; LYONS; FREAS 2003, p.93).

Para Di Stéfano (2005, p.81) el objetivo de desarrollarse las competencias del Coachee, no significa perder su identidad, y sí adaptarse a las condiciones para que su identidad pueda ser expresa con impacto más positivo. El espacio creado para la práctica del Coaching debe dar oportunidad y direccionar el Coachee para ocupar el lugar de protagonista de la situación, estando en el control de lo que quiere y como quiere aprender, siendo que las competencias que ya trae consigo deben ser utilizadas de forma apreciativa como un apoyo y fundamento para las nuevas competencias.

2.2 LIDERAZGO

Liderazgo implica el trato directo con personas y relacionamientos establecidos, que en conjunto comparten desafíos, problemas y conflictos. El concepto de liderazgo está asociado a la presencia de por lo menos dos agentes o sujetos: la persona que lidera o influencia y los liderados o personas que reciben esta influencia. El Diccionario Houaiss presenta la definición de liderazgo como la función o posición del líder, o persona que ejerce autoridad, y define líder como la persona que tiene autoridad para comandar o coordinar otros y cuyas acciones y palabras ejercen influencia sobre el pensamiento y comportamiento de otras.

Los orígenes de los conceptos sobre liderazgo, para Smith y Peterson (1994, p.4), están relacionadas a grandes figuras históricas como Churchill, Gandhi, Maquiavel, Hitler, entre otros, que moldaron algunos perceptores comunes sobre el tema y cuyos análisis ofrecen bases para la teorización sobre el asunto. En la visión de Araújo (2012, p. 225-226), los aspectos que envuelven el liderazgo están relacionados con las acciones que movilizan las personas por el mundo a actuar en una determinada dirección, en el cual la figura del líder siempre se hace presente, y la Biblia Sagrada presenta en narrativa de sus historias grandes acontecimientos teniendo en el centro la figura de un gran líder, destacando Jesús como el mayor y mejor de todos.

Analizando el comportamiento de los líderes, Zanini (2009, p.82) explica que el liderazgo es un fenómeno circunstancial y temporal, su ocurrencia depende de múltiples variables, tales como el ambiente de negocios relacionados, con el contenido moral de la cultura organizacional, la edad y el nivel de experiencia del grupo. Por lo tanto, concluye, no se puede convertir a alguien en un líder arbitrariamente, porque no hay una fórmula para producir un líder y nadie sigue siendo el líder de todos los tiempos y sólo pueden ser reconocidos como un líder para un período determinado, a los ojos de un grupo.

2.2.1 Conceptos

El termino líder se origina del inglés *leader*, que indica algo o alguien que conduce y dirige, cuya influencia puede ser ejercida en el entorno familiar, en la organización, en la iglesia, en la comunidad y con frecuencia sólo se puede producir como situacional como una reunión o una crisis. Para López (2006, p.113) "liderazgo es la brújula y el motor de la Organización" Pues para que las cosas marchen bien es imprescindible la buena conducción de su personal, y esto es tarea del líder. La esencia del liderazgo organizacional es influir en la gente y en los equipos de trabajo en el logro de resultados en forma de objetivos y metas, motivándolos a comprometerse con las tareas, los proyectos y los plazos involucrados, buscando siempre la alineación con los principios, valores y creencias que impregnan la cultura.

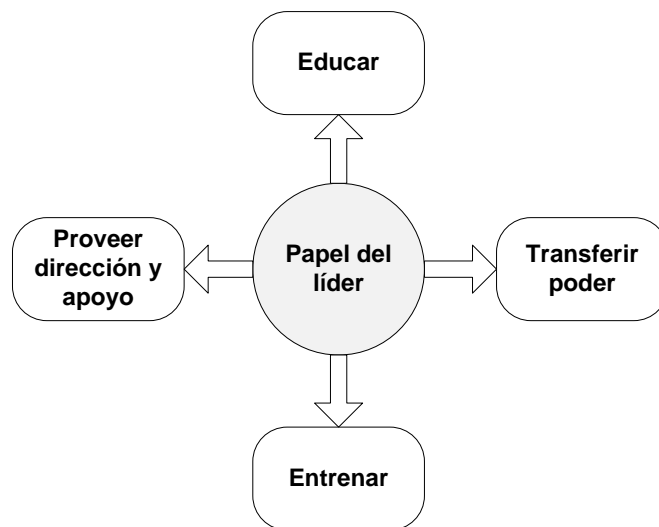


FIGURA 21 - El papel del líder en la visión de Ladew
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Ladew (2002, p.11) presenta (figura 21) la definición de un líder como alguien que entrena, educa y transfiere poder a otros, tratando de inspirar y aumentar la eficiencia, la productividad, la iniciativa, la creatividad y la seguridad, ya que proporciona orientación y apoyo, y incluso haciendo estas cosas en el ejercicio de su función, nada garantiza necesariamente el éxito del líder.

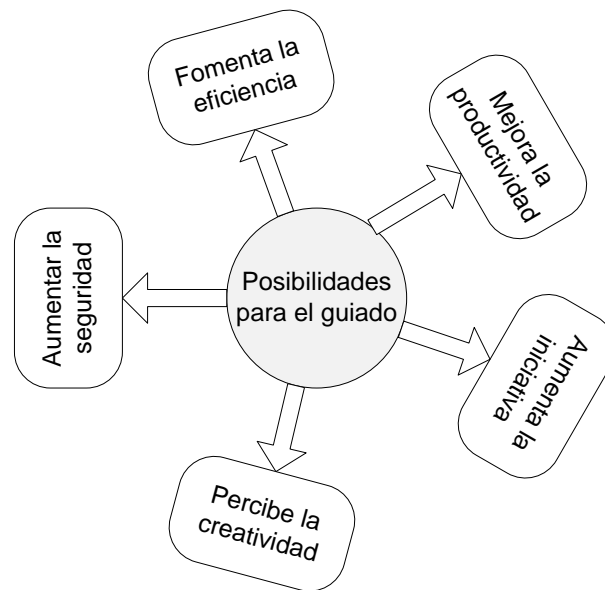


FIGURA 22 - Posibilidades para el guiado en la visión de Ladew
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Teniendo en cuenta los supuestos de la ontopsicología, Meneghetti (2008, p. 24) afirma que el líder es aquel que sabe cómo servir, y que sabe hacer funcionar y que sabe cómo construir relaciones armoniosas entre todos, para que exista un nivel máximo de producción de valor y de las cosas. Para George (2009, p 11-12), el liderazgo es autenticidad, estilo, ya que después de años de estudios sobre los líderes y sus características personales, se llegó a la conclusión de que el liderazgo comienza y termina con "autenticidad" - sea usted mismo, la persona con la que fue creada para ser, pues los auténticos líderes verdaderamente desean servir a otros con su liderazgo.

López (2006, p.113) presenta la definición de liderazgo como el arte de relacionarse constructivamente con los demás y llegar a movilizarse para lograr ciertos objetivos comunes, y que no se puede conseguir esta situación a través de un título, una etiqueta en la puerta, o un rango en el organigrama de la estructura organizativa, pues las personas siguen dando su apoyo a individuos y no a una posición específica. Algunos argumentos se presentan justificándose que los líderes ya nacen con cierto talento para dirigir, como ahora se reconoce que la asignación de competencias nos permite desarrollar las habilidades que llevan a una persona a dirigir con eficacia un grupo de personas o una organización.

No basta sólo la experiencia, el talento, el conocimiento, la honestidad y la solidaridad, según López (2006, p.111), porque la primera cosa que una persona debe tener para convertirse en un líder es el deseo de ser líder, ya que sin este deseo no llega a cualquier lugar. Ya Wolk (2010, p.18), afirma que en el siglo XXI, conducir de una manera diferente, requiere de líderes que tengan conocimiento específico de sus tareas - técnica o profesional, y ellos saben que esto no es garantía de resultados, debido a que requieren acciones diferentes, que a su vez requieren personas que piensen de manera diferente. En la búsqueda de Bennis y Nanus (88, p. 72), nada tiene importancia mejor para una organización, que el liderazgo que sabe lo que quiere, que comunica sus intenciones, que se posiciona correctamente y capacita a su fuerza de trabajo, pero la aplicación de este tipo de liderazgo requiere ciertas habilidades y técnicas para que los resultados se logren.

2.2.2 Requisitos para un liderazgo eficaz

El papel del líder es cada vez más crítico para definir el destino del negocio empresarial, especialmente por la relación que este establece con la cultura de las organizaciones y con las acciones que influyen directamente, o en ciertas circunstancias se ve influida por el mismo. Schein (2009, p. 211) afirma que en el proceso de formación de la cultura, no se puede confundir los supuestos de los líderes individuales con supuestos compartidos, porque la cultura organizacional surge sólo cuando estos supuestos individuales conducen a experiencias compartidas, que resuelven los problemas de supervivencia y integración interna del grupo, y que la cultura de la organización es creada por estas experiencias compartidas, pero, es el líder que inicia este proceso mediante la imposición de sus creencias, valores y supuestos desde el principio. En este proceso de moldeado de una cultura centrada en la eficacia institucional, el líder actúa como guía y mentor de las estrategias diseñadas a la luz de los principios y creencias que impregnan las actitudes.

El término líder se refiere a una condición de eficacia, virtud o el poder de una persona para producir un resultado determinado, actuando de forma persuasiva o convincente. Castro (2010, p.66) afirma que el criterio de la eficiencia está

relacionada con sus objetivos, metas organizacionales, pues estos pueden asegurar su permanencia en el tiempo, consolidándose con la menor magnitud de posibles amenazas para el posicionamiento y / o existencia. Araujo (2012, p. 231) evaluando el perfil del líder efectivo explica que quien conduce de manera eficiente y eficaz, consigue hacer con que los individuos se sientan imbuidos de habilidades no descubiertas y les confiere a ellos una visión, un objetivo, una meta con objetivos bien definidos, un norte para orientarse y llegar a un resultado deseado. Quinn *et al.* (2003, p.376), al tratar de identificar el perfil de un líder ideal, se preguntó si ¿sería posible aplicar la idea de la capacidad "plena" de gestión de tareas? Explica aún que sin duda, los líderes gestionan los procesos a través de etapas, en que se espera que sean cada vez más eficaces en su desempeño. Meneghetti (2008, p. 39) explica que para ser un líder efectivo o un gerente eficaz, una persona debe tener una proporción de cuatro dimensiones: esfera individual personal, la esfera afectiva o familiar, la esfera de los colaboradores y la esfera social.

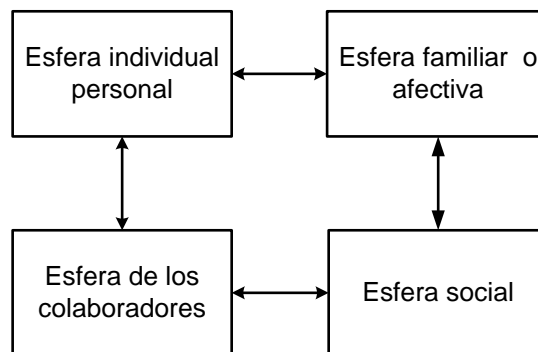


FIGURA 23 - Las cuatro dimensiones del líder eficaz según Meneghetti
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Mantener un equilibrio entre estas cuatro dimensiones o esferas de forma proporcional, exige del liderazgo atención a los aspectos concretos que impregnan los valores y principios. En la evaluación de López (2006, p.131), tres requisitos son esenciales para un liderazgo eficaz:

- a) **Desarrollar la comunicación** - sólo se puede exigir responsabilidad cuando se tiene un adecuado nivel de información que se comparte en toda la organización;
- b) **Crear confianza para la cooperación** - establecer una relación de confianza en la organización es la condición básica para ganar y avanzar en la cooperación, y esto requiere la posición del líder de mostrar

determinación para cambiar las cosas, dar ejemplo con actitudes y acciones personales, demostrando que confía y respeta a su equipo y escucha con atención lo que cada miembro piensa y siente;

- c) **Comisionar para desarrollar** - multiplicar la capacidad de realizar tareas y garantizar la continuidad del trabajo en su ausencia, y además demostrar que la comunicación es el vehículo de la información.

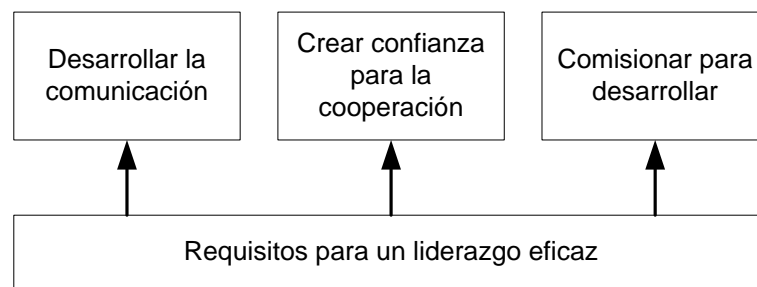


FIGURA 24 - Requisitos para un liderazgo eficaz en la visión de López
FUENTE: Elaboración propia (2012)

La facultad que le confiere el cargo, o el poder de status, por sí sólo no es sinónimo de influencia, lo que sí se puede hacer es ejercer el poder personal para orientar a los demás, ganar su confianza, su compromiso y la lealtad. En vista de Drucker (2007, p.1), el ejecutivo eficaz es la persona del líder que sabe cómo organizarse y trabajar bien, con el apoyo de cinco hábitos que pueden aprender con la experiencia y la práctica:

- Generar el tiempo;
- Colaborar con el resto del equipo y realizar contribuciones valiosas;
- Potencializar sus puntos fuertes y hacerlos productivos;
- Concentrar sus esfuerzos en las tareas que son más importantes para conseguir buenos resultados;
- Tomar decisiones eficaces.

Para desarrollar y mantener nuevos hábitos, se necesitan un genuino interés en el cambio, requiere voluntad y determinación para persistir en la búsqueda porque en el ambiente organizacional nuevos hábitos son necesarios para que las nuevas habilidades se puedan desarrollar y fortalecer en el tiempo. Con el objetivo de éxito en la dirección de los negocios, una tarea importante del líder es obtener que los puntos fuertes de sus empleados sean eficaces y sus debilidades sean

irrelevantes, tratando de comprender sus limitaciones y apoyar el desarrollo de las competencias faltantes. (Drucker, 2007, p.115). En la evaluación de Ladew (2002, p.12-13) el mundo empresarial presenta numerosos casos de fracaso, ya que la empresa fue fundada en el concepto de gestión y mando, sin la presencia de un liderazgo efectivo - con los conocimientos necesarios para saber cómo actuar como líder y no como supervisor de las personas, en particular tres cualidades para el liderazgo eficaz:

- a) **Líderes inspiran confianza** - inspirar confianza, ya que actúan hacia el interés de aquellos que lo siguen, tratando de satisfacer las necesidades del grupo sin sacrificar los derechos de cada uno, con un sentido de la justicia, el estímulo y la alabanza;
- b) **Líderes saben cómo seguir** - involucrar a los empleados, pues reconoce que no tiene todas las respuestas, respetando lo que dicen, y en determinadas circunstancias permite tomar la iniciativa;
- c) **Líderes hacen contacto** - participan en las actividades de rutina, ampliando su presencia yendo de encuentro al empleado en su lugar de trabajo o donde existen problemas y desafíos de la organización.

En el ejercicio del liderazgo los líderes ejecutan autoridad, se identifican con sus grupos y sus seguidores demostrando empatía, escuchando, observando, interpretando y articulando las necesidades, aspiraciones y sentimientos. Adair (2010, p.16-17) señala que hay cuatro formas de autoridad entre las personas:

- **Autoridad de la posición o jerarquía** - Ejercida por el cargo;
- **Autoridad de conocimiento** - Ejercida por el saber;
- **Autoridad de la personalidad** - Ejercida por el carisma;
- **Autoridad moral** - Ejercida por la integridad.

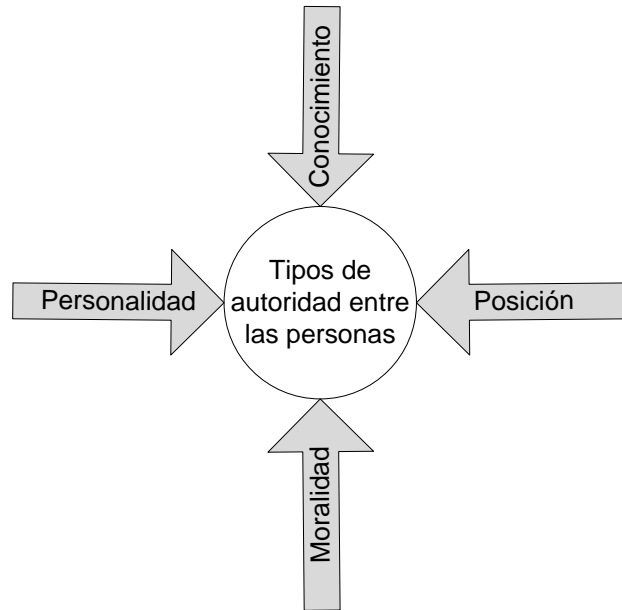


FIGURA 25 - Las cuatro formas de autoridad entre las personas según Adair
 FUENTE: Adair (2010, p.16-17)

En la visión de Mintzberg (2010, p. 221) los líderes eficaces presentan cinco hilos o disposiciones mentales (mentalidad) para gestionar:

- **el hilo energético** - es el suministro de energía mental que un líder debe poseer y poner en su trabajo y en la estructura, que está motivando el cambio, conectar a las personas a cambios necesarios, manteniendo la estabilidad;
- **el hilo reflexivo** - representa la disposición mental de la capacidad del líder para reflexionar y aprender de sus experiencias, explorar opciones y tratando nuevas opciones cuando uno no logra los resultados esperados;
- **el hilo analítico** - representa la disposición mental de la capacidad del líder para centrar la atención en la estructura organizativa, en su orden y lógica o el desorden, y encontrar las respuestas que buscan, mientras gestiona manteniendo el equilibrio;
- **el hilo mundano** - representa la disposición mental de la capacidad para ser líder mundial, olvidando su pasado, su conjunto de creencias, estilos y valores, adoptando una postura moderna, contemporánea y flexible ante los desafíos;
- **el hilo colaborativo** - representa la disposición mental de la capacidad del líder para fomentar la colaboración de las personas, mantener las relaciones y la unidad en el proceso de gestión;

- **el hilo proactivo** - representa la disposición mental de la capacidad del líder para actuar como un agente de cambio, crear un flujo, tomar iniciativas en marcha de acciones y actitudes para superar los obstáculos viéndose a sí mismo en el control.

En ambientes dinámicos, para lograr un cambio constante se requiere del líder una disposición para llevar a cabo las tareas, mantener su credibilidad a medida que avanza hacia los resultados deseados, manteniendo las áreas de organización equilibrada y cohesionada, en la misma dirección.

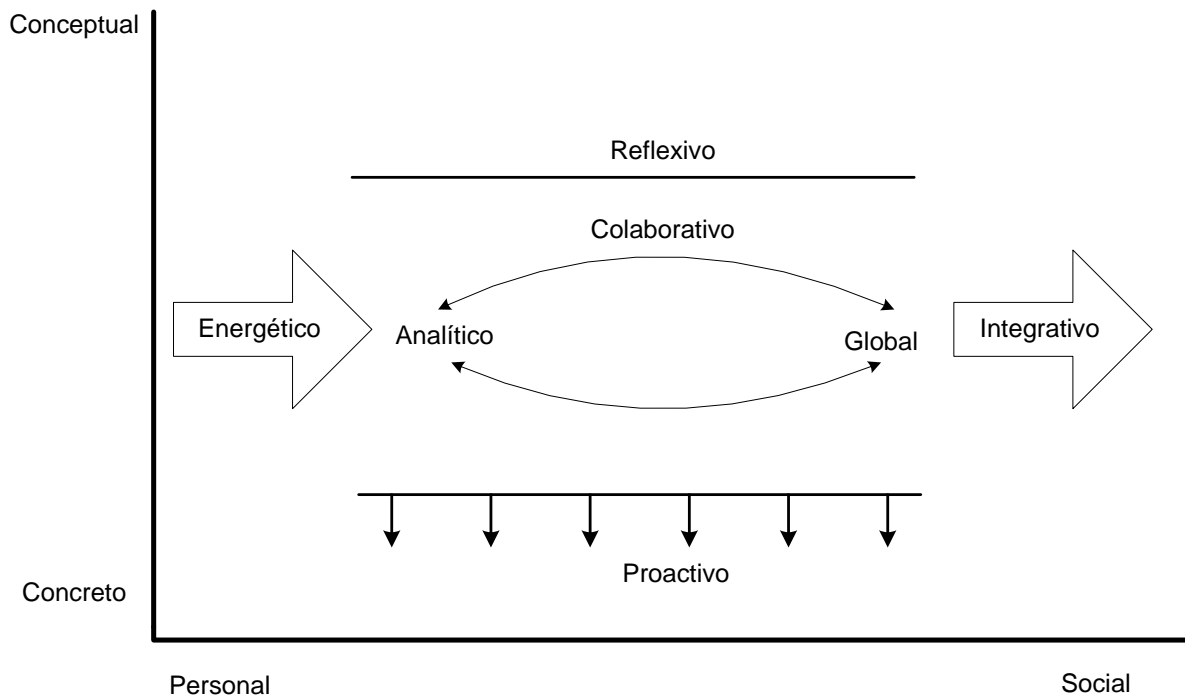


FIGURA 26 - Los cinco hilos para asesorar
FUENTE: Adaptado (MINTZBERG, 2010, p.210)

Ya los estudios realizados por Quinn et al. (2003, p. 12-15) sobre la eficacia de la organización, resulta en un esqueleto teórico denominado de cuatro valores competitivos, con representación de cuatro perspectivas o ámbitos de gestión, cuyos modelos representan una orientación del comportamiento de los gerentes o líderes en cargos directivos.



FIGURA 27 - Cuadro de valores competitivos
FUENTE: Adaptado (QUINN *et al*, 2003, p.13)

Los modelos enfatizan criterios situados en los cuadrantes y comparten las preocupaciones de los líderes en ciertas áreas clave que abarca su gestión, representando valores adyacentes centrados en la descentralización y la diferenciación. También, a lo largo de las líneas horizontales y verticales muestra que cada uno tiene un modelo opuesto. Para Quinn *et al.* (2003, p. 14-15) el esqueleto representado en el marco de valores competitivo (figura 27) no necesariamente indica que los valores, criterios y supuestos no puedan coexistir, sino que los mensajes transmitidos son contradictorios, pues reconoce que: los líderes quieren organizaciones adaptables y flexibles, más también quieren estabilidad y control, anhelan el crecimiento, la adquisición de recursos y apoyo externo, más también aspiran a una estricta gestión de información y notificación, deseo hacer hincapié en el valor de los recursos humanos, más también se centran en la planificación y establecimiento de metas. El análisis y la correlación de este marco con eficacia de la organización, el autor pone de relieve que en toda organización concreta, todos estos factores, en cierta medida, se hacen necesarios.

Bergamini (2005, p.44) cita que los estudios indican que además de que el líder sabe o hace - los aspectos que lo convierten en un modelo de excelencia para sus seguidores - otros factores y variables, son importantes y deben tenerse en cuenta en la evaluación y caracterización de su eficacia:

- Como el líder se preocupa con las personas que lo siguen, y no cuanto él conoce de las actividades realizadas por ellos;
- Su atención en las personas y no en las estructuras o procesos;
- El hecho de conocer bien a las personas y saber cómo trabajar con ellas;

Varios factores conjugados y combinados cuando presentes favorecen la efectividad de un líder, y facilitan que los individuos de la organización se conviertan en seguidores de la misma causa. Evaluando los aspectos históricos narrados y descritos en la Biblia Sagrada, Araújo (2012, p. 225-251), presenta algunas características de un líder eficaz:

- Planifica y desarrolla acciones movilizadores;
- Sabe establecer prioridades, esto es reconocer cuál es su misión, sabiendo exactamente por dónde empezar, reunir a las personas adecuadas y una vez comenzado, debe ir hasta el final;
- Sabe delegar y distribuir las tareas, confiando totalmente en la capacidad de demanda dirigida, confiando autonomía para tomar decisiones;
- Controla el proceso de feedback de sus seguidores, dando y recibiendo, ya que esto lo ayudará a analizar si los resultados obtenidos están en consonancia con los objetivos propuestos;
- Su enfoque está dirigido a las personas, quiere decir, al trabajo en equipo y la confianza de las personas;
- Se establece un sistema de comunicación eficiente, porque las personas dependen de las informaciones para poder ejecutar adecuadamente las tareas;
- Posee alto nivel de inteligencia espiritual, que se manifiesta principalmente en valores y principios, tratando de actuar con sensibilidad en la evaluación del comportamiento de sus subordinados; sabe enfrentar las adversidades, promoviendo la cohesión, la integridad y la confianza de todos.

Drucker (2007, p.8-9) señala que los líderes efectivos difieren ampliamente en sus temperamentos y habilidades, en lo que hacen y cómo lo hacen, en sus personalidades, habilidades, intereses, siendo que la característica común que predomina es la "capacidad de organizarse y trabajar bien". Los líderes efectivos tienen un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que juntos dan como resultado habilidades valoradas para la organización y por los colegas de trabajo. Quinn et al. (2003, p.24-25) explican que la competencia implica la posesión de un conocimiento tanto del comportamiento y la capacidad para actuar de manera adecuada, y para desarrollar ciertas habilidades es necesario ser presentado al conocimiento teóricos y también tener la oportunidad de practicarla. En este sentido, se presentan los roles de ocho directivos de liderazgo y sus competencias clave:

Papel de mentor	Comprensión de sí mismo y de los otros Comunicación eficaz Desarrollo de los empleados
Papel de facilitador	Construcción de equipos Uso del proceso decisorio participativo Administración de conflictos
Papel de monitor	Monitoreo del desempeño individual Asesoramiento del desempeño y procesos colectivos Análisis de informaciones con pensamiento crítico
Papel de coordinador	Gerenciamiento de proyectos Planificación del trabajo Asesoramiento multidisciplinar
Papel de director	Desarrollo y comunicación de una visión Establecimiento de metas y objetivos Planificación y organización
Papel de productor	Trabajo productivo Fomento de un ambiente de trabajo productivo Asesoramiento del tiempo y del estrés
Papel de negociador	Construcción y manutención de una base de poder Negociación de acuerdos y compromisos Presentación de ideas
Papel de innovador	Convivió con el cambio Pensamiento creativo Asesoramiento de cambio

CUADRO 18 - Los papeles de liderazgo gerencial y sus competencias-clave
FUENTE: Adaptado (QUINN *et al*, 2003, p. 24-25)

Las habilidades más importantes que se presentan en la opinión de los autores están orientadas y organizadas en torno a ocho roles, que los líderes desempeñan, algunos presentes de forma concomitante en la figura del líder. En este contexto de los papel desarrollados por liderazgo, según Kotter (1999, p.3), como resultado de los cambios impuestos por la dinámica y la velocidad de los cambios en los mercados, los líderes gestionan las organizaciones que cada vez más son llevados a:

- Reducir costos;
- Mejorar la calidad de productos y servicios;
- Establecer nuevas oportunidades de crecimiento y productividad.

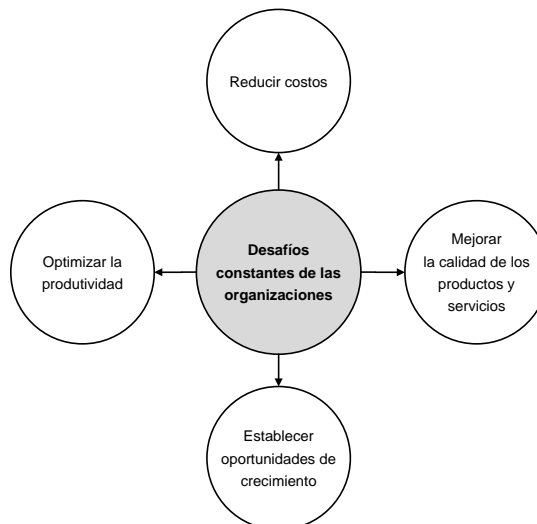


FIGURA 28 - Desafíos de los líderes para asesorar las organizaciones
FUENTE: Adaptado (KOTTER, 1999, p.3)

2.2.3 Liderar organizaciones que aprenden

Senge (2004, p.367-368) indica que las organizaciones que aprenden requieren un nuevo liderazgo, cuyos líderes son diseñadores, directores y profesores, responsables por construir ambientes donde la gente continuamente expanden su capacidad para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos compartidos - quiere decir, son responsables por el aprendizaje, y la ausencia de este posicionamiento de aprendizaje indica mantener a las empresas centradas en la solución de problemas, y no para crear algo nuevo e inspirador.

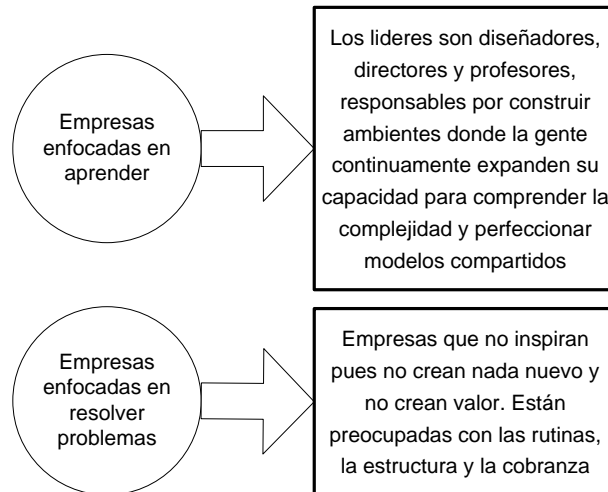


FIGURA 29 - Postura del liderazgo ante las organizaciones
FUENTE: Adaptado (SENGE, 2004, p.367-368)

Evaluando la eficacia de la acción de un líder que conduce a la gente a crear ambientes de aprendizaje, Drucker (2007, p.36-38) señala que la persona eficaz del líder debe centrarse en colaborar con su equipo y en las relaciones que establece con los demás, dedicando tiempo y esfuerzo para que su trabajo afecte significativamente el desempeño y los resultados de la institución que sirve. Analizando la importancia del aprendizaje, Gallwey y Whitmore (2011, p.21) sostienen que esto ocurre en los lugares de trabajo, sobre todo a partir de las experiencias de las personas y sus intercambios utilitarios.

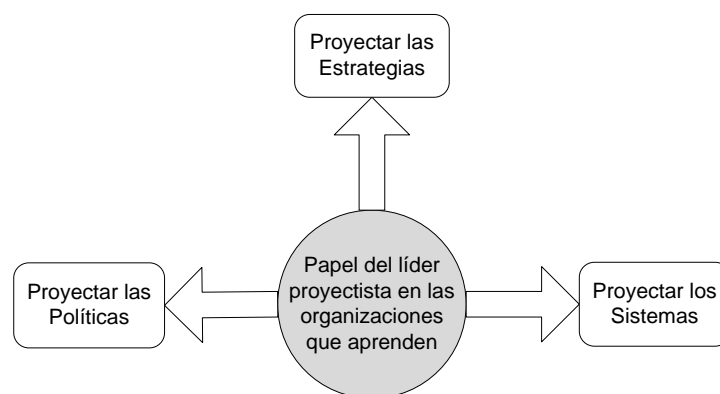


FIGURA 30 - Papel del líder proyectista
FUENTE: Adaptado (SENGE, 2004, p.368-370)

Senge (2004, p.368-370) destaca el papel de diseñador jefe en organizaciones de aprendizaje: implica proyectar las **políticas, estrategias y sistemas** - los llamados procesos de aprendizaje, y cuya primera tarea de "diseñar la organización" se refiere a proyectar las ideas gobernantes o aspectos intangibles -

propósito, visión y valores esenciales que unen y conectan a las cosas con las cuales conviven las personas, proporcionando una autonomía a los demás, en hacer parte de una organización capaz de producir resultados con los cuales las personas realmente se preocupan.

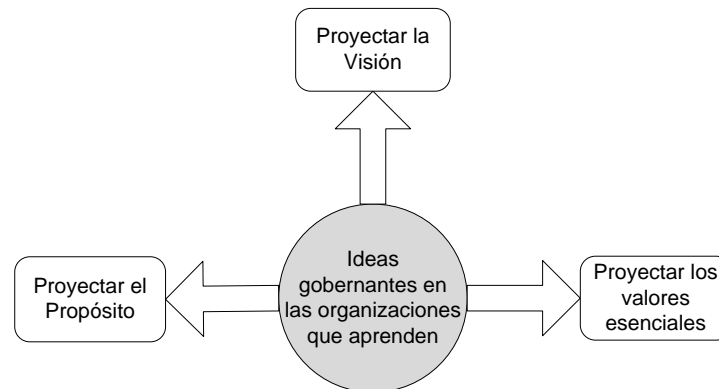


FIGURA 31 - Ideas predominantes en las organizaciones que aprenden
FUENTE: Adaptado (SENGE, 2004, p.368-370)

En el enfoque de la gestión del aprendizaje y las competencias de liderazgo, Queiroz (2008, p.56) señala que la organización debe influir y inspirar a individuos o grupos para realizar tareas de forma voluntaria, siendo que algunos conocimientos potencian la expresión de la competencia. El enfoque de capacidades de gestión en el entorno de la organización fomenta la orientación del cual se hace referencia en este capítulo, especialmente cuando el liderazgo desarrolla y fortalece las habilidades de sus subordinados. Al presentar el concepto de liderazgo auténtico, con aquella involucrada para crear compañías innovadoras y disciplinadas en el arte de aprender y producir productos y servicios con calidad, Georges (2009, p. 60) fundamenta cinco características comunes a todos:

- **Objetivo** – misión y visión;
- **Valores** - valores de la empresa;
- **Servir** - capacitación de los empleados para servir a sus clientes;
- **Relacionamientos** - organización duradera y comprometida;
- **Auto-disciplina** - resultados a los accionistas y a todos los grupos de interés.

Para Senge (2004, p. 372) el acto de proyectar una organización de aprendizaje incluye una serie de medidas e iniciativas, organizadas y coherentes

entre sí, adaptadas a la realidad de todas las organizaciones, cuyas consecuencias de trabajo mostrarán sus beneficios en el futuro:

- Evaluar cómo la organización está funcionando en la práctica actualmente, percibir cómo las partes se integran e interrelacionan, y qué partes no están integradas y conectadas;
- Proyectar los procesos de aprendizaje, mediante el cual personas de toda la organización podrán hacer frente de manera productiva con los problemas críticos que enfrentan y desarrollar dominio en las disciplinas de aprendizaje;
- Diseñar las políticas;
- Proporcionar una integración de visión, misión y valores;
- Proyectar la visión clara de cómo el todo puede funcionar mejor;
- Proporcionar una integración de todas las disciplinas del saber;
- Dimensionar a los integrantes en relación a las necesidades de cada situación;
- Definir estrategias adecuadas al tiempo y al contexto;
- Entender los cambios existentes como las reacciones a los problemas existentes, que crearon la mayor parte de los agujeros existentes;
- Identificar resistencias, cuyos enfoques pueden afectar el rendimiento y resultados;
- Crear las condiciones para que las personas ejerzan autonomía;
- Entender los factores que limitan las condiciones o del crecimiento interno;
- Identificar y disolver presencia de inconsistencias internas como limitantes del desempeño.

Carbone *et al.* (2006, p.83-84) observa que el aprendizaje individual representa un cambio en el status del conocimiento, pudiendo ser demostrado de varias maneras, destacando el "cambio en las creencias existentes y en el grado de confianza que las personas tienen". Ya el aprendizaje organizacional se relaciona principalmente con la resolución de problemas, e implican cambios estructurales en la rutina o forma de hacer las cosas. Senge (2004, p. 372) indica que existen

algunos factores que pueden hacer que las organizaciones respondan a una orientación aprendiz:

- Una alta ética de colaboración;
- Práctica del pensamiento sistémico;
- Políticas operacionales establecidas.

Ciertas culturas organizativas establecidas, en cierto sentido, facilitan la adopción de una orientación aprendiz porque son más maduros para este proceso o porque los valores y las creencias existentes favorecen los principios de la escuela del aprendizaje. Analizando la influencia de la cultura sobre el desempeño del liderazgo de las organizaciones y el contexto de las acciones de líder, Smith y Peterson (1994, p.114-118) argumentan que la cultura sólo puede ser definida en términos de colectividad como un producto, y que el líder debe buscar aprender la naturaleza de la cultura existente y crear también algunos cambios en el interior. Cambios estos que favorezcan la orientación del aprendizaje individual y colectivo.

Para Abarbanel *et al.* (*apud* Cortese 2007, p.105-106), la cultura organizacional puede ser analizado como facilitadora o inhibidora del aprendizaje organizacional, y la tipología asume que hay dos corrientes (perspectivas) fundamentales, que consideran la cultura como un sistema:

- Sistema sociocultural, que integra el ámbito de la cultura y el ámbito social en sistema sociocultural y supone que entre esos dos dominios, existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa, y el comportamiento que se ha expresado en el ambiente es la expresión concreta de este sistema sociocultural;
- Sistema de ideas, formado por los códigos implícitos de ideación que conectan los acontecimientos aparentes.

El término cultural en la visión de Schein (2009, p.7) tiene variaciones conceptuales diversificadas dependiendo su empleo, y en especial han sido utilizadas por algunos investigadores organizacionales para referirse al clima y las prácticas que las organizaciones desarrollan para tratar con las personas, o a los valores expuestos y a las creencias de una organización. Ya Smith y Peterson (1994, p.109-110) explican que los estudios sobre el liderazgo, cultura y aprendizaje

organizacional indican que no existe un consenso sobre la mejor manera de acercarse o estructurar programas, sistemas u orientaciones iniciales, por la diversidad de opiniones sobre el concepto de cultura y de su influencia en el aprendizaje. Observan también que cultura es frecuentemente asociada a las "formas aceptadas de interpretación de señales, símbolos, objetos y acciones."

Entretanto Schein (2009, p.10), examinando cuidadosamente la cultura y el liderazgo, sugiere que hay dos términos o lados de la misma moneda, que uno no puede ser definido sin el otro, y destaca, entre los roles desempeñados por los líderes, crear y gestionar la cultura, y la capacidad de entender y trabajar esta cultura. En la evaluación de las organizaciones y sistemas de empresariales que aprenden, Gomes (2004, p.187) afirma que algunas entidades empresariales retardan los cambios en sus capacidades de negocios y de gestión, y terminan pagando un precio muy alto, debido a la falta de percepción de liderazgo acerca de los cambios y transformaciones necesarias en su cultura, en un momento en que la empresa está experimentando. Según Miller (*apud* Cortese 2007, p.97) para que las organizaciones aprendan, se tiene que dar las siguientes condiciones: a la adquisición de nuevas competencias, el actor debe sumar su voluntad, o motivación, para aplicar las mismas en la toma de decisiones y/o en la influencia de otros en la organización.

Ya Dutra (2010, p. 38) sugiere utilizar las herramientas de reflexión y autoconocimiento de sí mismo para ayudar a despertar las potencialidades y talentos que rara vez se utilizan, como el cuestionario de preguntas abiertas, pues hacen que el proceso gane sostenimiento, permitiendo que el cliente piense mejor lo que quiere cambiar y donde él realmente quiere llegar. Cada vez es más evidente la necesidad de una visión aprendiz para las organizaciones del siglo XXI, adoptando prácticas internas entre todos los empleados, colaboradores y socios, que fomente y permita el culto al aprendizaje individual y colectivo, como una forma de dar sentido y valor a las personas. Senge (2004, p.40-45) presenta las cinco disciplinas que convergen para innovar las organizaciones que aprenden, en la cual cada una proporciona una dimensión vital en la creación de las organizaciones realmente capaces de aprender continuamente y ampliar su capacidad de realizar sus máximas aspiraciones:

a) pensamiento sistémico - denominando la quinta disciplina, caracterizase por un cuadro de referencia conceptual en el cual la empresa es vista como un sistema, cuyas acciones internas están interrelacionadas y sus efectos se manifiestan una sobre las otras, también se evalúa como un conjunto de conocimientos y herramientas que ayudan a aclarar las normas en su conjunto y ver cómo modificarlos con eficacia;

b) dominio personal - es la disciplina de clarificar y profundizar continuamente la visión personal, de concentración, logrando resultados, desarrollar la paciencia y ver la realidad objetiva. Para evitar el desperdicio de recursos, es de responsabilidad a las organizaciones estimular el crecimiento de sus empleados, proporcionando las condiciones para vivir en el servicio de las aspiraciones más elevadas;

c) modelos mentales - es la disciplina que envuelve las generalizaciones, supuestos o imágenes que influyen en nuestra manera de ver el mundo y actuar, y muchas veces no nos damos cuenta de sus efectos sobre nuestro comportamiento. Las organizaciones tienen la capacidad de revelar y dar lugar a modelos de superficie e imágenes internas del mundo, incluido el mercado, manteniéndolos en un análisis riguroso, proporcionando conversaciones ricas de aprendizaje y argumentos para las personas y que permite la exposición del pensamiento y estén también abiertos a la influencia de los otros;

d) construcción de una visión compartida - esta disciplina envuelve la capacidad de la organización para crear una visión compartida por todos, que se convierte en colectiva, noble e inspiradora. Reunir a las personas en torno a una identidad o un sentido de destino común establece las condiciones de las personas que dan su todo y adoptan una orientación de alumno. La práctica de la visión compartida implica la capacidad de descubrir "las imágenes del futuro" que fomenten el compromiso compartido y la participación genuina de todos acerca de los objetivos, metas, valores y misión;

e) aprendizaje en equipo - esta disciplina muestra la importancia del aprendizaje colectivo en el que el grupo desarrolla capacidades excepcionales que producen resultados extraordinarios de acción coordinada y permiten que sus miembros crezcan más rápido. El aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, tratando de dejar de lado los pensamientos preconcebidos permitiendo nuevas ideas y percepciones que los individuos no consiguieron tener solos. El aprendizaje en

equipo es fundamental, ya que si los equipos no tienen la capacidad de aprender, la organización no tendrá.

La empresa puede adoptar una cultura del múltiple-aprendizaje, en el que aprendemos en múltiples formas, las personas y los equipos que experimentan un crecimiento y desarrollo de sus múltiples-habilidades y múltiples-capacidades que impulsan el reconocimiento de la empresa por el mercado, consiguiendo una verdadera ventaja comparativa y competitiva de sus productos y servicios, o partes del mismo. Senge (2004, p.44) afirma que las organizaciones pueden beneficiarse de las disciplinas presentadas - que difieren de las disciplinas tradicionales de gestión, a medida en que son disciplinas "personales", ya que están directamente relacionados con nuestra forma de pensar, querer y obrar recíprocamente, aprendiendo unos de otros. Sin embargo, el autor considera el pensamiento sistémico como la disciplina que integra a los otros, fundiéndolos en un cuerpo coherente de teoría y práctica permitiendo a la organización una orientación sistémica, en la cual la suma de las partes puede exceder la totalidad. Hace hincapié en que las organizaciones que aprenden, dirigen a las personas a adoptar una nueva actitud entre los miembros que se comprometen más en la visión compartida, desarrollan una comprensión de cómo llevarlo a la práctica y por lo tanto terminan participando más eficazmente produciendo cambios internos en menos tiempo.

Evaluar cómo las personas aprenden y pueden colaborar con las organizaciones de aprendizaje, Senge (2005, p.66-68) explica que las personas aprenden en ciclos - moviéndose naturalmente entre la acción y la reflexión, entre la actividad y el descanso - y que estos ciclos representan cómo perfeccionar lo que hacemos:

- **Observar** - centrar la atención en una acción en particular y ver cómo se desarrolló. En esta etapa del ciclo se debe percibir suposiciones, actitudes y modelos mentales que pueden haber llevado a esta acción.
- **Reflejar** (ciclo duplo) - considerar las implicaciones de las observaciones y conclusiones acerca de ellos. El reflejo en el doble ciclo se compone de tres componentes: *reconsiderar* es la forma de auto-cuestionamiento de los supuestos básicos, sus conclusiones y el razonamiento asociados; *reconectarse* a nuevos enfoques, tendencias y perspectivas posibles que no sean los canales normales de información, articular y *reformular*

nuevas ideas, guiar y reflexionar sobre la posible ampliación de la capacidad. Esta etapa del ciclo fomenta nuevas ideas y posibilidades de acción, cuestionando cuales normas de funcionamiento son las adecuadas;

- **Decidir** - elegir las alternativas y planificar la decisión, generadas en la etapa de reflexión. Esta etapa supone que la persona es el tomador de decisiones o tiene influencia en el proceso;
- **Hacer** - realizar acciones con el máximo posible de visión experimental. En esta etapa se investiga, produce, escribe y crea, transformando la acción en iniciativas. Cuando termina el proceso, se vuelve a la etapa inicial, para una lectura y análisis crítico de los resultados.

Senge (2005, p.68) explica, además, que las personas tienen noción mucho más clara del motivo por el cual una actividad es importante y porque razones están haciéndola, cuando se presente y se invierte suficiente tiempo construyendo un significado compartido, porque esta comprensión puede hacer toda la diferencia y el concepto de ciclo duplo, ahorra tiempo, más también permite revisar las prioridades regularmente.

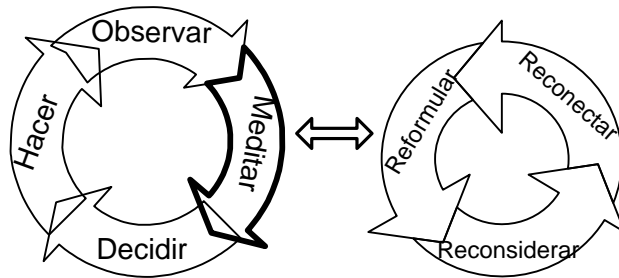


FIGURA 32 - Ciclos de aprendizaje de Senge
FUENTE: Adaptado (SENGE, 2005, p.368-370)

En el escenario de reflexión (figura 32) se puede articular los tres componentes cada una con su propio conjunto de preguntas con el objetivo de explorar el tema con nuevas preguntas y aumentar la capacidad de análisis y comprensión del objeto o sujeto de investigación.

2.2.4 Liderar equipos de trabajo

Grupos o equipos de trabajo se refieren a las personas que realizan ciertas tareas del proyecto o estrategia en conjuntos. Las personas inician determinada actividad juntas inicialmente como grupos y después evolucionan en equipos. El líder tiene la capacidad de transportar a estas personas a la etapa de un equipo, mostrando la visión y los principios de organización, aprovechando las capacidades complementarias y la inversión en el crecimiento de los miembros. Adair (2010, p.20-21) explica que los grupos de trabajo son siempre diferentes - al igual que las personas, y después de reunir desarrollar una personalidad de grupo, de modo que quien trabaja en grupo puede no trabajar en otro, pues estos son organizados de forma diferente. Asimismo, señala que estos grupos - así como las personas, tienen diferentes necesidades determinadas, y se superponen entre sí:

Necesidad de la tarea	Los grupos de trabajo y las organizaciones existen porque hay una tarea a ser hecha.
Necesidad de manutención del equipo	Los grupos necesitan tener cohesión y mantener buenas relaciones como un medio esencial para un fin común.
Necesidades individuales	Los grupos son formados por individuos que tienen sus propias necesidades, incluyendo las físicas, psicológicas, posición social, y necesitan unos de los otros.

CUADRO 19 - Necesidades sobrepuestas de los grupos de trabajo
FUENTE: Adaptado (ADAIR, 2010, p. 20-21)

Para Adair (2010, p.23-24), estas tres áreas de necesidades se superponen y se influyen mutuamente, si la tarea común se lleva a cabo, por ejemplo - entonces eso tiende a fortalecer el equipo y satisfacer las necesidades humanas de las personas; si hay una falta de cohesión en el círculo del equipo - el fracaso de la manutención del equipo, entonces claramente el desempeño en el área de la tarea será perjudicado y la satisfacción de los integrantes, reducida. El concepto de equipos eficaces y productivos en el entorno organizativo órbita alrededor de metas, objetivos y acciones comunes con las personas que trabajan en la consecución de los resultados.

En el contexto de los equipos de trabajo, en el análisis de Bergamini (2005, p.45) el liderazgo es un fenómeno grupal que envuelve interacción entre dos o más personas, en el cual el líder consigue un comprometimiento espontaneo entusiástico de todas las personas que hacen parte del grupo que lo sigue o lo acompaña, por la

creación de un ambiente que armoniza los objetivos individuales con aquellos que persiguen la organización del cual es representante. Segundo Kotter (1999, p.163), la velocidad de los cambios empresariales no disminuirá tan temprano, y las estructuras, sistemas, prácticas y cultura de las organizaciones, frecuentemente han sido más un tropiezo para esta adaptación al cambio de que un factor de facilidad, se suma la intensa concurrencia en la mayoría de los sectores de actividad, las oportunidades y los obstáculos de la globalización asociadas aún las tendencias sociales y tecnológicas.

Entonces ¿cómo debe ser la empresa victoriosa?, ¿cómo debe actuar el liderazgo en la gestión de los equipos y haciendo frente a estos desafíos conduciéndola a un ciclo de crecimiento y prosperidad, manteniendo rígidos padrones de calidad y satisfacción del cliente?

Planificar y alcanzar resultados empresariales, en la forma de metas y objetivos, manteniendo equipos de trabajo serios y comprometidos, se mantienen como el gran desafío de los líderes actuales. Evaluando las características de los integrantes de los equipos en el mundo de los negocios que esta transformándose considerablemente, Reis *et al.* (2007, p.49-51) observan algunas conductas apropiadas:

- Considerar los cambios en andamio, buscando evidenciar la visión del todo, pensando antes de actuar;
- Comprender la naturaleza de los cambios y enfocar en lo que debe realmente cambiar, substituyendo la conducta de hacer las mismas cosas;
- Comprender la necesidad de analizar los cambios y adoptar una postura diferente, condeciente con la situación, substituyendo la conducta del parálisis por la actitud de la transformación;
- Comprender y reconocer los cambios, aprendiendo a lidiar rápidamente con las nuevas situaciones, envolviendo tecnologías, sistemas y personas.

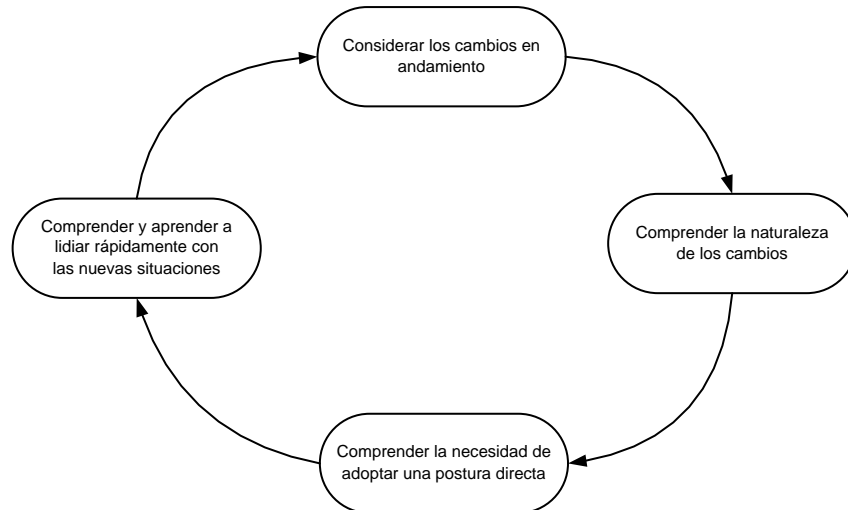


FIGURA 33 - Conductas apropiadas en el ambiente en los cambios
FUENTE: Adaptado (REIS et al., 2007, p.49-51)

En un mundo con periódicas transformaciones, el trabajo realizado por las personas organizadas en equipos es extremadamente útil, casi el tiempo todo segundo Kotter (1999, p.165), pues los individuos - mismos que tengan un talento supremo, no tendrán tiempo o sabiduría para absorber los cambios del mercado, de los concurrentes, de los clientes y de las informaciones tecnológicas. En este contexto de negocios, con cambios y transformaciones constantes, con el enfoque en el desempeño organizacional el liderazgo puede articular a las personas como equipos de trabajo al rededor de proyectos y programas. Liderar a las personas para hacerlas trabajar juntas, exige esfuerzo arduo - el esfuerzo de los líderes segundo Ledeen (2012, p.75), pues ni siempre podemos contar con la espontaneidad o el voluntarismo para que la cosa cierta sea hecha, pues sus instintos corren en dirección opuesta.

Para Ealse-White (2006, p. 127-132), en los equipos eficaces las personas se desarrollan y maximizan su desempeño y también el de su negocio, evolucionando de la práctica de inmadurez para la madurez, e para que alcanzar esta situación cuatro etapas progresivas ocurren:

Confusión	Conflicto	Cooperación	Compromiso
Educada	Confrontes	Organización	Abierta
Cuidadosa	Aislamiento	Identidad	Madurez
Impersonal	Falta de	Habilidades	Habilidad
Extraña	dirección	Feedback	Flexibilidad
Reservada	Perdida de	Orientación	Eficacia
Incierta	tempo		Solidaridad
Insegura	Desmotivación		Integrada
			Tolerante

CUADRO 20 - Prácticas progresivos de los equipos eficaces
FUENTE: Adaptado (EALSE-WHITE, 2006, p. 132)

Tornar un grupo de personas o un equipo eficaz desde el punto de vista del asesoramiento empresarial exige del líder la adopción de un comportamiento que despierte el comprometimiento de los individuos, algo que ultrapase la barrera del involucrimiento en las tareas y actividades rutineras. Bennis y Nanus (1988, p.76), presentan algunas ideas sobre comprometimiento de las personas con el trabajo, a medida en que son valorizadas en el ambiente que actúan:

- Cuando la organización tiene un censo claro de su propósito, dirección y estado futuro deseado - la visión, y también cuando esta imagen es ampliamente compartida, los individuos son capaces de encontrar sus propios papeles internos en la organización;
- Cuando los individuos se sienten como parte integrante del negocio y con importancia, esto les concede poder y status;
- Cuando los individuos juzgan que su actuación es necesaria, es probable que empleen vigor y entusiasmo en sus tareas, y que el resultado de su trabajo sea mutuamente reforzador.

La posición del comprometimiento es sostenida con respeto, aceptación y percepción de las diferencias. Si no hay comprometimiento las personas llevan a participar o realizar las tareas por respeto al cargo o posición jerárquica, sin no en tanto estar preocupadas en demasía con los resultados obtenidos. En esta condición, Bennis y Nanus (1988, p.76) afirman que las energías humanas de la organización están alineadas para un fin común - siendo así satisfecho un importante pre-requisito para el éxito, y esa energía asume la forma de entusiasmo, orgullo, comprometimiento, buena voluntad, para trabajar arduamente para estar

siempre a frente, pues los individuos buscan maximizar su recompensa generada por la participación en la organización.

En este sentido, el liderazgo ejerce el rol de crear una sinergia, despertando el compromiso y la participación de los subordinados. En el proceso de la dirección en cual están presentes los equipos de trabajo, para Bergamini (2005, p.45, 46), lo más importante es el líder conseguir aislar ciertos tipos de comportamiento que favorezcan su desempeño exitoso, entre los que se encuentran:

- Actuar como un agente de cambio, y ser capaz de llevar a sus seguidores a identificarse con ella;
- Dar prioridad a la capacidad de mostrar a las personas, lo que en general no pueden ver tan fácilmente;
- Promover la participación de las personas en los proyectos que desafían sus talentos;
- Crear condiciones propicias para el pleno desarrollo del potencial de los que son guiados;
- Promover y alentar a otros a desarrollarse como líderes;
- Valorar las opiniones de los demás;
- Promover la participación dirigida para la acción;
- Respetar y fomentar que las individualidades se materialicen y no tratar de cambiar los comportamientos.

Los equipos eficaces se desarrollan gradualmente, con un líder que trabaja las habilidades individuales para el grupo creyendo en el potencial de los talentos de los miembros, sin juicios y el rigor inicial, desarrollando la confianza en sí misma. Drucker (2007 p.71) afirma que uno de los objetivos más importantes de cualquier organización es asegurar que la fuerza de trabajo sea productiva y que las cualidades de los miembros de su equipo sean productivas, porque no se puede construir en la debilidad, sólo se consigue buenos resultados a partir de las fuerzas disponibles.

2.2.5 Liderar cambios en el ambiente organizacional

Según Senge (1999, p.26), en el antiguo verbo francés "cambiar" era considerado como "contraccionarse" o "desviarse" como un árbol o un vid en busca del sol, y la idea de que "la única cosa constante es el cambio" ha sido un altruismo de la vida desde por lo menos la época de Heráclito, alrededor del año 500 a.C. Los cambios ocurren en todos los ambientes, tanto dentro como fuera de las organizaciones, involucrando tecnologías, mercados, productos, servicios que afectan directamente la manera de hacer negocios. Las organizaciones se vuelven complejas y sistemáticas con su proceso de maduración y crecimiento, y potencialmente favorable a los cambios necesarios y fundamentales para que su transformación sean acompañadas de errores y dificultades en su implementación. Un liderazgo implicado y comprometido con las personas y los procesos, con un enfoque en los resultados, debe ser capaz de capitalizar acciones, e implantar uno o más cambios cuyos efectos son duraderos y absorbidos por la cultura.

Para Kotter (1999, p.3-16), un gran esfuerzo de cambio ayuda a algunas organizaciones a adaptarse de manera significativa a las condiciones de transformación, mejorando la posición competitiva de otras y preparar algunas para un futuro mejor, más en muchas situaciones, sin embargo, las mejorías no se producen, generando residuos y frustración para los empleados, ambos con el mismo denominador de error cometido por las personas, de las cuales se destacan:

- a) **Permitir complacencia excesiva** - transformaciones efectivas se alcanzan cuando en los procesos y proyectos de cambio se consigue establecer un alto sentido de urgencia en los líderes y empleados, y retiran a las personas de las dos zonas de comodidad y de *status quo*. La permanencia en zona de comodidad crea en las personas una sensación de confusión entre la urgencia y la ansiedad, haciéndolas resistentes, paralizadas, a la defensiva, con poca confianza y principalmente resultados inexistentes a corto plazo;
- b) **Fallar en la creación de una coalición administrativa fuerte** - las transformaciones exitosas ocurren porque hay un equipo trabajando en conjunto, comprometidos con mejorar el rendimiento, que incluye el presidente, directores, coordinadores y personal en general. Los

proyectos sin el apoyo y adhesión colectiva presentan un aparente progreso por un tiempo, pues la tendencia es que las fuerzas contrarias enflaquezcan las iniciativas;

- c) **Subestimar el poder de la visión** - la visión juega un papel importante en las que producción de transformaciones, al ayudar a dirigir, alinear e inspirar la acción de un gran número de personas, la creación de la energía y el estímulo necesario para la correcta ejecución de cualquier iniciativa. La falta de visión puede conducir a la dirección equivocada o simplemente en lugar cualquier, y el esfuerzo de transformación tiende a disolverse en la lista de tareas y proyectos confusos, incoherentes y lentos;
- d) **Comunicar la visión de forma ineficiente** - transformaciones son posibles cuando personas se dan cuenta y creen en los beneficios directos e inmediatos, y los logros son posibles con una comunicación fiable. Los patrones comunes de comportamientos de comunicación ineficaces crean escepticismo y la confianza disminuye, opuestos a la visión;
- e) **Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión** - transformaciones son posibles cuando los grandes obstáculos (estructura de la empresa) son enfrentados y las barreras son superadas, creando nuevas circunstancias, lo que requiere la adhesión de un gran número de personas. La falta de identificación y enfrentamiento de los obstáculos empresariales puede detener un procesos de cambio, debilitando las relaciones y creando un ambiente de cultura de no-esfuerzo;
- f) **Falla en la creación de victorias de corto plazo** - transformaciones son posibles, cuando las metas (hitos) de corto plazo, son identificadas y cuando alcanzadas, celebradas, mostrando que el trayecto está produciendo los resultados esperados y existen mejorías del desempeño. La mayoría de las personas tienden a no acompañar los recorridos de largo plazo, pues no perciben las evidencias de reconocimiento del esfuerzo emprendido;
- g) **Declarar victoria prematuramente** - transformaciones son posibles cuando los logros se celebran, sin perder de vista el objetivo o meta más importante - la conclusión del proyecto, que requiere de métodos claros y

definidos de trabajo, con resultados y pruebas de que la nueva norma está implementada y asimilada. Cuando los resultados finales se confunden con los resultados preliminares, se tiende a una acomodación con sentimiento de frustración y posiblemente regresión;

- h) **Negligencia en la incorporación sólida de cambios a la cultura corporativa** - transformaciones son posibles cuando hay una estabilización del cambio, y se convierte en la nueva forma de hacer las cosas, ocurren el enraizamiento de los comportamientos a las normas y valores sociales. Las presiones asociadas a los cambios tienden a deteriorar las nuevas conductas y la cultura.

En la evaluación de los profundos cambios y transformaciones corporativas, Senge (1999, p.27) afirma que "nada cambia sin transformación personal", acompañado por el aprendizaje, porque no basta cambiar las estrategias, métodos, estructuras y sistemas, sin cambiar el pensamiento que los produce. Para Kotter (1999, p.20), que los métodos utilizados en las transformaciones exitosas se basan en un criterio esencial - que el cambio fundamental no sucederá por una larga lista de razones, tales como los altos costos, los productos con los aspectos insuficientes de calidad las necesidades insatisfechas de los clientes, pues, el cambio necesario puede estancarse debido a la cultura centrada en las necesidades internas, paralizando la burocracia, la política provinciana, un bajo nivel de confianza, la falta de trabajo en equipo, actitudes arrogantes, la falta de liderazgo en los mandos medios y el miedo a lo desconocido.

En este aspecto, la configuración de un futuro deseado para la organización pasa a través de un liderazgo eficaz, capaz de crear una estructura que soporta los procesos de cambios significativos y necesarios para que ella acontezca. Habilidades existentes en un grupo de trabajo o en toda una organización puede no ser suficiente para apoyar esta transformación, convirtiéndose incluso en obstáculos para promover una cultura orientada hacia un nuevo aprendizaje. En cuanto al papel del líder en la gestión del cambio organizacional, Ledeen (2012, p.27) indica que los líderes ganadores son invariablemente buenos entrenadores, porque ellos son los primeros en ver cómo van las cosas, pronto se dan cuenta del porqué y entonces hacen los cambios apropiados, como en los juegos con resultados negativos en el

primer tiempo y después en un intervalo son hechos ajustes del medio tiempo cambiando así el método de acuerdo con los jugadores disponibles.

En este sentido, Schein (2009, p. 9) explica que en el análisis de las relaciones que se establecen entre los líderes y sus subordinados en las organizaciones, cuando el director trata de cambiar el comportamiento de un subordinado y, a menudo encuentra resistencia al cambio en una extensión que va más allá de la razón, significa que algo diferente debe ser hecho, porque la dinámica de la cultura de la organización establece un conjunto de normas y valores. En el entorno empresarial, como en la vida fuera de la organización, para alcanzar sus metas y lograr la realización, las personas necesitan unas de otras complementándose, pues la tan deseada efectividad del todo sólo se logrará si todas las partes también funcionan con eficacia, combinando hasta la diversidad de habilidades y valores.

Los comportamientos organizacionales para Senge (1999, p.35), se guían por sus creencias, y sólo el deseo y la capacidad de una organización para aprender de forma continua desde todas las fuentes posibles - y de convertir rápidamente su aprendizaje en la acción, podría generar una ventaja competitiva, por parte de los líderes en términos de períodos de cambio. Ledeen (2012, p.71) afirma que en el liderazgo no existe un conjunto de principios inmutables que si aplicados de forma diligente, siempre resultan en la mejor oportunidad de éxito, ya que los métodos que operan sobre un conjunto de circunstancias puede ser desastroso en otro contexto, sugiere entonces la necesidad de conocer la gran variedad de la naturaleza humana y aprender plenamente la singularidad del momento y la peculiaridad del emprendimiento bajo el control.

Senge (1999, p.246) señala que no es posible atribuir cualquier cambio a una sola persona en la cima de la empresa, pues si las personas consideran los líderes como los únicos responsables por el éxito de un cambio en particular, ellas no se incorporarán totalmente el proceso de cambio en sus propios trabajos, y el proceso de cambio no será mantenido. También afirma que los cambios o transformaciones robustas son porque muchas personas de la organización contribuyeron para proyectar y desarrollar el cambio.

2.2.6 El líder y la visión de futuro

Crear e inspirar una visión de futuro - estado representado por una dirección e indicando un camino a seguir, se ha convertido en desafío para los líderes contemporáneos. Hay muchas alternativas y opciones, hay una amplia gama de mercados, productos y servicios que requieren nuevas tecnologías y la forma de pensar sobre las cosas, que requieren una postura activa del líder identificando un camino que la organización debe seguir. En el análisis de Senge (1999, p.591), el enfoque de la estrategia en las empresas se encuentra en una encrucijada, en la que cada organización tiene que tomar una decisión sobre la forma de visualizar el futuro:

- Ser más eficaz intentando adaptarse a lo que está aconteciendo en el mundo a su alrededor, o;
- Participar en el proceso de modelaje del futuro.

Evaluando la forma como las organizaciones se comunican y ponen en práctica su visión, Quinn *et al.* (2003, p.203) presenta la perspectiva de que los líderes comunican y ponen en práctica la visión, expresándose y explicándose a través de palabras, que asumen tres representaciones: estratégicas, tácticas y personales.

- **Comunicación estratégica de la visión** - cuanto más clara la filosofía expresada en la visión, mayor será su utilidad, porque la visión tiene el potencial de comunicar las creencias, valores y otros aspectos importantes
- **Acciones y políticas claras** - los líderes deben posicionarse y demostrar de forma visible el rápido apoyo a las decisiones estratégicas con sus acciones;
- **Iniciativas personales** - por medio de la comunicación clara e incendiaria de la visión, los líderes pueden afectar positivamente la organización, desarrollando un censo común de destino y así impulsar las iniciativas en el plan personal.

El aspecto más crítico y desafiador de la visión de futuro de la organización, consiste en aprovecharla como incentivos a las acciones individuales de los miembros de los equipos de trabajo, en la consecución de los planes y proyectos de trabajo. Para Bennis y Nanus por (1988, p.75), la visión de futuro o simplemente visión, es la imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización, cuyo punto crítico de esta visión articula la perspectiva de un futuro realista, plausible, atractivo, para la organización, proyectando una condición que es mejor que el actual. Decidir sobre el futuro de una organización requiere el conocimiento de la misión y los valores y creencias que guían sus estrategias y sus acciones. Drucker (2007, p. 184-185), sobre el tema de las decisiones efectivas de los líderes, argumenta que las decisiones son juicios de valor o elecciones entre varias alternativas posibles, y los criterios de relevancia deben reconocer los hechos existentes y opiniones.

En consideración de Bennis y Nanus (1988, p.75), la visión es como un destino, una condición o un estado futuro en el que centramos nuestra atención en algo que no existe todavía – pero vale la pena por ser una realización posible, factible y con esta visión el líder proporciona el puente de conexión del presente con el futuro de la organización.

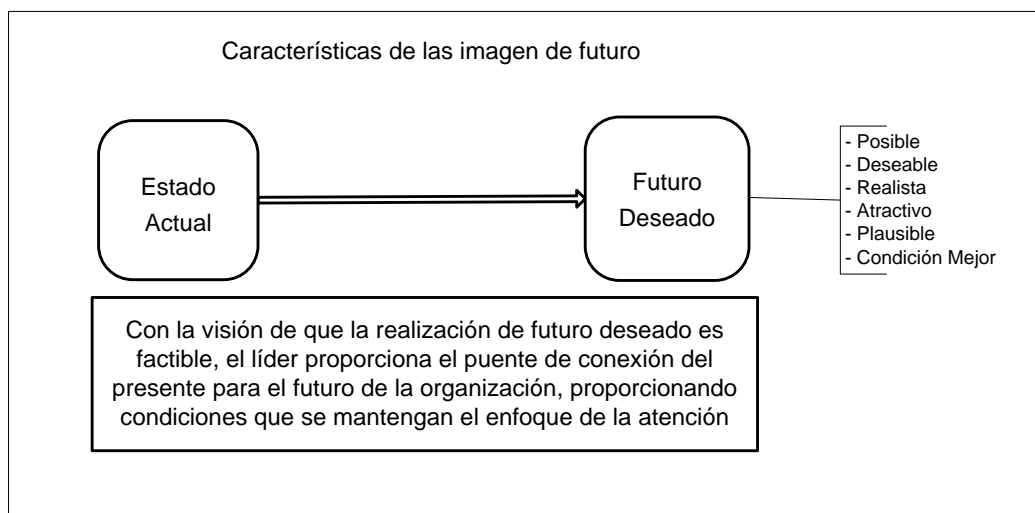


FIGURA 34 - Aspectos relacionados con la creación de futuro deseado
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Por siglos los hombres y mujeres orientan sus acciones desde una visión inspiradora, ya sea para constituir una familia, para estructurar un negocio, para crear una iglesia o un nuevo ministerio, crear un nuevo producto o un nuevo servicio,

siempre cruzando el llamado "principio de la visión "que moviliza recursos y a las personas en la misma dirección. El esfuerzo requerido por una visión compartida es siempre proporcional al tamaño o el alcance de este a lo largo del tiempo. En la gestión empresarial, la visión constituye la llamada carta de principios de la organización, que también incluye la misión y los valores, y en algunas circunstancias las estrategias y objetivos empresariales, pues los objetivos se alcanzan habitualmente sobre la base de la visión que se establece. Para Bennis y Nanus (88, p.77-78) la visión compartida, sugiere medidas de efectividad para toda la organización:

- Se sabe con antelación cuáles son los resultados deseados;
- Ayuda en la distinción entre actitudes ciertas y erradas;
- Posibilita distribuir largamente la toma de decisión entre todos los niveles sin tener que someterse a un nivel superior;
- Molda, conduce y coordina los comportamientos individuales, con concesión de poder y participación;
- Crea el consenso sobre la actuación individual al respecto de las metas y estrategias globales;
- Crear un sentido de destino colectivo.

La visualización del futuro deseado representa en algunos aspectos la propia esencia de la actividad del líder, un estado deseado de gestión que motiva la transformación interna de la organización. Gomes (2004, p.43) afirma que todo modelo de gestión tiene la imagen y semejanza del líder, pues este actúa en la definición de su carácter, forma y contenido, explicando sus valores, expectativas y deseos. Araujo (2012, p. 232-233) sostiene que el líder eficaz desarrolla el hábito de guiar a las personas que trabajan a su lado, y su motivación busca estimular a los otros a caminar con él. El carácter de la objetividad de la visión está asociado al hecho de la imagen adoptada despertar sentimientos y producir pasión a las personas, y que actúen en conformidad con los preceptos anunciados en los principios, como misión y valores. En relación a la visión de futuro de la organización, Bennis y Nanus (1988, p.80) afirman que el líder tiene el poder de:

- Escoger una imagen - entre aquellas disponibles en el momento;
- Articular esta imagen internamente;

- Dar una forma legítima;
- Enfocar la atención en ella.

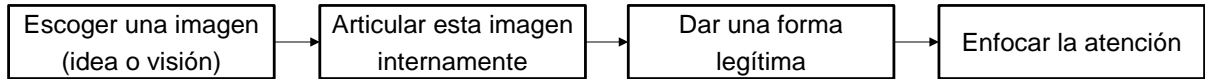


FIGURA 35 - Aspectos relacionados con el poder del líder en la visión
FUETE: Elaboración propia (2012)

Muchas son los desafíos que se presentan para que el líder actual pueda desempeñar adecuadamente su función, conduciendo los cambios y transformaciones, y así llevar a la empresa en la dirección de su visión o imagen del futuro deseado. Las imágenes que un líder puede enfocar su atención pueden estar presentes en el ambiente interno o externo de la organización, pues a partir de esta visión son establecidas las estrategias y desmembrados en objetivos. Gomes (2004, p.141) hace hincapié que el desdoblamiento y el alineamiento de la estrategia y de los objetivos con visión, aseguran que lo que fue concebido y diseñado será correctamente aplicado en armonía. Bennis y Nanus (88, p.80) muestran las cualidades de un líder para poder concentrar atención y percibir oportunidades de imágenes existentes en la organización:

- Capacidad de interacción con las personas dentro y fuera de la organización;
- Capacidad de oír con atención;
- Capacidad de indagar;
- Capacidad de estar atento a las situaciones.

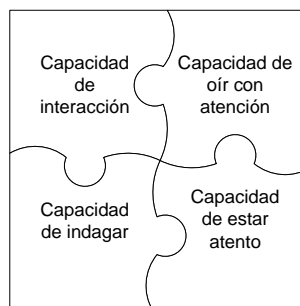


FIGURA 36 - Las cuatro capacidades de un líder
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Bennis y Nanus (1988, p.78) relatan aún que la visión del líder o de algunas organizaciones está fuera de enfoque y no tiene coherencia, creando imágenes confrontantes y confusas de la realidad o de la dirección a seguir para los involucrados, que sin una percepción coherente del futuro conspiran en todas las direcciones, creando una fragmentación organizacional o una organización fragmentada.

2.2.7 El Líder Coach

La postura que el líder asume con las personas, equipos de trabajo y socios es fundamental para efectuar de las prácticas estratégicas de la organización y que los objetivos sean alcanzados. El estilo de liderazgo practicado por el líder - incluyendo su carisma, su capacidad de influir, de sus valores y principios, crea un ambiente propicio para el compromiso, para la consecución de las actividades y el desarrollo individual de los miembros de la organización. Las organizaciones siempre estuvieron en busca de líderes visionarios, motivacionales y capaces de efectuar las estrategias, preservando o mejorando los resultados con el menor costo posible.

En el escenario actual de la globalización, la alta competitividad, la sostenibilidad y la responsabilidad social y fiscal, las empresas están dirigiendo su atención a los líderes multifacéticos que correspondan a las expectativas financieras y de mercado, más también que sean capaces de gestionar personas, manteniéndolas coherentes y alineadas a la organización. En este contexto, el Coaching surge como una posibilidad para ayudar al líder a mirar para la organización e influenciar a las personas con una actitud educadora que valora la acción transformadora del individuo, despertando su potencial y apreciando sus puntos fuertes, en lugar de centrarse en las ausencias y los errores, sustituyendo el comando y las órdenes por las conversaciones de aprendizaje.

Para Diniz (2005, p.85) entre las distintas teorías y técnicas que han surgido en el mercado, Coaching ha impresionado con sus resultados como un instrumento eficaz de liderazgo - sin utilizar el poder, órdenes o amenazas para generar el compromiso, utilizando sólo el poder de las preguntas como enlace de conciencia. Las preguntas desempeñan un papel clave en el Coaching, pues en el momento en

que son realizadas conducen a otra persona a un proceso de observación y reflexión sobre el tema tratado, sacándolo de su zona de comodidad o situación cómoda de no reflejar, y así descubrir nuevas posibilidades. Coaching y liderazgo guardan una similitud conceptual entre sus objetivos, más el gran cambio en el paradigma de liderazgo ocurre cuando el líder para de decir a sus seguidores cómo hacer las cosas y empezar a preguntar para obtener respuestas, obligando a pensar y desarrollarse. (Diniz, 2005, p.85-86).

Esta visión señala al líder como un facilitador del proceso de aprendizaje individual y aprendizaje colectivo en la organización, direccionada tanto para los resultados internos como para mejorías de la capacidad competitiva, en términos de mercado actuante. Para Cortese (2007, p.98) el aprendizaje organizacional propone que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias, de tal modo que la organización ideal es la que adopta el aprendizaje continuo como factor determinante de su competitividad, así, no hay punto final para las organizaciones que adoptan esta postura aprendiente, porque el camino a ser recorrido es el destino. El proceso de liderazgo con el Coaching, segundo Diniz (2005, p.86) puede ser utilizado de dos formas: formalmente o informalmente.

Informalmente	Formalmente
Consiste en hacer preguntas en el día a día para los liderados, sin un proceso formal o contrato de sociedad.	Consiste en hacer preguntas para los liderados, con un proceso formal o contrato de sociedad establecido, en el cual se definan <i>a priori</i> algunas condiciones.

CUADRO 21 - Proceso formal e informal de liderazgo
FUENTE: Adaptado (DINIZ, 2005, p. 86)

Formal o informalmente, con el Coaching el líder pasa a tener el "control del proceso", ejerciendo una influencia sobre el desarrollo de las personas y sobre los resultados de la organización a través del poder transformador de las preguntas. Para Mumford (2012, p. 264-265) para liderar se debe de reunir un conjunto de habilidades que incluyen (a) **hacer preguntas poderosas** para desafiar sus conjeturas y propiciar la concientización de lo que juzga importante, creando condiciones apropiadas para los cambios que quiere propiciar; (b) **saber escuchar sin juzgar**, manteniendo un nivel de atención consciente en el interlocutor para adquirir una visión global, y así poder ayudar, inspirándose en él; (c) **proporcionar**

conexión, con muestras de respeto hacia el interlocutor y ponerse a su nivel para que se siente cómodo en su presencia, lo que se puede lograr de cuatro maneras distintas, con la comunicación no verbal, con la voz, con el silencio y con la elección del lenguaje.

Se espera que los líderes no reúnan todas las habilidades presentadas o identificadas como necesaria e importante, y que tengan el poder transformador sobre la organización, siendo que en algunas ocasiones son vistos como el problema a ser resuelto, como si el cambio de comando inmediatamente resolviese la situación. Ante este panorama, Kotter (1999, p. 27) por razones históricas afirma que cuando surgen problemas, todos piensan que la solución está en un cambio de gestión, y se destacan las principales características y diferencias entre la gerencia y liderazgo:

- **Gerencia** es un conjunto de procesos que pueden mantener un sistema complicado de personas y tecnología funcionando satisfactoriamente, incluida la planificación, organización, dotación de personal, control y resolución de problemas;
- **Liderazgo** es un conjunto de procesos que crea organizaciones en primer lugar o se adapta a para cambiar significativamente las circunstancias, definiendo cómo será el futuro, alinear a las personas con la visión y los inspira a la acción, a pesar de los obstáculos.

Características de la Gerencia
Planificación y Presupuesto
Establecimiento de etapas y cronogramas para alcanzar los resultados necesarios, y asignación de los recursos necesarios para hacer el cambio acontecer.
Organización e reclutamiento de personal
Establecimiento de una estructura para ejecutar los requisitos del plan, reclutamiento de personal para esa estructura, Delegación de responsabilidades y autoridad para realizar el plan, fornecimiento de políticas y procedimientos que ayudan a orientar el personal y creación de métodos para monitorear la implantación.
Control de solución de problemas
Monitoreo de resultados, Identificación de desvíos del plan y Planificación y organización para que esos problemas sean resueltos

Características del Liderazgo
Establecimiento de la orientación Desarrollo de una visión de futuro, Desarrollo de las estrategias que producirán los cambios necesarios para alcanzar esa visión.
Aliñamiento de personal Comunicación de la dirección a ser seguida con palabras y acciones, a todos aquellos cuya cooperación puede ser necesaria, de modo a influenciar la creación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y estrategias, y acepten su validez.
Motivación e inspiración Inyección de ánimo en las personas para que ellas superan las mayores barreras políticas, burocráticas y de recursos opuestos al cambio, satisfaciendo las necesidades básicas, más frecuentemente no atendidas, de los seres humanos.

CUADRO 22 - Comparación entre gerencia y liderazgo
 FUENTE: Adaptado (KOTTER, 1999, p. 27)

Todas las fases de las etapas que integran las funciones de gestión o asesoramiento ocurren en el ambiente empresarial, con actores y variables internas y externas, influyendo directamente en la formación de la cultura organizacional, con la participación directa del líder o líderes que lo representan. Schein (2009, p. 10) diferenciando liderazgo de gestión, explica que alguien puede argumentar que el liderazgo crea y cambia culturas, mientras que la gestión actúa en la cultura, lo que no significa decir que la cultura organizacional sea fácil de crear o cambiar, o que los líderes formales son los únicos determinantes de la cultura, pues esta se refiere a los elementos de un grupo u organización, como resultado de un complejo proceso de aprendizaje, no sólo influido por el comportamiento del líder.

Ya Kouzes y Posner (2005, p. 87) muestran que la eficiencia de liderazgo está asociado a la necesidad de rutina y del establecimiento de objetivos en la gestión de planes y proyectos de liderazgo, basado en la preparación del trabajo, con el apoyo en la revisión de las actividades ya realizadas. Según Kotter (1999, p. 28), el énfasis en la gestión es a menudo institucionalizada en las culturas que no estimulan a la persona a aprender a conducir, y tanto empresas como universidades desarrollan más programas en el área de gestión y animan a las personas a aprender las técnicas de gestión en el trabajo, importantes, más ineficaces para cambios y transformaciones, y con una tendencia a mantener los problemas sin solución, por la falta de liderazgo.

La singularidad del enfoque del cambio de la gestión para el liderazgo supone que el líder debe adoptar una postura de establecimiento de orientación, la alineación de la persona, motivación e inspiración en contraste con la planificación y el presupuesto, organización y reclutamiento de personal, y el control de solución de problemas, asociados a la gestión. El Coaching puede ayudar en este cambio de paradigma, adoptando una intervención centrada para la consolidación del aprendizaje de las personas. Etimológicamente la palabra Coaching siempre tuvo sus usos asociados a la conducción de personas, lo que significa promover el desplazamiento de un estado actual para un estado futuro y deseado, pero muchas veces no se manifiesta en el entorno empresarial, por falta de diálogos constructivos por falta de feedbacks de performance o por ausencia de análisis de desempeño asociados a la construcción de competencias faltantes.

Para Di Stéfano (2005, p.35-36), el líder-Coach se centra en el desarrollo de las habilidades personales de los miembros de su equipo, como elemento diferenciador de la performance, apoyado en los siguientes papeles:

- a) **Socio estratégico** - el líder-Coach actúa como un socio en la búsqueda de soluciones, y tiene la capacidad de evaluar las habilidades que faltan en su equipo y proporciona las condiciones ideales de aprendizaje, compartiendo también su conocimiento y su tiempo;
- b) **Transforma Paradigmas** - el líder-Coach ayuda a las personas a ampliar su mapa o modelo mental, que tiende a establecer las creencias limitantes que impiden un desempeño superior;
- c) **Desarrollo personal** - el líder-Coach se enfoca en desarrollar las habilidades de las personas en el ámbito interpersonal, con el objetivo de afectar la performance y las relaciones profesionales.

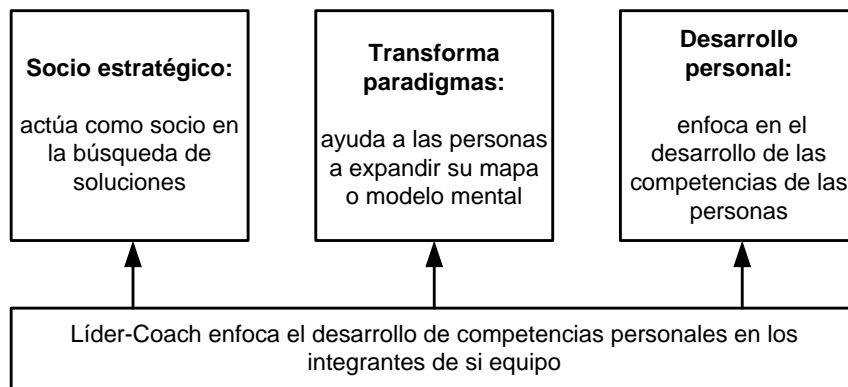


FIGURA 37 - Foco del líder-Coach en el desarrollo de las personas
 FUENTE: Adaptado (DI STÉFANO, 2005, p. 35-36)

En ambas situaciones o papeles desempeñados, el líder que actúa como un Coach proporciona condiciones para el desarrollo del potencial de las personas que lidera, rescatando capacidades y recursos internos, fortaleciendo los puntos fuertes y maximizando las ventanas de oportunidades, creando condiciones para obtener mejores resultados. McCall y Lombardo (*apud* Di Stéfano, 2005, p.36) analizando el papel de "desarrollo personal" del líder-Coach identifican los factores humanos que cuando no desarrollados, obstaculizan el crecimiento profesional y la carrera:

- Resolución de conflictos;
- Manejo de equipos;
- Capacidad de motivación;
- Adaptabilidad.

Después de pasar por un proceso o una formación en Coaching - un requisito previo para el ejercicio de liderazgo-Coach, el líder o candidato a líder necesita rescatar los conceptos aprendidos, convertirlos en nuevas competencias y aplicarlos en la forma de auto-Coaching - Coaching realizado en sí mismo, con el fin de mejorar su rendimiento personal. Farías y Carvalho (2011, p.117) señalan que una de las grandes competencias del líder Coach es su capacidad de humanizar el ambiente de trabajo, conduciendo paradojas, proporcionando un clima organizacional interesante para los participantes, al mismo tiempo en que ofrece apoyo y herramientas, de modo a que las actividades generen aprendizaje y estímulo para desarrollar su potencial, dividiendo con los liderados la responsabilidad de sus propios resultados. Diniz (2005, p.27) presenta las

características que deben primar en los líderes que, como guías inspiran seguidores dentro y fuera del ambiente de trabajo:

Conoce a sí mismo	Sabe cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Tiene dominio sobre sus emociones y sentimientos. Utiliza las informaciones para crecer y apoyar el crecimiento de todos a su alrededor.
Define sus propósitos	Desarrolla su misión. Tiene una visión clara de lo que quiere ser y dónde quiere llegar.
Vivencia sus valores	Conoce y desarrolla sus valores. Asume responsabilidades cumpliendo sus obligaciones.
Ejerce la creatividad	Utiliza la creatividad en el ambiente que lidera. Sabe ejercer papeles distintos con las personas.
Actúa como Coach	Lidera por medio de preguntas y no con respuestas prontas. Reconoce y valoriza el potencial de las personas.
Vive con equilibrio	Aplica el auto-liderazgo fuera del trabajo. Busca armonía en las diversas dimensiones de la vida.
Actúa con integridad	Orienta su conducta por la integridad. Desarrolla un modelo a ser seguido.

CUADRO 23 - Características que predominan en los líderes

FUENTE: Adaptado (DINIZ, 2005, p. 27)

Yeung (2001, p. 4-5) señala que cada vez más los líderes que mejor desempeñan su papel son aquellos que invierten esfuerzos y tiempo en entrenar, en un sentido más amplio de alentar, motivar y fortalecer a las personas. Analizando las observaciones de Yeung y las características propuestas por Diniz, se percibe que para el líder consolidarse en la posición, ejerciendo influencia directa en la organización, necesita de algunos requisitos y la madurez que la carrera proporciona. Eales-White (2006, p. 107-120) presenta los requisitos más importantes para mejorar el rendimiento de las personas que realizan actividades directamente relacionadas con el liderazgo:

Definir funciones con claridad	Se deben estructurar las actividades exigidas para desempeñar la función representada por el cargo, con niveles de detalles que proporcionen un modelo que permita gestionar eficazmente el tiempo.
Establecer los padrones y las medidas de desempeño	Se debe estructurar los padrones o medidas de desempeño, para que este pueda ser medido y evaluado segundo estos padrones. Las medidas de desempeño deben ser relativas a las características

	<p>intrínsecas de los objetivos, definidos para las áreas esenciales de actuación, que deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>específicas,</i> – <i>mensurables,</i> – <i>definidas,</i> – <i>realistas,</i> – <i>distribuidas en el cronograma.</i>
Hacer elogios	<p>Se debe estructurar el elogio segundo una secuencia lógica de acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>delinear el desempeño que quiere elogiar,</i> – <i>citar un ejemplo específico del desempeño individual,</i> – <i>mencionar las cualidades personales,</i> – <i>comentar sobre como eso favorece a la realización de los objetivos globales del equipo.</i>
Hacer críticas constructivas	<p>Se debe estructurar la crítica constructiva segundo el proceso:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>delimitar el desempeño que se precisa critica,</i> – <i>elogiar todos los buenos aspectos de desempeño,</i> – <i>especificar las preocupaciones,</i> – <i>solicitar sugerencias,</i> – <i>ampliar las sugerencias,</i> – <i>combinar las providencias a ser adoptadas,</i> – <i>acompañar.</i>
Instruir y aconsejar	<p>Se debe estructurar la instrucción para elevar la conciencia de la persona que está siendo entrenada y aumentar la motivación para asumir responsabilidades, objetivando liberar su potencial para maximizar su desempeño, ayudándola a aprender en vez de enseñar, de acuerdo con el siguiente modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>definir la meta así como los objetivos de corto y largo plazo,</i> – <i>verificar la realidad para explorar la situación,</i> – <i>determinar opciones y estrategias alternativas o cursos de acción,</i> – <i>definir lo que es para ser hecho, cuándo y por quien, y crear la voluntad de hacerlo.</i>
Utilizar las evaluaciones para promover el aprendizaje y el crecimiento	<p>Se debe estructurar el análisis de desempeño con el enfoque en la producción de planes de desarrollos futuros, de modo que el desempeño, el crecimiento y el aprendizaje sean maximizados, de acuerdo con:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>evaluar las áreas que fueron ejercidas influencias positivas, con ejemplos,</i>

	<ul style="list-style-type: none"> – <i>identificar las áreas que podrían haber sido más eficaces,</i> – <i>prospectar de áreas que necesitan comprometerse,</i> – <i>programar invertir más tiempo en el actualizar de los puntos fuertes y de las áreas que tienen un buen desempeño,</i>
Motivar el personal	<p>Se debe estructurar la motivación de la persona basado en las expectativas a partir de una combinación de lo que necesita y de lo que valorizan, segundo las siguientes providencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>proporcionar un retorno eficaz,</i> – <i>adaptar su estilo de liderazgo para ejercer un liderazgo solidario,</i> – <i>delegar,</i> – <i>permitir asumir riesgos,</i> – <i>crear altas expectativas,</i> – <i>proveer metas,</i> – <i>reconocer las conquistas.</i>

CUADRO 24 - Requisitos más importantes para mejorar el desempeño
FUENTE: Adaptado (EALES-WHITE, 2006, p. 107-120)

En la visión de Cruz (2011, p. 93), el papel del líder Coach es principalmente lo de estimular a las personas a lograr mejores resultados en los procesos que conducen al desarrollo de sus habilidades personales y profesionales, y el gran diferencial del líder actuar como Coach, es su capacidad para movilizar y comprometer a la gente para lograr mejores resultados para sí mismos. Según Bloch, Mendes y Visconte (2012, p.39), el líder Coach es aquel que acepta que la colaboración entre las personas conduce a mejores resultados, ya que los profesionales se vuelven más abiertos a compartir sus necesidades y aportar nuevas ideas. En este sentido, Kouzes y Posner (2005, p. 21-22) presentan la actividad de liderazgo como un proceso basado en cinco principios que todo líder debe colocar práctica:

- Enfrentar los desafíos del proceso;
- Inspirar una visión compartida;
- Posibilitar que los demás actúen;
- Definir la dirección;
- Reconocer el esfuerzo.

En este panorama integrado de retos, de visión compartida, de dirección y de esfuerzos de liderazgo, el Coaching es percibido como una herramienta que

permite transformar las intenciones en acciones, enfocado en los resultados y centrado principalmente en el desarrollo de las competencias-clave, tanto del líder, de los liderados o de la organización. Kouzes y Posner (2005, p. 85) también sugieren la creación de un plan - *proyecto maestro de liderazgo*, a ser aplicado por todo líder que se encuentra en la posición de liderazgo, basado en tres etapas:

- **Primero**, Ordene las actividades (acciones) de un determinado proyecto con las respectivas referencias identificando sus plazos;
- **Segundo**, Análisis que determine lo que espera de cada acción, levantando los límites aceptos;
- **Tercero**, Revise y acompañe las acciones en andamio, periódicamente, registrando el progreso del proyecto.

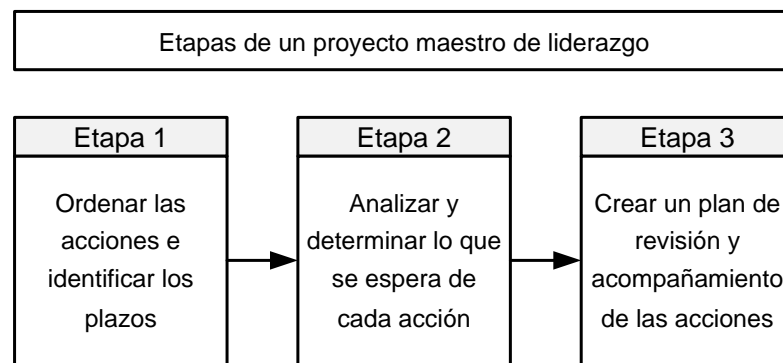


FIGURA 38 - Supuestos de un proyecto maestro de liderazgo
FUENTE: Adaptado (KOUZES E POSNER, 2005, p. 85)

Ya Mintzberg (2010, 62) enfatiza que el líder está posicionado en el centro de la organización, ejecutando personalmente dos papeles, el de **estructuración** y el de **programación de trabajo**:

- **En la estructuración del trabajo**, el líder define como abordará sus actividades, modelándolas al tomar decisiones específicas, centrándose en cuestiones específicas, desarrollando estrategias específicas con el fin de establecer el contexto en el que todos trabajan en la unidad;
- **En la programación del trabajo**, el líder promueve el desglose de las actividades y preocupaciones en distintas tareas separadas a ser ejecutadas en períodos de tiempo definidos.

Para alinear la estructura de la organización en torno a los objetivos comunes, el líder-Coach organiza el trabajo en torno a objetivos colectivos y objetivos individuales, siendo que los individuales son desmembrados como función del colectivo. Para que haya participación y compromiso de los liderados con las metas superiores de la organización se recomienda que las personas definan sus objetivos, cuándo y cómo quieren lograr, respetando los parámetros definidos *a priori*. Una de las herramientas de apoyo utilizadas técnica de perfeccionamiento colectivo e individual - que auxilia en el proceso de percepción y compromiso público con los objetivos, son los programas de entrenamientos creados por las organizaciones, administrada por los líderes o personas involucradas en la organización. Yeung (2001, p. 4-5) identifica algunos de los beneficios que se pueden producir en el entorno de la organización, cuando el propio líder u otra persona interna ministra programas de capacitación:

a) Para el entrenado:

- Es una oportunidad de desarrollo personal y para poner en práctica nuevas habilidades;
- Adquirir confianza para hablar sobre sus problemas y dudas;
- Recibir apoyo en sus fuerzas y debilidades;
- Aprende en su propio ritmo;

b) Para la organización

- Recibe trabajadores más motivados;
- Crea un ambiente fortalecedor para el aprendizaje;
- Economiza tiempo, por la practicidad;
- Mejoría de la cualidad del trabajo;

c) Para el entrenador

- Desarrolla un relacionamiento mejor con los colegas;
- Tiene la satisfacción de acompañar a las personas en su crecimiento y mejorías en las funciones;
- Crea un liderazgo con más efectividad, por el hecho de estar ayudando a los otros;
- Recibe reconocimiento por el interés y habilidad en desarrollar a los otros.

Bloch, Mendes y Visconte (2012, p.39) explican que todo líder debe desempeñar un papel de Coach sobre sus equipos en el día a día de su trabajo, pues él es responsable por desarrollar a las personas, servir al otro, cuestionar y provocar transformaciones con el objetivo de generar valor para el negocio .

3 METODOLOGÍA DE TRABAJO

Yuni y Urbano (2005, p.20) afirman que el conocimiento científico es un tipo particular de conocimiento, y se desarrolla en los últimos siglos de la historia de la cultura occidental, apoyando principalmente en las investigación científicas. En el análisis de Arioni y Perito (2004, p.13), investigación científica es toda investigación que utiliza métodos y técnicas específicas, realizada de forma sistemática buscando conocimiento a través de la experiencia. La investigación científica se diferencia de las demás investigaciones porque utiliza un método propio, apoyada en técnicas y procedimientos que puedan responder a un objetivo y a un problema anteriormente definidos y formulados.

Todo trabajo científico está apoyado en la planificación, que comprende las etapas metodológicas adecuadas a lo largo del tiempo y necesarios para cumplir las actividades correlatos de pesquisa. Vieira y Zouain (2006, p. 19) afirma que la metodología es una parte extremadamente importante de cualquier producción, pues es a partir de ella que los tópicos generales de científicidad - *validad, confiabilidad y aplicación*, podrán ser debidamente evaluadas, originados en un problema o una pregunta formulada. Para responder al problema formulado, la tesis requiere tiempo y empeño en el cumplimiento de las etapas planificadas, exigiendo del investigador dedicación y precisión. Para Gil (1999, apud SILVA y MENEZES, 2005, p. 16), un buen investigador necesita, además del conocimiento del asunto, tener curiosidad, creatividad, integridad intelectual y sensibilidad social.

Para que el lector comprenda mejor este trabajo, en este capítulo será presentado la metodología y los supuestos etimológicos que dieron origen a la pesquisa.

3.1 Clasificación de la Investigación

En la visión de Moreira y Caleffe (2008, p. 9) las investigaciones pueden ser clasificadas de varias maneras, y que prácticamente todos los libros-textos de metodología de la investigación presentan su propio sistema de categorización, indicando así, que no hay un esquema de clasificación único. Coherente con la

importancia de una tesis de doctorado en administración y con los objetivos particulares de este trabajo, se considera la revisión de literatura, la investigación documental y el análisis de contenido como tipos de investigaciones necesarias. (VERGARA, 2007, p. 46).

Cuanto a la metodología de abordaje empleada, se clasifica como una **investigación cualitativa** – realizada con el propósito de analizar los fenómenos vinculados a la cultura organizacional. (VIEIRA; ZOUAIN, 2006, p. 15).

Cuanto a la metodología de análisis utilizada, se clasifica como una **investigación de análisis de contenido** – realizada con el propósito de analizar el contenido de los mensajes manifiestos de la comunicación. (DELLAGNELO; SILVA, 2005, p. 99).

Cuanto a la finalidad práctica o naturaleza, se caracteriza como una **investigación aplicada** – realizada con el propósito de resolver un problema. (MOREIRA; CALEFFE, 2008, p. 76).

Cuanto al objetivo, se encuadra como un **estudio exploratorio-descriptivo** – por la promoción de la interacción entre teoría y práctica. (SILVA, 2005, p. 48).

Cuanto al procedimiento técnico, se clasifica como un **estudio de levantamiento-bibliográfico** – realizado con entrevistas directas de las personas y levantamientos a partir de material publicado. (SILVA y MENEZES, 2005, p. 21).

La utilización de diversos recursos y perspectivas metodológicas asociadas, tiene como objetivo construir una respuesta rigurosa al problema formulado en la introducción de este trabajo, posibilitar la verificación de las afirmaciones y conferirle credibilidad. Para Moreira y Caleffe (2008, p. 25) ciertamente, pocos problemas presentarán todas las características más importantes, pero buenos problemas rellenan la mayoría de las exigencias, presentados en el siguiente cuadro:

1. Debe ser formulado de manera clara y concisa.
2. Debe generar preguntas de investigación.
3. Es basado en teoría.
4. Se relaciona con una o más disciplinas académicas.
5. Está fundamentada en la literatura de investigación.
6. Es importante para el profesor y para la escuela.
7. La investigación puede ser realizada en el tiempo y con presupuesto.
8. Los datos necesarios están disponibles y pueden ser obtenidos.

CUADRO 25 - Características de un buen problema de investigación.
FUENTE: Moreira y Caleffe (2008, p. 25)

Silva (2005, p.86) explica la ventaja de utilizarse la investigación cualitativa en las ciencias sociales y destaca sus características:

- Utiliza como fuente de datos el ambiente natural, como el cotidiano, los relacionamientos, su modo de ser y de actuar. El investigador es el instrumento de investigación, pues tiene que observar cada comportamiento para no perder el significado;
- Es siempre descriptiva, pues presenta los acontecimientos de la forma cómo sucedieron y en que resultaron, enfatizando las palabras e imágenes;
- Los investigadores se interesan tanto por el proceso cuanto por los resultados o productos;
- Los investigadores tienden a analizar los datos observados de forma inductiva - partiendo de lo particular para lo general - , o sea de la practica para la teoría;
- El significado es de importancia vital en esa investigación, pues es el otro que se destaca, con los significados que atribuye o por las percepciones y representaciones que elabora.

3.2 Universo de la investigación

La delimitación de la población y de la muestra de la investigación es hecha en función del interés del investigador, de acuerdo a los objetivos inicialmente establecidos, y deben presentar características comunes. Estas características son evidenciadas en el contexto de estudio en cuestión. Con la finalidad de buscar las

respuestas al problema formulado, un grupo de estudios fue seleccionado para la realización de esta investigación: **Profesionales que actúan como Coachs**, o sea, profesionales caracterizados como consultores de desarrollo personal que atienden en su portfolio de clientes, personas físicas y jurídicas prestando servicios de Coaching, con sólida formación en esta área. Este grupo de investigación se limitó a la ciudad de Curitiba Estado del Paraná, en Brasil.

El Perfil caracterizado para estos profesionales sigue las orientaciones del International Coach Federation (ICF):

Tipo de Certificado	Coach Asociado Certificado (ACC) o Programa Autorizado de Entrenamiento de Coach (ACTP)
Entrenamiento Específico de Coach	Conclusión bien sucedida de los requisitos del certificado con un ACTP
Tiempo mínimo de actuación Como Coach	3 años

CUADRO 26 – Perfil del Profesional Coach
FUENTE: ICF (2012)

Llevándose en cuenta las calificaciones establecidas por la ICF, esta investigación procuró identificar profesionales con credencial en por lo menos una asociación internacional que reúne profesionales Coachs. El grupo de interés en esta investigación - *Profesional Coach*, fue tratado como población finita, pero no fue posible levantar con exactitud la cantidad de estos profesionales en el mercado, especialmente en Curitiba - pues muchos obtuvieron su formación fuera de la ciudad de Curitiba - o mismo actúan en otras ciudades, lo que volvió difícil el levantamiento con exactitud para la caracterización de una muestra fidedigna.

Vieira (2009, p.126-127) afirma que toda muestra trae información sobre la población de donde fue retirada, y es recomendable que tenga el tamaño usual. Afirma aún que conclusiones y decisiones sólo pueden ser tomadas con base en muestras representativas de la población, entendiendo la muestra como un subconjunto de la población. Los resultados obtenidos junto a estos grupos pueden ser considerados como la representación fiel de la opinión de todos los profesionales con perfiles similares, pues los resultados son significativos y representa la opinión apenas de este grupo. Las variables investigadas son representativas e importantes para auxiliar en el desarrollo de la metodología del Líder Coach, propuesta en este trabajo (Capítulo 6).

Profesionales Coach que no atendiesen al perfil descrito fueron eliminados con base en el **criterio de exclusión** propuesto por Moreira y Caleffe (2008, p. 39-42), por no presentar las características necesarias para componer la muestra. Así, la caracterización del presente estudio se basó en las siguientes definiciones:

- **Población:** Profesional Coach que atienda al perfil establecido en las orientaciones del ICF;
- **Muestra:** Profesional Coach que atienda al perfil establecido en las orientaciones del ICF, que actúen profesionalmente en la ciudad de Curitiba.

En la acepción de Moreira y Caleffe (2008, p.22-23) la etapa de la planificación de la investigación sirve para identificar claramente el problema, los objetivos, las limitaciones y las variables del estudio en cuestión. Ariboni y Perito (2004, p. 20-22) presentan las variables de la pesquisa como un concepto o un sustantivo que representa un objeto, y presentan dos características fundamentales:

- a) Son aspectos observables de un fenómeno, que pueden presentar valores diversos o ser agrupadas en categorías;
- b) Deben presentar variaciones o diferencias en relación al mismo o a otros fenómenos, debiéndose asegurar un número significativo de sujetos en cada una de las categorías.

En el levantamiento de las variables de esta investigación se hace referencia a los aspectos del fenómeno que tiene como posibilidad asumir distintos valores, representados por indicadores asociados que reflejan lo que se quiere medir en el instrumento de recolección de datos. En este estudio, como variable esencial de la investigación fue definida la **percepción de los entrevistados** al respecto del tema "El Líder-Coach", considerando particularmente los entrevistados que actúan en la orientación y acompañamiento de líderes, que adoptan la metodología del Coaching como base y soporte en el proceso, conformada por una dimensión denominada "aprendizaje personal" que es integrada por una serie de indicadores: motivación y comprometimiento, beneficios del programa, influencia en la organización, cambios de comportamiento, adquisición de nuevas actitudes.

Silva (2005, p. 85) explica que las pesquisas cualitativas deben ser utilizadas cuando el problema formulado tenga la intención de saber cuál es la percepción de los actores.

3.3 Instrumento de evaluación

Para la consecución de este trabajo y la aplicación de la investigación, tomándose como base los objetivos alineados con la justificativa y con los resultados esperados, se definió el camino que conduciría la elaboración del instrumento de investigación: *preguntar a las personas directamente lo que es como hacen, y lo que piensan al respecto del objeto de la investigación*. La forma definida para la realización del cuestionamiento propuesto fue la aplicación de un cuestionario impreso, semi-estructurado, enfocado con cuestiones abiertas - caracterizado como el instrumento principal para el levantamiento y recolección de datos de este trabajo de investigación, a ser aplicado en entrevistas de profundidad, segundo Moreira y Caleffe (2008, p.95)

Vieira (2009, p.15-16) presenta el cuestionario como un instrumento constituido por una serie de cuestiones sobre determinado tema, presentado a los respondientes, cuyas respuestas o datos recolectados serán transformadas en estadísticas. Afirma aún que los investigadores de diversas áreas de ciencias sociales parecen cada vez más confinantes de que los cuestionarios pueden producir datos para la investigación de buen nivel. Vieira (2009, p.53) presenta las ventajas de las cuestiones abiertas:

- Permiten que los respondientes se expresen en sus propias palabras;
- Indican el nivel de información del respondiente;
- Pueden traer información inesperada.

Las entrevistas cara a cara hechas con la utilización de cuestionarios son las más indicadas para buscar respuestas sobre hechos y sobre sentimientos, recomendándose apenas que el entrevistador siga un guión y lea las instrucciones para el entrevistado. En la concepción de Silva (2005, p.108), el investigador debe

establecer cuidadosamente las cuestiones más importantes a ser propuestas y que interesan, de acuerdo con los objetivos, conduciendo fácilmente las respuestas.

Definido el instrumento de evaluación a ser utilizado, conocidas las características de la población y llevándose en cuenta el objetivo de estudio, se pasó para la formulación de las preguntas, relacionándose los tópicos de la fundamentación teórica con las cuestiones propuestas. Coaching es una técnica utilizada para promover aumento de la autoconciencia y auto percepción, y que estas auxilien en cambios en el plan personal y profesional, a partir del establecimiento de metas y acciones. El Líder Coach utiliza el Coaching en el ambiente organizacional como una herramienta auxiliar en el proceso de gestión de las personas, promoviendo diálogos y conversaciones aprendizaje que conduzcan a estas personas a la acción, aumentando su eficacia personal y la performance profesional.

En este contexto, en la construcción y estructuración de las preguntas se buscó enfocar los aspectos relacionados a la eficacia del Coaching y no en el nivel personal del ambiente organizacional y la postura del líder Coach, objetivando las transformaciones internas y la posibilidad de estructurarse a sus acciones organizadas en un programa formal.

3.4 Ambiente y Material

Los datos primarios para el presente estudio fueron obtenidos en entrevistas individuales realizadas en el ambiente u oficina de trabajo del entrevistado, con excepción de la Entrevista E4, realizada en una cafetería, por el hecho de la entrevista no poseer una oficina o un ambiente propio de trabajo.

Las entrevistas fueron grabadas personalmente por el investigador en la presencia del entrevistado, registradas en un aparato grabador digital y autorizadas por los participantes. En total fueron identificados constatados 12 Profesionales Coachs que atienden al perfil descrito en la sesión 3.2, con las siguientes respuestas para la sollicitación del investigador:

Contacto	Situación	Encuesta
Contacto 1	Invitación acepta para participar de la entrevista.	Realizada
Contacto 2	Dice que no podría participar, pues no estaba más actuando con el Líder-Coach, y sí con Coaching de Carrera, entre tanto indicó los Contactos XXXX	No-Realizada
Contacto 3	Invitación acepta para participar de la entrevista.	Realizada
Contacto 4	Aceptó participar por teléfono, pero en el día y horario marcado no pudo, y también no quiso remarcar.	No-Realizada
Contacto 5	Solicitó que enviase más detalles informaciones por e-mail, más no retornó y también a los recados dejados en el contestador automático.	No-Realizada
Contacto 6	Solicitó que enviaran más detalles informaciones por e-mail, pero no retorno el contacto.	No-Realizada
Contacto 7	Invitación acepta para participar de la entrevista.	Realizada
Contacto 8	Invitación acepta para participar de la entrevista.	Realizada
Contacto 9	Aceptó participar desde que la entrevista no fuese gravada.	
Contacto 10	No retornó a los diversos contactos mantenidos por teléfono, e-mail y mensaje.	No-Realizada
Contacto 11	Aceptó participar, la entrevista fue programada, pero en día y horario necesitó atender a un paciente y desmarcó. A la semana siguiente viajó y no retorno el contacto.	No-Realizada
Contacto 12	Invitación acepta para participar de la entrevista.	Realizada

CUADRO 27 - Lista de contactos
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Con los 5 profesionales que se manifestaron positivamente a la invitación para participar de la encuesta, se procedió con la definición del local y horario compatibles con su agenda. Yuni y Urbano (2005, p.227) presentan la entrevista como "La técnica de obtención de información mediante una conversación de naturaleza profesional" y son relevantes para la investigación social y cultural porque permiten obtener información provista por los propios sujetos.

Los 5 profesionales participantes de la pesquisa presentan los siguientes perfiles, colectados en el instrumento de evaluación, atendiendo a los requisitos definidos (sección 3.2):

Profesional Coach	Perfil
Coach 1	Ingeniero Electricista, 61 años de edad, Profesión anterior como empresario con 26 años de experiencia, Formación en Coaching por el ICI, con 9 años de actuación profesional como Coach. Presenta como motivación para actuar como Coach, poder colaborar en el desarrollo de las personas, y posee experiencia en Coaching con líderes empresariales, ejecutivos y empresas.
Coach 2	Psicóloga con Maestría en Tecnología, 52 años de edad, Formación en Coaching por la Asociación Brasileña de Coaching (ABCoaching), con 8 años de actuación profesional como Coach. Presenta como motivación para actuar como Coach las demandas profesionales de la carrera, y posee experiencia en Coaching con líderes empresariales, ejecutivos y empresas.
Coach 3	Psicóloga, 41 años de edad, Formación en Coaching por la Llife Coaching, con 9 años de actuación profesional como Coach. Presenta como motivación para actuar como Coach las vidas estructuradas personalmente y profesionalmente, y posee experiencia en Coaching con líderes empresariales y empresas.
Coach 4	Contadora con Maestría en Ingeniería de la Producción, 41 años de edad, Profesión anterior como consultora empresarial, Formación en Coaching por la Academia Brasileña de Coaching Ejecutivo (ABRACEM), con 6 años de actuación profesional como Coach. Presenta como motivación para actuar como Coach el gustar de personas y la posibilidad de parar de viajar como consultora, y posee experiencia en Coaching con líderes empresariales y empresas.
Coach 5	Psicóloga, 28 años de edad, Formación en Coaching por la Asociación Brasileña de Coaching (ABCoaching), con 4 años de actuación profesional como Coach. Presenta como motivación para actuar como Coach los retos y desafíos profesionales de la carrera, y posee experiencia en Coaching con líderes empresariales, ejecutivos y empresas, a nivel de entrenamiento y atendimento.

CUADRO 28 - Lista de Coachs
FUENTE: Elaboración propia (2012)

3.5 Pre-pruebas y validación

Yuni y Urbano (2005, p.26) explican que la investigación ayuda a comprender lo que se postula *a priori*, y todo instrumento de obtención de datos e informaciones para la evolución y continuidad de un trabajo científico debe rellenar dos requisitos esenciales: confiabilidad y eficacia. En este sentido, Vieira (2009, p.26) explica que es importante definir las características de la población objeto antes de comenzar a

construir el cuestionario, pues la forma de redimirse a las preguntas depende, en mucho, de los respondientes.

En la visión de Sperb (2009, p.03) el pre-pruebas o pruebas del cuestionario, tiene como objetivo identificar y eliminar problemas en potencial, aplicado para que el entrevistador pueda observar las reacciones y actitudes de los entrevistados, y básicamente tiene tres objetivos:

- Traducir la información necesaria en un conjunto de cuestiones específicas que los entrevistados puedan y quieran responder;
- Motivar a los entrevistados a completar la entrevista;
- Minimizar el error de respuesta.

3.5.1 Evaluación del cuestionario

La actividad de validación del instrumento de recolección de datos con las debidas correcciones, fue realizada con dos profesionales con actividades académicas y laborales con experiencia en producción científica, cuya evaluación del cuestionario ocurrió con la sumisión de las cuestiones para apreciación:

- Profesor Universitario, Pastor Evangélico, Escritor de libros, Coach Universitario y Conferenciante, con 51 años de edad, Graduación en Administración, Conferenciante en Gestión de Personas, Maestría en Gestión de la Educación por la Universidad de La Empresa en Montevideo, Uruguay;
- Profesora e Investigadora Universitaria, con 38 años de edad, Graduación en Ciencias Sociales, Maestría en Sociología y Doctora en Sociología, ambos por la Universidad Federal del Paraná, Brasil.

Estos profesionales recibieron una versión impresa y electrónica del cuestionario, con las 12 cuestiones formuladas, con el intuito de evaluarlas en términos del nivel de pertinencia, redacción y adecuación. (GARCIA; TEIXEIRA, 2005, p. 61-62). Las siguientes cuestiones fueron propuestas para los evaluadores:

- ¿Cual el nivel de pertinencia de las preguntas en relación al objetivo de la tesis?
- ¿Cual el nivel de redacción de las preguntas cuanto a la clareza y objetividad?
- ¿Cual el nivel adecuación de las preguntas al perfil de los encuestados?

Cada cuestión exigió una nota amplificada en una escala Likert (SILVA, 2005, P. 116) con variación entre 1 y 7, acompañada del campo "justifique" para que el evaluador teja sus comentarios.

Fueron recibidos los siguientes resultados y comentarios de los evaluadores:

a) En relación al nivel de pertinencia

Evaluador 1	<p>Evaluación: 6 (seis)</p> <p>Justificativa: Percibo que hay plena concordancia de las preguntas formuladas con el objetivo de la tesis. Creo que a partir de la elaboración del instrumento de investigación, que lleve a los resultados pretendidos, la hipótesis será comprobada con éxito.</p>
Evaluador 2	<p>Evaluación: 7 (siete)</p> <p>Justificativa: Las preguntas están ampliamente basadas en la propuesta de la tesis. Pues promueven reflexión sobre los objetivos y también sobre el problema de la pesquisa.</p>

CUADRO 29 – Comparación de las evaluaciones en el ítem pertinencia.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Como resultado de la evaluación de las propuestas en relación al nivel de pertinencia de las cuestiones en relación al objetivo de la tesis, los evaluadores percibieron coherencia a partir del análisis del instrumento de investigación.

b) En relación al nivel de redacción

Evaluador 1	<p>Evaluación: 6 (seis)</p> <p>Justificativa: La manera como las cuestiones fueron formuladas permite una fácil comprensión de lo que es pretendido. No hay ambigüedad alguna, el texto es claro y objetivo.</p>
Evaluador 2	<p>Evaluación: 7 (siete)</p> <p>Justificativa: Las preguntas están claras y objetivas porque en relación a su comprensión y también direccionan respuestas específicas sobre cada sub-tema.</p>

CUADRO 30 – Comparación de las evaluaciones en el ítem redacción.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Como resultado de la evaluación de las propuestas en relación al nivel de redacción de las cuestiones cuanto a la clareza y objetividad, los evaluadores percibieron que el instrumento permite una fácil comprensión de lo que está escrito, a partir del análisis del instrumento de investigación.

c) En relación al nivel de adecuación

Evaluador 1	<p>Evaluación: 6 (seis)</p> <p>Justificativa: La elección de la muestra demuestra que la adecuación de las preguntas al perfil de los entrevistados es coherente. Percibo también, la correcta disposición didáctica de la metodología a ser aplicada: pasos y etapas, adaptación y articulación.</p>
Evaluador 2	<p>Evaluación: 7 (siete)</p> <p>Justificativa: Las preguntas están bien especificadas y coherentes con el tipo de actividad del líder-Coach, bien como promueven reflexión sobre su trayectoria profesional y posibilitan, lo mismo tiempo, cartografía para el desarrollo de futuras actividades. La cuestión 11 puede ser tomada como ejemplo a medida en que cuando los clientes del líder-Coach dan continuidad a sus proyectos de forma satisfactoria, significa que los respectivos atendimientos y/o consultas fueron adecuados e impetraron sus reales objetivos.</p>

CUADRO 31 – Comparación de las evaluaciones en el ítem adecuación.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Como resultado de la evaluación de las propuestas en relación al nivel de adecuación de las cuestiones, los evaluadores percibieron una concreta disposición didáctica y metodológica de las preguntas cuanto al perfil de los entrevistados. En el proceso de pre-pruebas, validación y de las investigaciones en sí, fue asumido el compromiso con cada profesional contactado en las etapas de validación del cuestionario y encuestas, al respecto de mantenerse la confidencialidad de las informaciones levantadas, bien como la revelación de sus nombres o cualquier dato que pudiese generar la identificación primaria de quienes son.

3.5.2 Evaluación de la Entrevista

Para la evaluación de la entrevista, cuanto al contenido y relevancia se procedió con la primera entrevista programada, explicando al inicio de esta que estaría siendo utilizada como pre-prueba o entrevista de sensibilización, con la finalidad de realizar algún ajuste caso fuese recomendado por el entrevistador. Se procedió con las preguntas en la secuencia y disposición presentada en este trabajo, y al final fueron realizadas algunas preguntas para el entrevistado objetivando obtener a su impresión. El entrevistado presenta como perfil: Ingeniero Electricista, Coach con formación por el Institute Of Coaching Integrate (ICI) con 9 años de actuación como Coach, 61 años de edad, Director de la Sociedad Brasileña para el Desarrollo Humano (SBDH), licenciado por la Corporate Coach U, para ministrar sus cursos en el Estado del Paraná.

La elección de este entrevistado para realizar la pre-prueba de las entrevistas, se justifica por el hecho de ser considerado el precursor del Coaching en Paraná, especialmente en la ciudad de Curitiba, por ser el responsable por la formación y multiplicación de cursos y en función de la amplia experiencia acumulada. Al final de la entrevista se procedió con la consulta en relación al contenido y relevancia de la entrevista para el entrevistado, que no presentó ninguna recomendación de alteración en la secuencia de las preguntas, disposición, o contenido de alguna pregunta.

3.6 Procedimientos metodológicos

Vieira (2005, p.38) afirma que la utilización de determinado método de investigación debe proporcionar seguridad durante el proceso de investigación, por eso la elección de un método adecuado al objeto es tan importante. En la amplitud de este trabajo los procedimientos presentados aquí fueron individualizados en función de la recolección de datos y de análisis de los datos:

- a) Etapa de entrevistas** - Para obtener los resultados esperados fueron inicialmente identificados elementos con las características de la muestra - Profesional Coach en la ciudad de Curitiba, utilizándose las instituciones de enseñanza que forman y califican estos profesionales, buscadores o localizadores electrónicos de información y, también indicaciones de algunos profesionales y de empresas de recursos humanos:
- El levantamiento revelo la existencia de 12 Profesionales Coach que actúan en Curitiba, hasta la fecha prevista para las entrevistas;
 - En seguida se realizó el primer contacto por e-mail o por un mensaje vía teléfono celular para cada Coach, invitándolo para participar de la presente investigación;
 - En la secuencia se buscó un contacto telefónico con todos, conversando o dejando recado en el contestador. Apurando que se trataba de un Coach que atiende a los requisitos de la muestra con el perfil establecido por el ICF, se formalizó la invitación para participar de la investigación. De los 12 Coachs contactados, 7 no pudieron participar de la investigación por motivos personales. En este contacto aún, el investigador explicó los detalles de la investigación, la necesidad de grabación de la misma, su relevancia e importancia, la universidad de origen del investigador, los intereses y condiciones para participar de la investigación. Teniendo la aceptación formal de los pre-entrevistados, se marcó entonces la fecha para la entrevista;
 - Las entrevistas fueron programadas en día y horario más adecuado y conveniente para los actores, siendo que las mismas fueron realizadas en los respectivos despachos de cada entrevistado con excepción del Entrevistado E4, que atendiendo a su pedido la entrevista ocurrió en una

cafetería en el Barrio Batel. En el momento de la entrevista fueron entregados la carta de presentación, y el instrumento de recolección de datos;

- Antes de iniciar la grabación de la entrevista, el investigador hizo la entrega de una copia del cuestionario para que fuese leído y se colocó a disposición para sacar dudas sobre alguna cuestión, y también se expuso las orientaciones sobre la entrevista;
- Todos los Coachs hicieron alguna pregunta relacionada a uno o más ítems del instrumento de evaluación, debidamente explicadas por el entrevistador;
- Inicialmente los entrevistados rellenaban la primera parte de la entrevista, con informaciones sobre su carrera, formaciones en Coaching y tiempo de actuación;
- En el procedimiento de grabación de las entrevistas, el entrevistador hacía la lectura de cada una de las preguntas y aguardaba en silencio las respuestas, y solamente realizaba la próxima con la certeza de el entrevistado haber finalizado la cuestión;
- Las preguntas siguieron la secuencia propuesta en el cuestionario, revisadas al final para descartar la posibilidad de alguna haber quedado sin responder;
- Al final de las respuestas, se informaba que las entrevistas decodificadas serían enviadas por e-mail para ser analizadas y editadas, juzgándose necesario.

d) **Etapas de interpretación de los datos** - Con la finalidad de responder a la pregunta de encuesta propuesta y cumplir el objetivo general formulado "*Proponer una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyada en la técnica de coaching y en sus herramientas de aprendizaje, con la finalidad de orientar las actividades del líder en la conducción de las personas en el ambiente organizacional*" se procedió a la organización de los datos obtenidos con la aplicación del instrumento de investigación, de la siguiente manera:

- Después de la revisión de las entrevistas, las mismas fueron enumeradas en la secuencia de las presentaciones;
- Se procedió con la codificación en el programa Word de la Microsoft de los ítems respondidos, mediante el escucha detallado de cada respuesta, habiendo sido necesario la relectura o escucha repetida más de una vez para cada respuesta;
- Las respuestas fueron transcritas sin alteración de ninguna parte respondida;
- En la secuencia un nuevo contacto se hace por e-mail con cada participante enviando las respuestas digitadas en Word; acompañado de las instrucciones de que podría leer las respuestas y alterar caso juzguen adecuado y pertinente;
- Ninguna entrevista retornó con la necesidad de alteración de texto original.

La recolección de datos objetivó dos enfoques distintos y complementares:

- Alimentar el instrumento de evaluación y volver posible la comparación de las informaciones colectadas con el constructo teórico obtenido de la revisión de la literatura y en las entrevistas documentales;
- Alimentar la construcción del modelo del líder-Coach propuesto, proveyendo a su base conceptual.

El cuestionario producido fue estructurado en cuatro bloques, con tres preguntas abiertas en cada bloque, distribuidas en cuatro temas según la metodología Kirkpatrick: **reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados**. El orden de las preguntas objetiva atender a los criterios definidos por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010, p.37):

- Representan una secuencia;
- Cada nivel tiene su importancia por el impacto causado en el próximo nivel;
- Proveen informaciones valiosas;
- Ningún nivel puede ser saltado.

Las preguntas del cuestionario aplicado en este trabajo buscan identificar la existencia de comportamiento de los respondientes la que favorezcan la creación de un contexto permitido para evaluar los factores y variables que son importantes en la estructuración de un programa de Coaching orientado para líderes, incluyendo sus principales características, beneficios y aspectos relacionados al cambio de comportamiento en el líder coach.

En el bloco 1, que incluye la dimensión reacción, las tres preguntas formuladas tienen como interés el contexto inicial del Coaching, objetivos y necesidades iniciales del programa, y motivación y comprometimiento del participante.

En el bloco 2, que incluye la dimensión aprendizaje, las tres preguntas formuladas tienen como interés la importancia y beneficios del programa, competencias potencializadas y la evolución del aprendizaje.

En el bloco 3, que incluye la dimensión comportamiento, las tres preguntas formuladas tienen como interés la influencia del *líder coach en la* organización, cambios de comportamiento y adquisición de nuevas actitudes.

En el bloco 4, que incluye la dimensión resultados, las tres preguntas formuladas tienen como interés comprender las principales herramientas y técnicas de Coaching, como ocurre la manutención de los efectos del Coaching y la mejor forma de estructurar programas de Coaching.

3.7 Metodología Kirkpatrick

En ausencia de métodos específicos para evaluarse programas de Coaching, fue utilizado el abordaje del método de Kirkpatrick utilizado para evaluar programas de entrenamiento, justificándose por la semejanza y proximidad conceptual de los programas de entrenamiento con el abordaje de los programas de Coaching.

Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010, p.37) proponen cuatro niveles para evaluar programas de entrenamiento: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

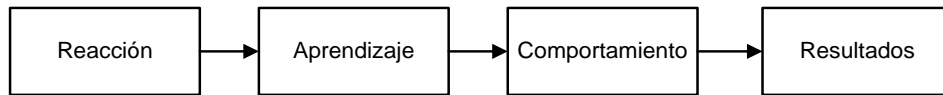


FIGURA 39 - Niveles para evaluación programas de entrenamiento.
FUENTE: Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010, p.37)

3.7.1 Niveles para evaluar

a) Evaluación de la Reacción

Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010, p.43) explican que evaluar la reacción es como medir la satisfacción del cliente, pues para que un determinado tipo de entrenamiento sea eficaz es importante que el cliente (entrenando) reaccione favorablemente motivándose para aprender. Los informes son indicadores de reacción del interés, atención y motivación de los participantes al aprendizaje. Algunos motivos para evaluar las reacciones en los programas de entrenamiento:

- Proveer un feedback sobre la eficacia, y permite corregir y mejorar programas futuros;
- Mostrar a los participantes que los instructores están para ayudarlos a trabajar mejor;
- Proveer informaciones cuantitativas para los interesados en el programa;
- Proveer informaciones que puedan ser utilizadas para definir padrones de desempeño en los próximos programas.

b) Evaluación del Aprendizaje

Para Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010, p.43), la función de los instructores de los programas de entrenamiento es enseñar conocimientos, habilidades y actitudes, siendo que la medición del aprendizaje incluye determinar uno o más de los siguientes objetivos:

- ¿Qué conocimientos fueron adquiridos?
- ¿Qué habilidades fueron desarrollados o primoreadas?
- ¿Qué actitudes fueron modificadas?

Se destaca la medición del aprendizaje, porque no se puede esperar un cambio de comportamiento a menos que uno o más de esos objetivos hayan sido cumplidos. Se debe medir el aprendizaje y no necesariamente el cambio de comportamiento, pues si no es constatado cualquier cambio en el comportamiento la conclusión probablemente será que no ocurrió ningún aprendizaje. Se justifica la evaluación del aprendizaje y no el cambio en el comportamiento, pues la ausencia de cualquier cambio de comportamiento debe ser al hecho del ambiente en el trabajo ser de cohibición o desestimulo. En esa situación, el aprendizaje puede haber ocurrido, y el aprendiz puede hasta estar ansioso para cambiar su comportamiento, pero su jefe inmediato cohibió o desestimuló la aplicación del aprendizaje en el trabajo, no hubo entonces cambios de comportamiento.

c) Evaluación del Comportamiento

Evaluar el comportamiento es buscar una comprensión de que parcela de conocimientos, habilidades y actitudes aprendidas en programas de entrenamiento son transferidas para el trabajo o que cambios de comportamiento ocurrieron en el ambiente de trabajo como resultado del individuo haber participado de un programa de entrenamiento. Tres aspectos se deben llevar en cuenta en la evaluación de un nuevo comportamiento:

- Los cambios de comportamiento pueden ser percibidas solamente si ocurre una oportunidad efectuada para tal;
- No se puede prever el momento en el que ocurrirá un cambio de comportamiento;
- Puede ocurrir la aplicación de nuevo conocimiento, con dos conclusiones distintas por parte del aprendiz – me gustó el resultado y pretendo continuar adoptando el nuevo comportamiento, o me gustó el resultado, pero alguna limitación impide la manutención de este comportamiento.

Dos tipos de recompensas surgen cuando el entrenado termina el entrenamiento y vuelve al ambiente de trabajo: *intrínseco* - asociada a la sensación interior de satisfacción, orgullo, realización y felicidad; *extrínseco* - incluyen elogios,

mayor libertad de acción y autoridad, aumento de sueldo y reconocimiento por el cambio de comportamiento.

d) Evaluación de los resultados

Evaluar los resultados de los programas de entrenamiento exige responder a algunas preguntas formuladas con la finalidad de cuantificar y cualificar el nivel de aumento o disminución en una determinada variable, objeto de evaluación. Objetivando evaluar los resultados, se destacan algunos objetivos de los programas:

- Mejorar la calidad;
- Mejorar la productividad;
- Mejorar la seguridad;
- Primorear el trabajo de equipo;
- Elevar el moral.

Los comportamientos que los líderes deben manifestar para que estos resultados sean alcanzados, deben ser expresos en forma de conocimientos, habilidades y actitudes. Las indagaciones con el objetivo de evaluar cuantitativamente el impacto de los programas de entrenamiento permanecen sin respuestas, o con respuestas que actúan como constataciones y sirven apenas como indicios de que los resultados fueron decurrentes de los programas de entrenamiento, con raras excepciones. Un aumento en la facturación puede ser constatado como efecto directo de un entrenamiento de ventas, o un programa específico direccionado para reducción de accidentes o mejoría de la calidad puede ser evaluado para demostrarse en sus resultados directos.

Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010, p.21) indican los factores que deben ser considerados con atención al planificarse e implantar un programa de entrenamiento eficaz:

- Determinación de las necesidades;
- Establecimiento de los objetivos;
- Determinación del contenido temático;
- Selección de los participantes;
- Determinación de la agenda local;

- Selección de local apropiado;
- Selección de instructores adecuados;
- Selección y preparación de recursos audiovisuales.

4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo son presentados los resultados de los análisis de las entrevistas. El análisis de los resultados tiene como objetivo comprender la percepción de los entrevistados a respecto de los temas Coaching y Liderazgo, específicamente el papel y responsabilidad del líder-Coach, definidas en la variable en estudio. Las informaciones que identifican o señalizan parcialmente a las personas entrevistadas o a las empresas que son atendidas por estos profesionales fueron suprimidas del texto o codificadas en razón de acuerdo de sigilo y confidencialidad. Vieira (2005, p.137) explica que la interpretación de los datos tiene como objetivo encontrar el sentido más amplio de las respuestas, haciendo la conexión de estas con conocimientos teóricos.

Las preguntas de carácter investigativo contemplan respuestas abiertas y buscan comprender la visión y el entendimiento de los entrevistados al respecto de los temas Coaching y Liderazgo, especialmente formuladas con interés en la figura del líder-coach. En la formulación de las preguntas se siguió la estructuración propuesta por Kirkpatrick y Kirkpatrick (2010, p.37), estructurada didácticamente de acuerdo con los cuatro bloques y organizadas secuencialmente, compatibles con los cuatro niveles propuestos: bloco 1 – reacción, bloco 2 – aprendizaje, bloco 3 – comportamiento, bloco 4 – resultados.

Las respuestas después de organizadas, tabuladas e interpretadas, sirvieron como base para formulación de la metodología propuesta en el capítulo 5.

Dimensión Kirkpatrick	Pregunta	Área de Interés
Reacción	A1. ¿Cuáles los principales motivos que llevan los líderes a buscar los servicios de coaching con un coach profesional?	Contexto inicial do coaching.
	A2. ¿Cuáles los principales objetivos, necesidades y demandas que los líderes presentan antes de iniciar el acompañamiento profesional de coaching?	Objetivos y necesidades iniciales del programa.
	A3. ¿Cómo motivar el líder para comprometerse con sus metas y acciones personales?	Motivación y comprometimiento.
Aprendizaje	A4. ¿Cuál la importancia y beneficios del coaching para los líderes en el desempeño de sus funciones?	Importancia y del programa.
	A5. ¿Cuáles las principales competencias - conocimientos, habilidades y actitudes que son trabajadas a lo largo del proceso de coaching?	Competencias potencializadas.
	A6. ¿Cómo ocurre la evolución del aprendizaje del líder en el proceso de coaching, cuales las dificultades encontradas y como fueron superadas?	Evolución del aprendizaje.
Comportamiento	A7. ¿Cuál es la capacidad del líder que actúa como coach - <i>líder coach</i> , influenciar la organización y las personas a su alrededor?	La influencia del <i>líder coach</i> en la organización.
	A8. ¿Cuál es el principal cambio de comportamiento presentado por los líderes en el proceso de coaching?	Cambios de comportamiento.
	A9. ¿Qué métricas asociadas al desempeño de líder, permiten comprender la transferencia de los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos, en la forma de nuevas actitudes?	Adquisición de nuevas actitudes.
Resultados	A10. ¿Cuáles las herramientas y técnicas más importantes para el líder coach en el desempeño de su función?	Herramientas y técnicas de coaching.
	A11. ¿Cómo mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de coaching?	Manutención de los efectos del coaching.
	A12. ¿Cómo debe ser estructurado un programa de formación del líder coach, ministrado en cursos de desarrollo de liderazgos?	Estructuración de programas de coaching.

TABLA 06 - Relación de las preguntas aplicadas en las entrevistas
FUENTE: Elaboración propia (2012)

4.1 Perfil de los entrevistados

La pesquisa de campo reveló 12 Profesionales que actúan como Coachs en Curitiba que presentan el perfil definido para esta tesis, siendo que de estos, 5

concordaron participar de la entrevista, objeto de la investigación, presentados en la sección 3.4.

4.2 Análisis de las respuestas

El análisis de las respuestas está ordenado en función de los bloques propuestos:

a) Bloque 1 – Reacción,

Pregunta 1 – ¿Cuáles son los principales motivos que llevan a los líderes a buscar los servicios de Coaching con un Coach profesional?

El respondiente E1 destacó la mejoría profesional decurrente del proceso de Coaching en lo que respecta al desempeño de sus actividades, y también la posibilidad de conocerse mejor como persona:

Conocerse mejor profesionalmente. Saber lo que el Coaching puede traer de beneficios en la actuación de función. Conocer mejor sus liderados. Como mejorar la comunicación. Como ser un gestor más actuante con resultados mejores. Como dar feedback. Como relacionarse mejor y resolver conflictos. Como tener resultados más rápidos. Aprender a negociar y a vender. Principalmente conocerse mejor, sus talentos y sus liderados. Los motivos son los más variados.

El respondiente E2 destacó como motivo la capacidad del líder de auto percibirse como “incompetente” en algunos aspectos que exigen su capacidad de liderazgo, y también los aspectos relacionados a la auto-gestión de los límites, metas y equipos:

Básicamente la percepción de su incompetencia como líder. Cuando ellos sienten necesidad de colocar límites y motivar sus equipos para alcanzar metas que le son propuestas. Cuando ellos tienen dificultad de generar su equipo, principalmente cuando ellos se deparan con un líder natural que atraviesa con su autoridad natural, atraviesa su autoridad, entonces desautoriza el líder, o personas que son muy resistentes a las normas y a las reglas que le intentan imponer.

El respondiente E3 resaltó la expresión “desarrollo de la actividad profesional”, también en el contexto de la respuesta enfatizó la expresión “desempeño de las funciones”:

La Crisis de carrera donde haya una duda de cómo desarrollar su actividad profesional cinco, diez años, un desgaste emocional, por estar insatisfechos con el tiempo invertido en vida profesional, vida personal, una dificultad de desempeñar bien sus funciones, por ejemplo, dificultad de relacionamiento con algún tipo de liderazgo, con una superiora suya o con un colaborador que ellos no tienen el rendimiento esperado una demanda de cómo alcanzar algunas metas como gestor y no está consiguiendo obtener el resultado de perfiles diferentes dentro de la ejecución de su actividad profesional sea ella del género que sea.

Se observa en E3 la atención dada al hecho de la empresa preocuparse en mejorar la calidad de su gestión, posiblemente por invertir en su proceso de formación en Coaching:

[...] Ahí la empresa observa una demanda en que, aquel líder podría potencializar mejor sus cualidades como gestor y como líder para actualizar esa gestión de personas que él acaba haciendo en el mercado.

El respondiente E4 en su respuesta percibe que las “dificultades” del profesional relacionadas a las actividades junto a las personas y a los equipos, forman el alcance del motivo que llevan a los líderes a buscar los servicios de Coaching:

Dificultades....en un momento de dificultad y eso va a depender de cada profesional, de cada ejecutivo, pero muchas veces dificultad delegar, en muchos casos de cobrar, decir no. Son los principales.

El respondiente E5 observó la habilidad para resolver y administrar conflictos como la más importante en la motivación para buscar los servicios de Coaching:

Normalmente los casos que uno tiene son habilidades para desarrollar negociación de conflictos, la mayoría de las situaciones que ellos traen es: Hubo un conflicto, no sé cómo estar trabajando con eso, no sé cómo administrar, porque muchas veces no da para resolver el conflicto, no estoy consiguiendo administrar ese conflicto, como que yo voy a desarrollar esas habilidades, como que voy a trabajar con esas situaciones, normalmente son situaciones de conflictos que uno tiene.

Pregunta 2 – ¿Cuáles son los principales objetivos, necesidades y demandas que los líderes presentan antes de iniciar el acompañamiento profesional de Coaching?

En la comprensión del respondiente E1 la comunicación y los relacionamientos con los colegas y con el superior se caracterizan como principales objetivos:

Principales objetivos y necesidades, primero son como te hablé el feedback, es fundamental saber cómo hablar de modo que pueda mantener a las personas. Hoy existe una dificultad en las empresas. Usted entra en una empresa y acaba saliendo por causa de un relacionamiento con su superior. Saber, por ejemplo, tener una conversación difícil con las personas.

También en la comprensión del respondiente E1, la “motivación” del próximo también se destaca:

Es importante, para mantener la motivación del grupo en conocer los talentos de esas personas. Entonces las demandas que ellos presentan son más direccionadas al desarrollo personal de ellos, mucho menos que demanda la técnica, es más de comunicación, de relacionamiento, de saber cómo motivar a las personas y encontrar sus objetivos, es en ese sentido.

Segundo el respondiente E2, el “empoderamiento” conferido al líder por la autoridad emanada del cargo, carga la necesidad de generar y liderar a las personas de forma diferente:

Lo que yo percibo, básicamente, en las necesidades es que ellos se den cuenta del poder que ellos tienen, cual es la autoridad que ellos tienen y ahí sí, a partir de ese “empoderamiento” digamos así, yo como líder cual es mi poder, cual es mi influencia, ahí sí ellos empiezan a percibir que ellos tienen que soportar de una forma diferente con varias personas dentro de un mismo equipo, pero también percibo que ellos tienen muchas dificultades en enfocar, en tener una meta que no sea una meta de la producción “X”, más metas que sean unir el equipo, en sinergia conseguir las mismas cosas, disolver competiciones que tengan dentro, desarrollar a las personas que están en su equipo, liderar esas personas para crecer. Son varias cuestiones, varias entradas que ellos acaban enfrentando.

Para el respondiente E3 la emoción destacada en la expresión “inteligencia emocional”, se presenta como una “gran dificultad”:

Falta de inteligencia emocional, entonces para manejar “consigo mismo” aquellos conocimientos de la inteligencia interpersonal o interpersonal, normalmente tiene una dificultad de esas, o de asesorar las propias emociones en el trato con las personas o de asesorar las emociones ajenas

dentro del proceso de trabajo en la gestión del trabajo sin personalizar esas relaciones esa es una dificultad bien grande.

El respondiente E3 destaca aún la motivación de los colaboradores para que el rendimiento del equipo mejore:

[...] Otra es conseguir obtener un nivel motivacional de sus colaboradores de una manera eficaz, sin depender de palestras, shows, o cosas así que en verdad tiene un funcionamiento muy corto dentro de las organizaciones. Como despertar esa motivación dentro el tiempo continuado con aquel equipo, hacer como que el rendimiento del equipo suba, reteniendo talentos, sin perder personas y aún conseguir mejorar la performance dentro de su propia carrera.

El respondiente E4 destaca el involucramiento de su equipo para los “resultados”, así como E3 expresó su opinión para esta cuestión utilizando el término “rendimiento” de las personas:

Conseguir envolver el equipo, por mayor resultado.

En la observación del respondiente E5, la principal necesidad está relacionada como la habilidad de trabajar con perfiles de personas diferentes de sí, buscando entender y comprenderlas a medida de lo posible:

Objetivo, por lo general ellos traen las necesidades para desarrollar estas habilidades en relación a tratar con diferente perfil de personas, por lo general tienen un perfil, en nuestra situación, perfiles muy diferentes, dificultades de ellos es: ¿cómo que yo voy a tratar con cada persona?, yo tengo que, muchas veces ponerme en lugar de ella, ¿cuál es la mejor forma en que seré capaz de encontrar algo mejor?, incluso, para desarrollar a estas personas, no sólo entenderlas, sino también conseguir mantener una mente sana dentro del ambiente de trabajo pero yo también ¿voy a llegar a entender a estas personas y también conseguir llegar a ellas? .

Pregunta 3 – ¿Cómo motivar el líder para comprometerse con sus metas y acciones personales?

La percepción del respondiente E1 destaca el proceso de auto conocimiento del Líder como elemento motivador primario, asociado con la identificación de sus valores y sus necesidades, como fuente de acción:

Primero ayudarlo a encontrar un motivo que a él le guste. Motivación es un motivo que lleva a acto. Entonces, él tiene que primero conocer sus valores, lo que es importante para él, sus necesidades, inclusive sus dolores, sus miedos, parece broma, pero es importante. Pero principalmente lo que lo

motiva esforzarse, a dedicarse. Entonces es muy importante ayudarlo a conocerse, todos esos aspectos. A partir del momento en que él conozca sus valores, sus necesidades, y saber alinear eso con los valores de la empresa, si está alineado con la empresa, él se motiva.

El respondiente E2 enfatiza el proceso motivador del líder como la motivación de todo ser humano, estableciendo una asociación racional "entre dolor y placer", o sea, hacemos las cosas en la vida para obtener placer o escapar del dolor:

Básicamente yo uso la cuestión del placer o del dolor, de ahí yo empiezo a mostrar lo que él conseguirá si él consigue modificar su actitud, si él desarrolla algunas competencias, si él consigue motivar su equipo y como él se quedará si no consigue nada de eso, entonces. Básicamente es la misma motivación de todo ser humano dolor o placer.

En la evaluación del respondiente E3 los motivos están asociados a los sufrimientos, debilidades y fallas del líder en la ejecución de su trabajo, evidenciando que como reflejo de estas ausencias puede ocurrir el bajo desempeño, y esto actúa como "desencadenar" para el proceso de Coaching:

Yo creo que los propios sufrimientos que el líder tiene en la ejecución de su trabajo ya son motivaciones bastante consistentes, pero pienso que identificar sus necesidades, las debilidades, los puntos de falta de evolución en su desempeño en los últimos años y principalmente así, traer el desarrollo de las personas en todas las partes del proceso.

El respondiente E3 correlaciona el alineamiento de los principios misión, visión y valores de la organización, con el desempeño del líder en relación a sus liderados, en el llamado "liderazgo situacional":

Proceso simple como identificación de misión, visión y valores de la empresa, donde uno sólo hace y todo el mundo recibe eso de arriba, entonces hacer con que todas las personas dentro del equipo, dentro de la empresa participen de todos los procesos una gestión más participativa que es una cosa difícil sin perder un poquito del poder de obtener una estrategia de liderazgo un poco más incisivo y autocrático en algunos momentos, saber ejercer ese liderazgo situacional es un punto neurálgico para ese tipo de situación.

El respondiente E3 destaca que el involucramiento del líder que está pasando por el proceso de Coaching - el Coachee, debe comprometerse en cumplir la agenda establecida, desempeñando las acciones previamente identificadas, como requisitos mantener en él la motivación para sostener el proceso:

Entonces yo identifico que crear en el equipo, en las personas un deseo de participar, una colaboración mayor, sentirse parte del proceso es una cosa importante es la misma cosa que acontece con el Coaching aquí, desde hacer un contrato muy claro, entender que el proceso es un proceso individual, que depende buena parte de las acciones y de las acciones que serán solicitadas por el entrenador, o por el coach, para que sean cumplidas, porque el coach no acontece sólo en el momento en que usted está aquí, usted continuará en proceso en el ejercicio de las acciones de acompañamiento de la tarea en el mercado de donde va a traer esa tarea realizada o no, con calidad o no y la mensuración de ese instrumento, de esa herramienta de medida dará para uno un camino a seguir o hasta para corregir el curso de esa tarea dimensionada.

Concluye el respondiente E3, correlacionando el Coaching con el proceso de terapia familiar, apuntando ahora la organización como el sistema a ser administrado, y finaliza destacando que lo que sostiene la motivación es el comprometimiento y el involucramiento, que generan la participación del líder en el proceso de Coaching y cumplimiento de sus metas:

Entonces todos esos procesos de tarea ellos funcionan como funciona la psicoterapia familiar, usted tiene un acto complementario ejecutado dentro del sistema y que ahora es sistema organizacional, no es familiar, en donde, dependiendo de la ejecución de esa tarea usted tendrá un resultado, dependiendo de la calidad con que usted lo ejecute, tendrá otro tipo de resultado que es el resultado negativo, de comportamiento adversado en su equipo y ese es cosecha de su productividad. Es así como lo veo. Motivación es comprometimiento tiene que ver con involucramiento y participación integral en el proceso. Si uno no se siente parte, uno no hace nada.

La percepción del respondiente E4 apunta los desafíos profesionales como el elemento de motivación del líder y resalta la "cuestión financiera", haciendo una alusión a la inversión del líder en el proceso de Coaching como motivador:

La motivación ella tiene varios aspectos. Muchas veces desafío de cargo, desafío de trabajo, pero siempre aliado también a la cuestión financiera.

El respondiente E5 aborda este asunto a partir del punto de vista del Líder, a medida en que se debe buscar identificar y fortalecer el motivo – el que o porque – por el cual él buscó auxilio y así, transformar en motivación:

En realidad uno no trabaja muy motivado, porque uno trae a sí que nadie motiva a nadie. Lo hacemos para empezar a buscar de nuevo así que ¿por qué usted fue a buscar y hacer una formación o en fin, a hacer un proceso de Coaching, buscar dentro de él cuáles son los objetivos internos que él tiene para de allí uno estar siempre rescatando. Ah, usted vino aquí por esa razón o por aquel motivo, lo que, dentro de sus prioridades, es conveniente, si él está haciendo eso por él. A menudo, la está reactivando

el motivo por el cual él buscó y no muy motivador, pero buscar nuevamente estos objetivos.

b) **Bloque 2:** Aprendizaje

Área de Interés: Importancia y Beneficios del programa, competencias potencializadas y evolución del aprendizaje.

Pregunta 4 – ¿Cuál la importancia y beneficios del Coaching para los líderes en el desempeño de sus funciones?

Segundo el respondiente E1, en términos de importancia el Coaching refuerza los aspectos de desempeño relacionados como generar funciones con más facilidad y humanización del proceso de liderazgo. Ya los beneficios son evidenciados directamente en la autoestima del líder y en la responsabilidad. Enfatiza también la auto-valorización en cuanto líder en el comando de las personas y equipos:

Bueno, el Coaching ayuda a las personas, primero a ser líderes actuantes, a liderar con más facilidad, a generar las funciones con más facilidad, a motivar mejor a sus equipos, él no se vuelve el dueño de la verdad, él acaba siendo un líder más humano, un líder que acierta, que erra. Entonces, los beneficios del Coaching son beneficios para todos, no se vuelve apenas el dueño de la verdad, donde cada uno acaba mejorando la autoestima porque la persona acaba sintiéndose responsabilizada, liderada, acaba sintiéndose auto valorizada dentro de ese trabajo y con eso él acaba produciendo mucho más.

El respondiente E1 concluye con una alusión al poder de las preguntas utilizadas por el líder, como facilitador del proceso de gestión de personas principalmente cuanto a la creación y desarrollo de la responsabilidad y valorización de los talentos internos:

[...] El Coaching también acaba dando más tiempo para los líderes, porque las personas no se quedan dependientes de ellos, no se quedan dependientes sólo de ellos, cada uno aprende a encontrar su talento, a desarrollar el talento de las personas, entonces en ese sentido yo creo que el Coaching es súper útil.

El respondiente E2 relaciona la importancia con la realización y la conquista de objetivos profesionales, y destaca los beneficios para el equipo:

No sólo el líder, consigue desarrollarse mejor, él consigue realizarse mejor, alcanzar mejor sus objetivos, él se siente más seguro como líder como su equipo, su equipo se queda sintiéndose más realizado, y la empresa deposita más confianza en ese líder.

El respondiente E2 destaca también el auto-desarrollo personal del líder y como resultado benéfico del proceso, "él apalanca" todo el equipo de trabajo:

[...]entonces no es raro ese líder después de pasar esa experiencia por ese coaching, conseguir desarrollarse, conseguir subir en su carrera y conseguir visualizar su propia vida de una forma mejor, él consigue visualizarse a sí mismo en un puesto mayor o teniendo más beneficios y con eso él acaba apalancando todo el equipo.

Para el respondiente E3, citando un caso real de rescate de la capacidad de liderazgo de un gerente y de la sucesión de su director, la importancia está relacionada con la evolución en la capacidad de liderar asociada al beneficio de una mejoría en la capacidad de comunicación del líder, asociada también a un mayor involucramiento de todas los liderazgos en la organización:

Pienso que es fundamental. Existen algunas pesquisas que hablan en 500% (quinientos por ciento) de evolución en sí mismo. Yo tuve una experiencia en donde un gerente sería demitido, un gerente industrial con trece años de experiencia, tiempo de fábrica, ese gerente fue una pieza fundamental en la empresa, el líder de la empresa tuvo un cuadro de depresión, se alejó y él solo se responsabilizó e hizo de todo por la empresa y ahí habría una demisión y yo hablé, me dé tres meses de Coaching con él y después de tres meses usted puede dimitirlo e ir para ese montón de currículos que tiene ahí a su lado. De ahí él me preguntó: ¿Usted tiene certeza? Entonces dije tengo, pero necesito que a cuatro liderazgos estén involucrados. Él tenía La persona ideal, con todas las informaciones de la empresa y él iba a despedir al empleado y sabe ¿cuál era el problema? Comunicación interna.

Para el respondiente E3 aún, concluyendo la observación a respecto de la sucesión empresarial, los beneficios están asociados a cambios de comportamiento provocado por el desarrollo de nuevas competencias y habilidades:

[...] Entonces así, los beneficios son: Diagnóstico de cuales es La problemática en el sistema organizacional, identificar cuáles son los problemas, cambios de comportamiento y un desarrollo de habilidades y competencias que suman para la empresa. Es así que yo veo.

En la percepción objetiva del respondiente E4, la importancia está asociada al desarrollo y crecimiento del líder, en cuanto que los beneficios están asociados a

los resultados positivos y prácticos en términos de asertividad y seguridad en la tomada de decisiones:

Desarrollo, crecimiento, madurez, el resultado es mucho, por mi experiencia, él es muy bueno, trae resultados bien positivos, a la persona y madurece, crece, se vuelve más asertiva, segura en sus decisiones.

En la percepción del respondiente E5 los beneficios están vinculados al desarrollo de la carrera del líder a partir de la instrumentalización para los relacionamientos establecidos:

Principalmente uno ve el relacionamiento con las personas, el relacionamiento interpersonal, no sólo con los subordinados y sí también con las personas que están arriba de él también. Uno ve la competencia de comportamiento y la de relacionamiento también, de conseguir observar en el otro cuales son las necesidades, ver lo que yo puedo instrumentalizarlos en el desarrollo de la carrera de ellos.

Pregunta 5 – ¿Cuáles son las principales competencias - conocimientos, habilidades y actitudes que son trabajadas a lo largo del proceso de Coaching?

Las principales competencias trabajadas a lo largo del proceso de Coaching, para el respondiente E1 envuelven principalmente aprender, aprender a oír, hacer preguntas, silenciar, comunicarse en el ritmo de la otra persona y alabar.

Son muchas las competencias, una de las principales sería primero aprender a oír además de las palabras como nosotros decimos, a oír buscando el contexto, aprender a oír antes de hacer preguntas que es la segunda competencia, saber hacer preguntas y no cualquier pregunta, son preguntas que llevan a las personas a pensar, a descubrir sus respuestas, saber qué tipo de pregunta hacer para aquella persona que está a su frente, son preguntas que cambian dependiendo del estilo de cada persona. Saber hacer una pregunta y quedarse en silencio, hacer silencio, cuando está al teléfono aprender a comunicarse con la persona en el lenguaje de ella, al ritmo de ella. Saber reconocer los valores de las personas, no apenas alabar, aprender.

El respondiente E1 comprende aún la necesidad de aprender a definir metas, hablar de una manera neutra, creer en el potencial de la otra persona, que ella tiene condiciones:

[...] Saber definir metas. Como que se define una buena meta. Saber definir metas que llevan a metas claras y saber definir que metas es

importantísimo, son diez, doce ítems que son necesarios para lo que se llama de metas. La mayoría de las personas no sabe definir metas, ellas tienen objetivo. Saber hablar las cosas sin direccionar para la su sugestión, sin juzgar a las personas, sin culpar a las personas, sin manipular a las personas, eso es una competencia. Aprender a hablar de una manera neutra. Aprender a dar valor para la otra persona, a creer en la otra persona, en el potencial de ella, que ella tiene condiciones. Aprender también que no existe derrota, que existen apenas resultados, consecuentemente la persona está buscando hacer lo mejor de ella y tal vez ella no sepa y en el Coaching ella podrá desarrollar eso. Y hay muchas otras competencias.

Evaluando las competencias a aprender que deben ser desarrolladas por el líder, el respondiente E2 destaca la percepción sobre sí y la situación y las varias formas de comunicación, incluyendo la verbal y no verbal, feedback correctivo, y feedback motivacional:

En el esquema de trabajo que yo hago en empresa es sensibilizar al líder para las diferencias individuales, para la percepción de las personas, no sólo en la comunicación verbal, y sí también en la comunicación no verbal, para que él consiga percibir las insatisfacciones, las dudas, las incertezas, para que consiga actuar junto a su colaborador buscando la motivación que hay en cada uno, entonces, primero, yo consigo desarrollar percepción, segundo, capacidad de comunicación, formas de dar feedback correctivo, formas de dar feedback motivacional. Básicamente lo que yo trabajo, a principio es la comunicación y las varias formas. Yo creo que es una de las principales competencias que el líder necesita desarrollar.

El respondiente E3 observa que debe ser trabajada inicialmente la motivación, el autoconocimiento y el perfil profesional de líder, como bases para percepción de las habilidades y competencias a se desarrollar, y como competencias específicamente se destaca la comunicación:

En la forma que yo trabajo, comunicación integrada con todos los ítems de la empresa, un auto conocimiento para que usted identifique su perfil profesional y sepa cuáles son los aspectos positivos, negativos, comportamientos mecánicos que usted tiene cuando usted es sometido al stress, que a veces son inconscientes, reacciones que la uno no se da cuenta en el proceso, características específicas de su comunicación, de la motivación y principalmente habilidades y competencia a ser desarrolladas.

En la visión del respondiente E3 aún, se debe conducir el Líder a evaluar donde está y dónde quiere llegar, y así percibir conocimientos a sí mismo, adquirir cursos y lectura realizar. Destaca también el asesoramiento de emociones y de conflictos:

[...] porque normalmente las personas ni saben lo que ellas son, como son, y mucho menos como desarrollar lo que ellas necesitan para saber cómo y dónde llegar. Entonces así, conocimientos a adquirir, cursos y hacerse, habilidades específicas a ser entrenadas en lectura, lecturas que sean estratégicas para desarrollar aquellas habilidades de liderazgo que faltan, conocimientos de estilos y perfiles de liderazgo, asesoramiento de emociones, asesoramiento de conflictos organizacionales, la mayoría de las personas intenta pasar por encima de los conflictos, principalmente los conflictos silenciosos que existen en las empresas, en las organizaciones, de ahí no hay material para trabajar. Yo trabajo mucho también con la comunicación no verbal. Entonces pienso que las competencias a ser potencializadas son: comunicación, las habilidades de gestión, el desarrollo de nuevos liderazgos, o profesionales que está en Coaching, él necesita "Coach".

En la visión complementar del respondiente E3, el Líder debe ser orientado a volverse un Coach interno a la organización, vencer algunas barreras como miedo, barrera de poder, barrera de ser superado, de la autoconfianza, de cuestiones emocionales, de inseguridad objetivando desarrollar la auto-superación:

[...] él necesita volverse un coach dentro de su organización, él necesita formar nuevos líderes y vencer las barreras que él tiene, barrera de miedo, barrera de poder, barrera que el otro se desarrolla y que lo supere, él siempre va a estar en adelante, tiene que tener auto-confianza, liderazgo, enfrentamiento básicamente, son muchas cuestiones emocionales en la verdad, porque son herramientas de auto traición que el individuo tiene por algunas inseguridades que el propio mercado planta en él, o la vida o la familia o las experiencias y que él necesita desarrollar algunos aspectos de auto-superación y trabajar aspectos potenciales en su equipo. Entonces diagnosticar y lidiar con perfiles diferentes de los suyos y aprender a lidiar con las diferencias y los puntos neurálgicos del Coaching y que a mi punto de vista es relacionamiento, recursos humanos, es gente el tiempo todo.

Segundo el respondiente E5 algunas competencias se destacan, como equilibrio emocional, calidad de vida y resistencia, objetivando mantener todo en equilibrio:

Negociación de conflictos, entender el perfil de cada colaborador, resistencia, uno debe mantener el equilibrio emocional, inteligencia emocional, que entra también calidad de vida, que es mantener el equilibrio de vida en relación a todos los aspectos de mi vida, yo consigo ser un buen líder, pero yo también consigo mantener mi salud en día, tener un equilibrio emocional, conseguir mantener todo en equilibrio.

Pregunta 6 – ¿Cómo ocurre la evolución del aprendizaje del líder en el proceso de Coaching, cuáles las dificultades encontradas y cómo fueron superadas?

Para el respondiente E1, en el aprendizaje del líder la primera lección a ser aprendida es que no tiene todas las respuestas y sí preguntas que auxilien al liderado a reflejar y salir de una determinada situación. También debe creer en la otra persona, aprendiendo a apoyarla, revelar sus talentos:

Bueno el primer aprendizaje es aprender que él no es el dueño de la verdad. Aprender a cerrar la boca, que yo digo, que es eso.... aprender a hacer una pregunta y esperar la respuesta de su liderado de su "Coachee" en el caso, creyendo que él tiene la respuesta, tal vez no tenga la respuesta para llegar a su meta, pero él tiene la respuesta para salir de aquella situación. La primera cosa, es aprender a creer en la otra persona. Segundo, aprender a encontrar el talento de esa persona, andar al lado del talento de esa persona, apoyar a esa persona para que ella pueda alcanzar sus metas, ser un apoyador, no hacer las cosas por la persona. Al contrario de usted decir para la persona lo que debe de hacer, enseñe a la persona a pensar, reflejar, eso tiene mucho más valor, de lo que usted dar la respuesta para la persona, mismo que usted sepa, mas esa respuesta viene de tu experiencia y de tu conocimiento que tal vez pueda ser útil y tal vez pueda no ser tan útil para la persona. Lo más importante, crea, ayude a la persona a pensar, ayude a la persona a reflejarse, tiene más valor de que usted diga lo que debe de hacer.

Esclareciendo el respondiente E2, el Coach conduce el líder en un ejercicio a tener una visión anticipada del comportamiento que gustaría de poseer, después ocurre la experimentación y el regreso para la evaluación de lo que ocurrió:

La evolución, uno consigue percibir a partir de los resultados que él consigue dentro del propio equipo, las adhesiones que él consigue de sus colaboradores, de los resultados no sólo de performance individual mas de los resultados de manifestaciones de respeto y de aceptación de su autoridad. Las dificultades mayores son: ¿Cómo usted tiene una idealización de performance? ¿Qué la gente hace un ejercicio para que él consiga mirar cómo va a ser la actuación del mismo, para que él llegue con aquella idea de actuación, para él a veces es muy concreto, a veces no consigue tener un abanico de opciones, él va con "aquella" idea y aquella idea no da cierto, y de ahí él regresa desmotivado entonces usted tiene que hacer todo un trabajo de rescate con él mostrando que el ser humano no es tan previsible, que él tiene que tener más de una opción, como si fuese una carta en la manga. Entonces lo que yo percibo, a veces, las personas un poco enyesadas dentro de ese proceso esperando respuestas, respuestas como si fuesen matemática, infelizmente o felizmente no es una receta de pastel. Entonces esas son las mayores dificultades, aumentar el abanico de opciones de respuestas de ese líder. Las personas son más concretas, a veces.

En la opinión del respondiente E3, el aprendizaje inicia con el levantamiento de las necesidades personales, realizadas con testes propios y entrevistas objetivando comprender las necesidades de comportamiento:

El aprendizaje es una cosa básica. En primer lugar tenemos que entender cuáles son los fundamentos de la dificultad. Yo aplico una herramienta de análisis de perfil con alguna información inicial y las pruebas psicológicas, una metodología que pone a prueba la gestión del tiempo, uso "QUATIC", que es una muy buena herramienta, utilizo algunos otros análisis conductuales de uso específicos de la profesión de psicólogo y hago un estudio y una retroalimentación de cuatro (4) a ocho (8) páginas, dependiendo de la intersección de los datos que yo hago, sumados a una entrevista personal para el individuo y ahí uno ya tiene una lista con los aspectos que están como una sombra, que son las principales dificultades que se presentan.

En seguida, de acuerdo con el respondiente E3, se inicia el proceso de aprendizaje, con el establecimiento de metas e identificación de las dificultades y resistencias al aprendizaje:

Existe la demanda del individuo, cuando él me contrata individualmente o tiene la demanda de la organización cuando ella contrata para el equipo de gestores. A partir de ahí, se trazan algunos de los objetivos y las dificultades que uno encuentra son estos sistemas de auto-boicot, limitando los puntos, porque hay una enorme resistencia a cambios, las personas suelen realizar una tarea de aquella forma desde hace bastante tiempo, entonces a veces son 10 (diez) , 20 (veinte) Y esa es la dificultad del gestor él no sabe enseñar a otros a hacer las cosas como él lo hace.

En la secuencia, de acuerdo con el respondiente E3, se trabaja algunas competencias como la delegación, enseñar a enseñar, y por fin el devolutivo del proceso para la dirección:

Aprender a hacer una delegación de control, haciendo el manejo de sus emociones, porque el gestor se molesta de tener que enseñar algo que es muy básico para él y un director tiene un nivel de conocimiento estratégico, de experiencia, que obviamente un gerente, un subordinado, un encargado no tiene y él quiere que las personas se nivelen al conocimiento de él y si eso ocurriera ellos serían directores en su lugar. Por lo tanto, ese es el proceso más difícil en mi opinión, es el proceso de la enseñanza y de la delegación. Al final, voy a hacer una devolutiva para el Presidente de la compañía y yo digo: Mira, la metodología que ustedes usan en gestión para todos los gestores está forjando este tipo de dificultades en sus gestores de forma individual, él es sólo un paciente identificado por el método que usted implementó aquí.

El respondiente E4 explica que el proceso de aprendizaje requiere disponibilidad para aprender, tiempo y principalmente apertura para cambios. El líder

necesita aprender y experimentar, aplicar las acciones, percibir las dificultades con las tareas y experimentar hasta aprender:

Como en el proceso de Coaching se trabaja en sesiones, entonces en cada sesión o coach lleva un desafío, él lo va aplicando, va experimentando, experiencia, él va experimentando y él necesita estar abierto al proceso de Coaching. Esto es básico. Él necesita venir para el proceso de Coaching abierto a cambios. Dependiendo de la dificultad con las tareas, ejercicios y el experimentar real. Ella tiene dificultad para aplicar algún tipo de acción, de hacer algo, entonces ella lo hará poco a poco con un menor grado de responsabilidad y tal vez aumentando en el trayecto.

Para el respondiente E5 la evolución del aprendizaje en el Coaching ocurre a partir de las necesidades del líder, en el cual los procesos van siendo levantados y dibujados:

En verdad cuando uno va a trabajar el proceso de Coaching uno siempre pide para el líder traer cuales son las necesidades actuales y después uno va diseñando y va levantando, a veces, algunas habilidades que él no trajo para que uno esté desarrollando.

Para el respondiente E5 aun las dificultades están relacionadas al proceso en sí, en el cual un líder indica a otro para recibir acompañamiento de Coaching, y este puede no aceptar o no comprender:

La mayor dificultad es que las personas, los líderes, muchas veces, ellas vienen, porque son encaminados por algún otro líder y no porque ellos sienten la necesidad, realmente, de estar aquí. Muchas veces ellos creen que ya están prontos. Entonces hasta que ellos consigan.....Ah, yo puedo aprender alguna cosa, yo puedo desarrollar algunas habilidades porque yo siento esa necesidad. Entonces uno busca estar trayendo para él así: Despertar en él la necesidad de estar desarrollando, a pesar de a veces ya haber una cierta "resistencia" , de entender mucho lo que ellos hacen, siempre hay alguna cosa para estar desarrollando. Entonces uno va más por ese lado, de: Yo siempre tengo algo para aprender, yo siempre tengo algo para desarrollar, independiente, si yo vine es porque yo necesito o porque alguna persona me está encaminando.

c) **Bloco 3:** Comportamiento;

Área de Interés: La influencia del líder Coach en la organización, Cambios de comportamiento, Adquisición de nuevas actitudes.

Pregunta 7 – ¿Cual es la capacidad del líder que actúa como Coach - líder Coach, influenciar a la organización y a las personas a su alrededor?

El respondiente E1 afirma que el Coaching genera "resultados" y este se refleja en nuevos comportamientos y nuevas capacidades en la vida del líder, y también en la retención y multiplicación de este conocimiento para otros, ejerciendo el papel de un Mentoring:

Bueno, él tiene una grande capacidad porque el Coaching da resultados. Usted puede analizar a la persona, cómo actuaba antes, cuáles eran sus comportamientos, sus capacidades, cuáles eran sus problemas y después usted consigue percibir las diferencias. En consecuencia, cuando usted consigue con que las personas se sientan valoradas dentro de la organización, ellos se quedan en esa organización. Hoy en día, las organizaciones no pueden estar perdiendo personas, es muy difícil usted entrenar a las personas. Entonces hoy tiene una imagen muy buena del "Mentoring" que es una persona que tiene suficiente experiencia. Por ejemplo, yo soy ingeniero, mi "Mentoring" sería un ingeniero con más experiencia. Pero hoy en día, es importante que las personas no salgan de la empresa llevando todo ese conocimiento. Importante es que ellas divulguen ese conocimiento.

El respondiente E1 afirma aún que el Coaching ayuda a retener talentos, por la valorización y reconocimiento que el profesional tiene, después de su desarrollo como líder:

Así que cuanto más el Coaching se da a conocer en la empresa más usted va a mantener a las personas dentro de la empresa. Yo he tenido alumnos que han dicho, mira, después del curso que hemos hecho las personas se han ido de mi empresa. Esto es muy importante. Ellas son valoradas, son reconocidas, ellas tienen resultados financieros, etc. Entonces el líder coach hoy él ve la empresa, la política de la empresa, pero también está mirando el desarrollo de las personas, también está preocupado en ser útil, en encontrar el talento de estas personas. Entonces es aquel que ve los dos lados, tanto empresa cuanto al desarrollo de las personas y eso es lo que se está buscando hoy en día.

Para el respondiente E2 cuando el líder para por el proceso de Coaching, él empieza a actuar de forma diferente, mostrando para las personas que ellas tienen capacidad de crecer y desarrollarse también, promoviendo el crecimiento de los equipos y de la propia organización:

Una de las cosas que motiva a las personas dentro de su vida es la posibilidad de crecimiento. Y cuando el líder coach empieza a actuar como coach él empieza a mostrar a las personas que tienen la capacidad de crecer, se abre un abanico de posibilidades profesionales, hace que esa

persona se interese en otros cursos, tales como idiomas, universidad, incluso de posgrado, estas personas comienzan a desarrollarse. Yo creo que cuando usted tiene un equipo que se está desarrollando dentro de una empresa, y esa empresa se desarrolla junto, yo creo que no hay algo más gratificante que te das cuenta de que las personas que estás liderando se están desarrollando, están creciendo también. Incluso si esa persona no se queda en la empresa, desde que ella crezca y vaya a hacer su vuelo solito.

El respondiente E3 evidencia que el poder de influencia es alto, apoyando a los otros ejerciendo el cuestionamiento, el escuchar, multiplicando su conocimiento Coach para los pares de trabajo:

Un poder tan grande, yo creo que el líder que actúa como un coach él va a cuestionar mucho, le dará más espacio a sus seguidores y les apoyará en marcha. El espacio de escucha es mayor, el espacio para la discusión de ideas a la mayoría y a medida que él va formando liderazgo a su alrededor eso tiene un efecto de multiplicación muy grande. Un experimento simple, cómo hacer reunión: Un director de una determinada área de trabajo a treinta años, pero él no hace la reunión, ahí él establece una reunión de comité dentro de sus seguidores. Ahí está la primera reunión, se hace el segundo un segundo en el mando que dirige este encuentro (él no maneja, él sólo observa), y tiene un comentario de cierre. Como es difícil para ese líder quedarse allá. Entonces uno trabaja eso.

El respondiente E3 evidencia aún que la capacidad del líder es colocar el Coaching en práctica, desarrollando otros líderes Coach con la motivación de aprender el mismo conocimiento que él:

Este segundo, y después en la secuencia, él tiene la tarea, por ejemplo, de traer una experiencia práctica del Coaching de esa semana para desarrollar su liderazgo en la posibilidad de tener también un segundo en el mando. Así que, cuando usted no puede venir a la reunión usted se hará representar por un empleado suyo. Sólo que reunión, tiene pauta, tiene algunos contenidos que tienen que ser traídos, entonces eso ya obliga al gestor del departamento de compras a tener una persona informada de lo que está aconteciendo allí y de como ella está sucediendo allí y cómo debe posicionarse y sobre todo cuando uno se queda enferma y obliga a esa persona a actualizarse en el liderazgo. A partir del momento en que ella llega a estar representado en la reunión..... Ellos tienen una tarea única que los une. Hace con que ese grupo desarrolle otros liderazgos. En segundo y tercer comienzan a ser coaching también porque ellos empiezan a enseñar, a hacerse representar, entonces es así que la persona toca en el proceso. Es una gran influencia.

En la concepción del respondiente E4 el poder de influencia es alto, por el alto grado de aplicabilidad del Coaching, y es la posibilidad de generar buenos resultados para sus seguidores:

Es alto, porque si él tiene la capacidad de aplicar, envolver aquel equipo, en posicionarse, él consigue muy buenos resultados, ya que desde el momento en que él consigue aplicar las palabras correctas o entender la situación de lo que está ocurriendo en ese momento puede conseguir envolver al equipo y traer al equipo para dar resultados.

En la opinión del respondiente E5 la capacidad del líder Coach de influenciar a las personas a su alrededor existe a medida en que el líder está instrumentalizado, tiene conciencia de su responsabilidad y asume para sí:

Uno, en verdad, ve un grande resultado en relación a eso, lo que uno busca es estar trayendo para ellos es instrumentalizar eso, para que ellos estén desarrollando muchas veces preparando a otros *líder coach* que están bajo ellos. A veces yo tengo tres, cuatro líderes, yo voy a estar desarrollando, voy a traer para ellos la responsabilidad también de instrumentalizarlos para que ellos estén consiguiendo desarrollar la carrera de ellos en muchas veces y de aquí a poco ser un par también, una persona que esté a mi lado, desarrollado también una actividad próxima. Eso uno ve bastante. Normalmente ellos consiguen influenciar más personas que son líderes también, que están al lado de ellos. Personas que están involucradas más para una carrera de resistencia, pero para el especialista, ellos hasta consiguen influenciar, pero uno ve eso mucho más direccionado para un líder, para un liderazgo.

Pregunta 8 – ¿Cuál es el principal cambio de comportamiento presentado por los líderes en el proceso de Coaching?

De acuerdo con el respondiente E1, el principal cambio reside justamente en la percepción de la necesidad de cambio. Nuevas capacidades son adquiridas, como aprender a oír, aprender a preguntar, esperar el momento de preguntar, más paciencia, el autoconocimiento, la motivación y reconocer:

Bueno, un primer cambio como he dicho, muchas veces es no oír. La mayoría de las personas no escuchan, ellas siempre están esperando su momento para preguntar, entonces esa capacidad de tener un poquito más de paciencia es importante, saber conocerse un poco más, como es tu tipo de comportamiento, de liderazgo y conocimiento o que usted tiene que cambiar, cuales son los comportamientos que son más útiles para su cambio para tener un mejor resultado. Otro comportamiento es preguntar. La mayoría de las personas, me doy cuenta de que no saben hacer, o hacen demasiadas preguntas largas, que las personas terminan por no prestar atención o por "apilar" las preguntas. Entonces es un comportamiento que no genera comportamiento que no genera resultados para el líder. Así que el cambio principal yo creo, que es la motivación de las personas, el auto estimación, la valoración de las personas, mejorando su autoestima, porque acaban siendo reconocidos maestros de sus propias verdades, ellas se sienten pertenecientes a la empresa. Es el cambio en estas conductas, no oír, no preguntar, no reconocer y ser bien específico

en el reconocimiento, bien claro. Las personas tienen que saber en lo que ellas son reconocidas y hoy me siento cuanto estas personas están buscando este reconocimiento. Ellos quieren ser reconocidos, muchos de ellos necesitan el reconocimiento para motivarse, para concentrarse, esforzarse. Entonces el reconocimiento es fundamental.

El respondiente E2 explica que el principal cambio está en el comportamiento más equilibrado, ejerciendo la autoridad con equilibrio, dejando de ser tan complaciente o autoritario:

Hay algunos tipos de cambio que creo que son interesantes. Un líder que era muy complaciente, que era demasiado pasivo, que trabajaba incluso como rehén de su colaborador, pero empieza a reflexionar y comienza a tener autoridad sin exageración. Va a pasar por momentos en que él va hasta dar una exagerada, pero se da cuenta de eso y consigue tener un comportamiento equilibrado y usar de su autoridad. Aquel líder, que es un líder, que digamos así, entre comillas, es un líder más verdugo, es un líder que empezará a darse cuenta de que tienen que actuar de manera diferente con diferentes personas. Y que, realmente hay personas que van a responder mucho mejor cuando él sea verdugo y hay personas que van a responder mucho mejor cuando él sea un líder más accesible. Creo que este cambio, esta percepción de su comportamiento es que va a generar cambios.

Evaluando el principal cambio en el comportamiento, el respondiente E3 explica que la principal alteración está en la habilidad de pensar estratégicamente la organización, delegando las actividades operacionales:

Dicen ... muscular de carácter. Es lo que diría en el proceso de coaching de una espontaneidad mayor. Una libertad para posicionarse, como gestor, para hablar sobre sus ideas, para traer la innovación para la organización, porque las personas, normalmente suelen tener algunos problemas: la falta de asertividad, una cuestión bien común, dificultad de administración de su tiempo y del tiempo ajeno, a veces comunicaciones muy exacerbadas, con contenido emocional y no necesariamente, tener que ser profesional, habilidades sociales son desarrolladas como empatía, la capacidad de posicionarse en el momento adecuado, por último, esos aspectos que van siendo trabajados, entonces el líder él gana una respetabilidad y confiabilidad dentro de la organización y comienza a desarrollarse mejor, y es a menudo delegado a participar en tareas de alcance más estratégico dentro de la organización y no como operacional. La gran dificultad consiste en desentrañar la operación de su función operativa y dejar lo operacional para los demás que a veces pensar estratégicamente en lo que puede cambiar esta organización y eso termina trayendo grandes resultados.

Otra cambio en el comportamiento, para el respondiente E3 está en la innovación en el modo de operar el negocio, como consecuencia del cambio de postura:

Un líder, grandes teóricos, con el tiempo, más libre, hablando de ojos creativos, él tiene la oportunidad de mirar el mercado, de manera diferente, de hacer reuniones fuera de la empresa, de llevar a su equipo y hacer una reunión de esas con un gestor en Coaching, realizado por ejemplo en el parque Barigui y en donde ellos estarán con nuevas ideas para la empresa, más motivados, con más sensaciones de equipo y eso cambia la organización, porque la organización va quedándose cada vez un poco más lista para una generación "Y" para nuevas generaciones que vendrán, que tiene una optimización de resultados mucho mayor.

En la percepción del respondiente E4, el principal cambio en el comportamiento es en los resultados financieros de la organización, como reflejo de las metas alcanzadas y de la satisfacción del equipo:

Ella es alta. La seguridad es claro, el resultado él es medio dependiendo de la demanda que viene, pero él es medido en resultados financieros, la satisfacción del equipo, las metas alcanzadas, la demanda que viene y que trabaja y que trae resultados.

De acuerdo con el respondiente E5, el principal cambio de comportamiento presentado por los líderes está asociado a la apertura, disminuyendo la resistencia, aumentando la flexibilidad y colocándose más para escuchar a las personas:

Lo que uno ve más es más apertura, muchas veces ellos ven un poco de resistentes, entonces ellos acaban abriéndose un poco más, dando más apertura, siendo más flexibles, para escuchar a los subordinados, acaban abriendo más, escuchando más, las personas que están abajo y a los pares también. Lo que una más ve es eso.

Pregunta 9 – ¿Qué métricas asociadas al desempeño del líder, permiten comprender la transferencia de los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos, en la forma de nuevas actitudes?

El respondiente E1 evalúa como principal métrica la planificación o planificación estratégica, y la capacidad de sostener un enfoque apoyado en algunas técnicas como la Programación Neurolingüística (PNL) y el Eneagrama:

Bueno, son muchos, primero en Coaching si usted tiene un modelo de conversación facilitará un modelo de conversación que usted puede definir lo que es la realidad, cual es su meta. Saber definir enfoque, la mayoría de las personas no sabe definir con claridad un enfoque, por lo tanto, saber cómo hacer la planificación, la planificación estratégica, la búsqueda de las dificultades. Yo siempre digo, si busca eliminar, ayudar a la persona, apoyar a la persona a eliminar la dificultad que tiene, y ella entra en acción, usted está ayudando a la persona. Así que es muy importante hacer la prueba, tenemos 360 (trescientos sesenta) en el que evalúa como el superior de la persona lo evalúa, como sus pares, como sus subordinados, eso es fundamental. Hay muchas empresas ahí de personalidad, tienen el "eneagrama" tienen el PNL que es una herramienta poderosa. Entonces son muchas métricas utilizadas para tener nuevas actitudes.

El respondiente E2 cita como principal métrica los resultados positivos alcanzados en función nueva performance generada por el cambio de postura y comportamiento:

Básicamente son los resultados que él logra con su equipo, desde la adhesión con él hasta la performance, pero él va a tener el resultado de tener personas que serán sus cómplices, personas que se dedican con él. Creo que a partir de ahí ya cambió su postura, que ya está teniendo resultados que son mucho más fiables y no es una visión romántica y sí, es una visión real. Yo tengo el apoyo de mi seguidor y él va a estar conmigo todo el tiempo y esto es una cosa que me da la fuerza así que voy a repetir este comportamiento siempre ... Así que no es una visión romántica es un condicionamiento básico que está pasando con él, voy a repetir las conductas que dan un resultado positivo.

En la visión del respondiente E3 la principal métrica es la evaluación del cambio de las habilidades gerenciales, a través de un análisis comparado de la visión del propio gestor y de los colegas de trabajo en algunos tópicos como comunicación en la ejecución de la tarea, en las relaciones interpersonales, en la gestión de conflictos y en el campo de la innovación:

Programas de trabajo pidiendo a los gestores y pares un examen casi que trescientos y sesenta, al menos a gestores más conectados y pares conectados de las habilidades de gestión de aquel líder, en el campo de la comunicación, en el ámbito de la ejecución de la tarea, en el campo de las relaciones interpersonales, en la gestión de conflictos y en el campo de la innovación. Yo uso esa herramienta de evaluación al comienzo del proceso de Coaching y al final hay campos abiertos de esta instrumento de evaluación que uno utiliza que es una herramienta básica de evaluación de Coaching de evaluación de habilidades directivas. Esta es una de las herramientas. Y hacemos un análisis comparativo de la calificación, de la nota, cuantitativa y cualitativa del propio gestor y el propio gestor va siendo

visto en la organización y conseguir algunas buenas promociones, algunas mejoras en su departamento del número de empleados, nuevas cuentas, de la propia confiabilidad de la gestión empresarial que es muy significativo, que mide el rendimiento y la productividad que él aporta a la organización.

Segundo el respondiente E4, la principal métrica o forma de medir el progreso, es la evaluación del cambio del comportamiento percibido por si propio y por los pares, mensurado en conversaciones formales y evaluativas:

Ella se reporta a lo anterior, cuando se habla en mediciones, usted consigue medir conversando con pares, yo uso bastante los pares, yo hablo mucho con el superior, director o empresario, hablo con su jefe, pero sobre todo durante los períodos de sesiones, usted va haciendo abordajes en donde usted consigue percibir en aquella situación cual actitud o profesional tuvo o como que él se comportó o se resolvió aquella situación. Antes él resolvería de esa forma, ahora él resuelve así Entonces usted consigue, en el transcurso del proceso, usted consigue medir bien.

Segundo el respondiente E5 la transferencia de los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos, en la forma de nuevas actitudes, puede ser verificado por feedback, tanto de la propia persona, como de los colegas de trabajo:

Uno puede ver eso a través de feedback de colegas, pares o hasta de personas que están debajo de ellos (subordinados), o hasta de feedback que ellos mismos traen, muchas veces uno está en el ambiente de trabajo y uno ve un comportamiento diferente, en fin, una estrategia modificada que ellos pueden tener. Entonces muchas veces son ellos, sus propios pares.

d) **Bloque 3:** Comportamiento;

Área de Interés: La influencia del líder Coach en la organización, Cambios de comportamiento, Adquisición de nuevas actitudes.

Pregunta 10 – ¿Cuáles son las herramientas y técnicas más importantes para el Líder Coach en el desempeño de su función?

En la percepción del respondiente E1, las herramientas y técnicas más importantes para el Líder Coach, son la PNL, como herramienta de estudio del funcionamiento del ser humano, también el Eneagrama y la Evaluación de desempeño 360 grados:

Como te estaba diciendo acerca de la PNL, PNL es una herramienta esencial en primer lugar. ¿Qué es la PNL? Es el estudio del funcionamiento del ser humano. Como el ser humano funciona Todo lo que ve, escucha, siente, está grabado en su mente y se expresa a través de como usted habla, como usted se gesticula, cual es su movimiento, su postura, tal vez cambiar para terminar con la sintonización de comunicarse mejor, mejor relación conocerse mejor, notando el movimiento de la otra. Una vez que llegamos allí, el análisis transaccional, eneagrama fundamental, inteligencia fundamental, algunas pruebas, como ya dije antes 360 (trescientos sesenta), las pruebas de personalidad, las evaluaciones que se dan antes y al final del entrenamiento es importante. Usted tiene gráficos, importantes, cuestionarios, lo más completa posible, la rueda de la vida donde se analiza cómo está la familia de cero a diez digamos. En relación con la salud, la religión, en relación a la parte física y otros ítems. Con eso usted ya puede saber donde tiene que mejorar para tener una vida más equilibrada.

En la acepción del respondiente E2 las herramientas y técnicas más importantes para el Líder Coach son el feedback, y el autoanálisis de auto verificación de desempeño, pues muestran de inmediato las actitudes que están adoptando:

Creo que básicamente lo que se refiere al feedback. El feedback correctivo, o feedback hace que la persona piense y asuma las consecuencias de sus acciones. Me gusta un montón de una de las herramientas de feedback que muestra para la persona de inmediato, la actitud que está teniendo, de inmediato, como se siente el líder, prediciendo que esta actitud estaba muy extendida, las consecuencias que ello tendría y ahí lo devuelvo al empleado, que es lo que usted puede hacer para ayudarme para que eso no suceda nunca más. Por lo tanto, es una herramienta "tonta", pero que se puede aplicar desde el hijo de esa persona hasta el director de la empresa en el cual es está y tiene resultados. Así que me encanta trabajar con herramientas de feedback y también, eventualmente, de auto-análisis, de auto verificación de rendimiento cuando él aplica eso junto con el empleado de ser una forma de feedback también Así que lo que más me gusta es el desarrollo de este.

En la definición del respondiente E3 las herramientas y técnicas más importantes para el Líder Coach están relacionadas con números, y en las cualitativas destacó la Evaluación de desempeño 360 grados y diagnóstico de administración de tiempo:

Creo que un instrumento de medida son los números, pero no puede estar solo en los número, en la cuestión cualitativa también, evaluación de habilidades de gestión, diagnóstico de administración de tiempo, evaluación de trescientos sesenta en los superiores, esos instrumentos movilizados o inhibidores de cambios de comportamiento, herramientas que identifican

auto boicots, desde que haya sugerencia y técnica para desarrollar estas habilidades, sino la herramienta se pierde. Hay otros, en fin, no me recuerdo de todos ahora.

En la consideración del respondiente E4, las herramientas y técnicas más importantes para el Líder Coach están relacionadas con las metas a ser definidas y cumplidas y la gestión de reuniones:

Yo diría que cada uno tiene sus propias habilidades, hay personas a quienes les resulta más fácil en aplicar a través de reuniones, que participan a través de reuniones, metas, quizás a través de una carga más rígida o más flexible, eso dependerá del perfil de cada uno pero desde el momento en que ese profesional aplica o usa él necesita estar seguro de su capacidad. Aprovechar esta capacidad muy bien o esa facilidad que él tiene para aplicar en el proceso.

Para el respondiente E5 las herramientas y técnicas más importantes para el líder Coach en el desempeño de su función, son el análisis de los puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas (matriz SWOT), Meta 5 x 5 y la planificación estratégica:

Lo que uno más utiliza aquí son las herramientas de análisis "SWOT", levantamiento de meta 5 X 5, que es la situación actual, la situación deseada, lo que el coach puede hacer para estar desarrollando, cual que es la congruencia en relación a la realidad que se está viviendo. Otro método también que es el planeamiento estratégico, el paso a paso de lo que se tiene que hacer para alcanzarse el objetivo, cuales son las metas que yo tengo de corto, medio y largo plazo y como alcanzarlas.

Pregunta 11 – ¿Cómo mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de Coaching?

Segundo la evaluación del respondiente E1, mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de Coaching, exige planificación y monitoreo, y también tener su propio Coach que le da apoyo:

Sí, es fundamental, en cierto modo, a la larga la persona se olvida. Así que es muy importante hacer los talleres, evaluar a la persona después de un mes, dos meses para aprender lo que ella ha aplicado desde el entrenamiento, qué dificultades tenía, y donde podría mejorar, a ver si ella tiene un plan, que ella aplicó de esa planificación, lo que aún falta aplicar, recordar a ella cosas que ha hecho, volver a practicar con ella una sesión de coaching y también es fundamental, a veces tener su propio entrenador para acompañar este proceso, creo fundamental.

Segundo la evaluación del respondiente E1 aún, mantenerse actualizado, rehaciendo el curso, leyendo, mirando películas, y principalmente aplicando el aprendizaje:

Y algunas personas, hasta digo, rehacer algunos cursos. La lectura es importante, ahora una lectura esencial es fundamental, sobre todo después de haber pasado por el entrenamiento. Vale leer, usted obtendrá un resultado mucho mejor que leer antes y después hacer un entrenamiento. Hay muchos libros buenos de Coaching muchas películas que muestran que el Coaching, es una conversación que lleva a la acción, sino también una actitud. Hoy en día un gerente tradicional y un gestor Coaching son completamente diferentes, el gestor tradicional se pega en los resultados, el gestor Coaching quiere resultado pero tiene que aprender a estimular a los empleados para darles el resultado. Así que por lo tanto él debe saber motivar, conducir, saber liderar, tiene que saber comunicarse, saber reconocer, saber relacionarse con las personas, dar feedback, delegar. Por lo tanto, es importante que él aplique. Los beneficios son los mejores, si él hace eso es nota máxima.

En la consideración del respondiente E2 mantener y potencializar los beneficios después los entrenamientos y proceso de Coaching, la manutención del comportamiento es consecuencia del regreso positivo sobre el comportamiento, sea como un elogio recibido. Ya la potenciación viene con el desarrollo de otras competencias:

El mantenimiento, ella acontece, por sí solo, en la forma de condicionamiento, cuando el líder obtiene recompensa, obtiene un retorno positivo, la tendencia es que él lo repita. Entonces él repetirá los elogios, se repetirá la forma de feedback, se repetirá conversación separadamente con los demás, en fin, el mantenimiento terminará retroalimentándose. La potenciación es que ya es diferente, hasta porque después del proceso de coaching, me da la sensación de que el "coachee" él va a aprovechar, va a disfrutar de todo su desarrollo, entonces él necesita tener aquel tiempo de cómo tratar, es como darse con otro obstáculo, hasta que pueda volver como una entrevista de manutención, por así decirlo. Pero el principio para potencializar, creo que es mucho más difícil de mantener. Mantener la retroalimentación, potenciar, tendrá que enfrentar obstáculos y a los otros problemas y ahí él va a desarrollar otras habilidades.

Para el respondiente E3, mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de Coaching, exigen tiempo específico para que ocurra esta manutención, con agenda de encuentros.

Yo creo que deba existir yo llamo de "manutención del ascensor" entre los clientes, se instala un proceso y entonces usted necesita ahí tener un tiempo mayor de reubicación de este proceso. Si yo veo a un gestor durante un año, quincenalmente, dentro de un tiempo de conversación y de ejecución de la tarea, con acción de acompañamiento a cada reunión monitoreada en la que discutimos esto en los primeros quince minutos de iniciales de la próxima reunión de coaching y vamos trabajando la evolución de estos procesos y por qué es que ellos suceden, los inhibidores de este proceso, que efectos motivacionales ellos van teniendo en el rendimiento y yo encierro este proceso. Ahí digamos que yo haga con el gerente y el gerente se vuelva director, yo necesito otros seis meses de evolución con ese colaborador o más un año para reaprender el ejercicio de esta nueva función, ya que él fue diseñado para asesoría, pero no fue desarrollado para una postura de director, por ejemplo, que es completamente diferente.

Para el respondiente E3 aún, caso ocurran evoluciones en la vida, después o durante el proceso de Coaching, una nueva etapa de desarrollo de competencias debe ocurrir, objetivando actualizar el líder y potencializar su desempeño:

Así pues, estos cambios de situación de vida, de situación profesional, ellas necesitan traer un factor añadido de Coaching porque de ahí tiene una nueva meta, y un nuevo tiempo de desempeño a ser seguido, aunque el tiempo un tiempo bien "disfrutado" porque la persona, tiene un histórico de desarrollo, entonces ella puede desarrollar una habilidad en un papel de liderazgo en una función de director en tres a seis meses, el tiempo es menor, menos de manera significativa. En relación a la parte conductual tanto de él cuanto de su equipo. Porque el equipo cambia, la organización cambia, los cargos o posiciones cambian. Con más de ese pasado para que el proceso continúe en curso dentro de la organización o desarrollar un equipo interno, en recursos humanos, dentro de la organización, que metodológicamente haga eso dentro del tiempo, de ahí ese equipo sea supervisado por él, a veces yo actué así cuando hay psicólogo dentro de la organización o algún profesional de coaching.

Para el respondiente E4, mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de Coaching exigen trabajo de acompañamiento a largo plazo, en sesiones específicas, tratando también de ítems específicos como delegación:

El Coaching es un cambio, entonces como yo trabajo, a través de las sesiones, la idea es que el cambio objetivo del proceso de Coaching acontezca de dentro para fuera. Trabajamos con ítems que necesitan ser mejorados en cada profesional, potencializando y que eso fije. Si yo tengo una dificultad, por ejemplo, de delegar, yo tengo el cargo de liderazgo, yo necesito delegar, yo tengo un equipo, yo necesito delegar, yo tengo que hacer eso con la mayor naturalidad porque yo necesito traer ese resultado,

entonces a partir del momento que usted consigue aplicar y entrenar y hacer eso con frecuencia, usted va a llevar eso para siempre, usted no cambia, difícilmente usted vuelve, usted no vuelve a ejercer el papel anterior, va a volverse una práctica.

En la visión del respondiente E5, mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de Coaching, requieren orientación continua en espacio de tiempo pre-determinado:

Lo que uno hace aquí, uno acaba dando el alta, vamos a decir así, uno libera a las personas, pero poco a poco uno va dando algunas orientaciones, de dos en dos meses y después uno busca estar, después que uno finaliza el proceso, trayendo para ellos un retorno, en verdad, una reevaluación de todo el proceso y estar solicitando para ellos la aplicación del mismo y muchas veces, algunos de esos accesos que uno utiliza en el día a día de ellos que, muchas cosas aún pueden ser aplicadas en el día a día y, caso futuramente, él aún tenga alguna necesidad uno siempre se vuelve disponible para estar trayendo y manteniéndolos con todas las herramientas actualizadas también.

Pregunta 12 – ¿Cómo debe ser estructurado un programa de formación del Líder Coach, ministrado en cursos de desarrollo de liderazgos?

Para el respondiente E1, un programa de formación del Líder Coach, debe necesariamente incluir una evaluación previa de como la persona se encuentra antes del curso, después entrenar algunas competencias:

Bueno, sólo hacer el Coaching Plus usted ya va a aprender. Yo pienso siempre así, primero, yo siempre evalúa antes del curso si yo pudiese hacer en todos los cursos yo haría una evaluación de como la persona se encuentra antes del curso y después yo entrenaría las competencias que ya hable antes: oír, hablar, preguntar, relacionarse, saber, conocerse, saber como usted aprende, como es su estilo, como es su forma, entrenar bastante los modelos, excepciones, “holyplays”, yo creo fundamental películas, historias, gravo mucho, hago juegos, bromas, así las personas acaban aprendiendo jugando.

El respondiente E2 considera que un programa de formación de Líder Coach, debe incluir diez competencias gerenciales como comunicación, abordaje, feedback, diversidad, capacidad de percepción de necesidad de entrenamiento, evaluación de esas necesidades, desarrollo de carrera, potencial individual, base de datos:

Lo que me parece interesante primero usted coloca las bases de lo que quiere desarrollar, una de las capacidades mayores que yo creo que el líder tiene que desarrollar es la comunicación, entonces todas las formas de comunicación. Así que yo trabajo con el desarrollo de nivel gerencial con diez módulos y e en esos módulos va desde entonces formas de comunicación, forma de abordaje, forma de feedback, la diversidad, la capacidad de percepción de la necesidad de entrenamiento, evaluación de estas necesidades, carrera y desarrollo profesional, el potencial individual, base de datos, entonces hay una serie de elementos que son desarrollados en estos diez módulos, módulos que son rápidos, alrededor de una hora, a lo máximo una hora y media para cada tema y que yo creo tienen un buen resultado. Es lo que he logrado, lo que he desarrollado en las empresas en las que actúo.

Segundo el respondiente E3 un programa de formación del Líder Coach, debe posibilitar mensurar como el líder se encuentra antes y después del entrenamiento, aplicar la técnica de conversación a tres y trabajar con clases expositivas:

Yo creo que cada Coach necesita pasar por el proceso Coaching en su vida personal y profesional. Sin tal experiencia real y transformadora en su vida él no tiene condiciones de ministrar. Él necesita entrenar eso de forma continua. Yo haría así ... En un grupo de 30 (treinta) personas dividiría en pequeños grupos de tres (03) en que una es coach y otros es Coachee y el otro es observador, y eso se repite continuamente, pero dentro de los temas, no se puede dejar nada suelto, porque si se deja suelto no va a suceder. Hay un instrumento de medición para la investigación, como existe en la maestría y doctorado, como usted está haciendo aquí conmigo, donde se va a medir el retorno de eso en la vida del profesional que es el coaching. Ahí nosotros tendremos condiciones de saber si las clases expositivas, eso ahí es lo trivial, pero la técnica aplicada no sólo para cumplir con la tabla más también como un resultado transformador y específico en la vida profesional y personal del individuo. Es en eso que yo creo. Si nosotros no trabajamos con Coaching, con valores y principios y con cambios de vida y de comportamiento no valió la pena.

En la evaluación del respondiente E4 un programa de formación del Líder Coach, debe trabajar algunas competencias como el carácter, la determinación, el interés, la búsqueda constante, el saber oír, saber colocar a la hora exacta lo que necesita ser colocado:

Básicamente, si yo tuviese que trabajar eso, el carácter, la voluntad, la determinación, el interés, que las personas tengan eso en sangre, aquella energía, aquella determinación aquella búsqueda, búsqueda constante, y saber oír, principalmente saber oír y colocar en el tiempo exacto en que necesita ser colocado. Yo mencioné un poco antes, me gusta el proceso de

Coaching, soy enamorada, veo resultados porque trabajo a algunos años en el proceso, pero el resultado es positivo sólo cuando el profesional o coach viene abierto y dispuesto a hacer el trabajo de coaching. El cambio es muy positivo, pero él tiene que venir dispuesto a cambiar o experimentar. Entonces él trae resultados bien significativos y visibles y las personas a su alrededor perciben y comentan, pero él necesita venir abierto a ese trabajo.

El respondiente E5 explica que para un programa de formación del líder Coach, ministrado en cursos de desarrollo de liderazgo a ser estructurado, requiere, definir valores, necesidades, objetivos, estrategias y un levantamiento de habilidades existentes en la persona:

Lo que uno puede traer de propuesta es - Yo necesito saber, tener objetivos definidos, personales y profesionales para saber para donde estoy yendo, necesito hacer corto, medio y largo plazo, crear estrategias para desarrollar, cuales son mis puntos fuertes, los puntos a desarrollar, que es la matriz "swot", evaluación de ganancias y pérdidas, lo que gano lo que yo pierdo alcanzando esos resultados, en cuanto tiempo yo quiero tener retorno de esos resultados. Uno trabaja mucho dentro de eso con creencias. Los valores dentro de la ética que la persona tiene, de sus valores, de sus creencias, que él va a estar trabajando. También sería interesante uno incluir y también hay las relaciones profesionales, cuáles son las relaciones que la persona tiene en el momento, que van a estar auxiliando con sus habilidades de gestión que ya están prontas y que van a auxiliar para que ella consiga alcanzar su objetivo y mantener ganancias que muchas veces ella va a estar manteniendo a medio y a largo plazo también.

4.3 Ideas dominantes en las respuestas

Este paso tiene como objetivo recopilar información y datos obtenidos en la sección 4.2 durante las entrevistas y aplicación de los cuestionarios a los respondientes. En la tabla 07 están las ideas dominantes en las respuestas, evaluadas en función de las preguntas formuladas, presentadas en el orden en que fueron formuladas y contestadas, manteniéndose la lealtad de las palabras y conceptos clave, agrupados por pregunta en función de los respondientes E1, E2, E3, E4 e E5.

Pregunta 1 – ¿Cuáles son los principales motivos que llevan a los líderes a buscar los servicios de Coaching con un Coach profesional?	
Respondiente E1	Mejoría profesional. Autoconocimiento.
Respondiente E2	Mejoría de la capacidad de liderar. Autogestión de los límites, metas y equipos.
Respondiente E3	Desarrollo profesional. Mejoría en el desempeño de las funciones.
Respondiente E4	Mejoría de la capacidad de asesorar personas y equipos.
Respondiente E5	Mejoría de la habilidad para resolver y administrar conflictos.

TABLA 07 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 1.

FUENTE: Elaboración propia (2012).

Pregunta 2 – ¿Cuáles son los principales objetivos, necesidades y demandas que los líderes presentan antes de iniciar el acompañamiento profesional de Coaching?	
Respondiente E1	Mejoría de la comunicación. Mejoría de los relacionamientos con los compañeros y con el superior. Mantener la motivación del grupo. Conocer los talentos de las personas.
Respondiente E2	Auto percepción del empoderamiento y autoridad del cargo. Como influenciar a las personas. Como crear metas para la sinergia y para la unión de personas.
Respondiente E3	Adquirir inteligencia emocional para no personalizar las relaciones. Asesorar las propias emociones. Asesorar las emociones de los demás.
Respondiente E4	Conseguir envolver al equipo. Conseguir mayor resultado.
Respondiente E5	Desarrollar la habilidad de tratar con diferentes perfiles de personas. Conseguir entender y comprender las personas.

TABLA 08 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 2.

FUENTE: Elaboración propia (2012).

Pregunta 3 – ¿Cómo motivar el líder para comprometerse con sus metas y acciones personales?	
Respondiente E1	Encontrar auto motivación. Identificar sus valores Auto conocimiento de sus necesidades. Reconocer sus miedos. Promover un aliñamiento de sus valores con los de la empresa como factor motivador.
Respondiente E2	Modificar las actitudes. Desarrollar algunas competencias. Motivar al equipo. Motivación por la asociación entre el dolor y el placer.
Respondiente E3	Identificar sus necesidades. Identificar sus debilidades. Identificar los puntos que presentan falta de evolución en el desempeño. Trabajar con los sufrimientos en la ejecución de su trabajo. Identificación de la misión, visión y valores de la empresa. Llevarlo a participar de todos los procesos.

	<p>Levarlo a una gestión más participativa. Desarrollar el saber ejercer liderazgo situacional.</p>
Respondiente E4	<p>Asociar con el desafío de cargo. Asociar con el desafío de trabajo. Aliado con la cuestión financiera.</p>
Respondiente E5	<p>Rescatar el motivo de estar en el proceso de Coaching. Buscar internamente sus objetivos personales. Apoyarlo en la identificación de sus prioridades.</p>

TABLA 09 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 3.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 4 – ¿Cuál la importancia y beneficios del Coaching para los líderes en el desempeño de sus funciones?	
Respondiente E1	<p>Importancia: Ayudar a volverse líder más actuante. Generar funciones de liderazgo con más facilidad. Humanización del proceso de liderazgo.</p> <p>Beneficios: Aumento del auto estima del líder Percepción de la responsabilidad. Motivar mejor a sus equipos. Auto valorización como líder en el comando de las personas y equipos. Dejar de sentirse el dueño de la verdad. Ejercer el poder de las preguntas. Disponer de más tiempo. Disminuir la dependencia de su persona. Ayudar a los otros a encontrar su talento.</p>
Respondiente E2	<p>Importancia: Autorrealización. Conquista de objetivos profesionales.</p> <p>Beneficios: Autodesarrollo. Realización de equipo. Apalancamiento de equipo. Auto seguridad. Aumento de la confianza de la empresa en el líder. Visualización de crecimiento en la vida y en la empresa. Ascenso a la carrera.</p>
Respondiente E3	<p>Importancia: Evolución en la capacidad de liderar. Desarrollo de habilidades y competencias. Mejoría en el desempeño general.</p> <p>Beneficios: Mayor involucramiento en la organización. Mejoría en la Comunicación interna de la organización. Desarrollar la capacidad de diagnosticar problemas en la organización.</p>
Respondiente E4	<p>Importancia: Desarrollo, madurez y crecimiento personal.</p> <p>Beneficios: Aumento de los resultados positivos y prácticos. Volverse asertivo. Autos seguridad en la tomada de decisiones.</p>

Respondiente E5	<p>Importancia: Aportar en los relacionamiento con las personas.</p> <p>Beneficios: Colaborar con el desarrollo de la carrera de los demás. Identificación de las necesidades comportamentales en el equipo. Aumento del poder de observación en los demás.</p>
-----------------	---

TABLA 10 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 4.

FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 5 – ¿Cuáles son las principales competencias - conocimientos, habilidades y actitudes que son trabajadas a lo largo del proceso de Coaching?	
Respondiente E1	<p>Aprender a aprender. Aprender a oír buscando contexto y antes de hacer preguntas. Aprender a hacer preguntas que lleven a las personas a pensar y descubrir sus respuestas. Aprender a adecuar la pregunta al estilo de cada persona. Aprender a silenciar. Aprender a comunicarse en el ritmo de la otra persona. Aprender a elogiar. Aprender a definir metas claras. Aprender a hablar de una manera neutra. Aprender a hablar sin direccionar para su sugestión. Aprender a hablar sin juzgar o culpar a las personas. Aprender a valorizar a la otra persona. Aprender a creer en el potencial de la otra persona. Aprender que la otra persona puede no saber hacer las cosas.</p>
Respondiente E2	<p>Desarrollar la auto percepción. Desarrollar la percepción sobre la situación. Desarrollar la percepción sobre las diferencias individuales. Desarrollar las varias formas de comunicación, incluyendo la verbal y no verbal. Desarrollar el feedback correctivo y el feedback motivacional. Desarrollar la motivación del próximo.</p>
Respondente E3	<p>Promover el auto conocimiento sobre su perfil profesional. Percepción de las habilidades y competencia a ser desarrolladas. Percepción de los conocimientos adquiridos. Percepción de las habilidades adquiridas en las lecturas y en cursos. Desarrollar la auto motivación. Desarrollar la comunicación. Desarrollar habilidades de gestión. Conocer estilos y perfiles de liderazgo diferentes del suyo. Conocer sus aspectos positivos y negativos. Percepción comportamientos mecánicos (repetitivos). Asesoramiento de conflictos organizacionales. Asesoramiento de emociones. Desarrollar la capacidad de formar nuevos líderes. Desarrollar la capacidad de superar las barreras internas. Desarrollar la autoconfianza. Desarrollar el potencial de su equipo.</p>
Respondiente E4	<p>Identificar sus demandas. Identificar sus necesidades.</p>

Respondiente E5	<p>Aprender a negociar conflictos.</p> <p>Entender el perfil de cada colaborador.</p> <p>Entender las resistencias de cada colaborador.</p> <p>Desarrollar el equilibrio emocional.</p> <p>Desarrollar la calidad de vida.</p> <p>Promover el equilibrio de la vida.</p>
-----------------	--

TABLA 11 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 5.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 6 – ¿Cómo ocurre la evolución del aprendizaje del líder en el proceso de coaching? ¿Cuáles las dificultades encontradas y cómo fueron superadas?	
Respondiente E1	<p>Aprendiendo que no tienen todas las respuestas y sí preguntas que auxilien el liderado a reflejar y salir de una determinada situación.</p> <p>Aprendiendo a hacer preguntas y esperar la respuesta.</p> <p>Aprendiendo a creer en la otra persona, a apoyarla y revelar sus talentos.</p> <p>Aprendiendo a creer que las personas tienen la respuesta para salir de determinada situación, para alcanzar la meta en sí.</p> <p>Aprendiendo a enseñar a la persona a pensar y reflejar.</p>
Respondiente E2	<p>Aprendiendo a encontrar las respuestas.</p> <p>Aprendiendo a experimentar y retornar para la evaluación.</p> <p>Aprendiendo a aumentar el abanico de opciones de respuestas.</p> <p>Dificultad en idealización de la performance.</p> <p>Dificultad en visualizar la actuación de comportamiento ideal.</p>
Respondiente E3	<p>Aprendiendo a levantar las necesidades personales.</p> <p>Analizando el perfil de comportamiento.</p> <p>Comprendiendo los aspectos básicos de dificultad de aprendizaje.</p> <p>Analizando la administración de tiempo.</p> <p>Comprendiendo las demandas individuales y organizacionales.</p> <p>Superando las resistencias al aprendizaje.</p> <p>Aprendiendo a delegar con control.</p> <p>Aprendiendo a enseñar a los otros a hacer las tareas.</p> <p>Aprendiendo a asesorar la emoción.</p> <p>Aprendiendo a nivelar su conocimiento estratégico.</p> <p>Dificultad en delegación de tareas.</p> <p>Dificultad en implantar el método de gestión.</p>
Respondiente E4	<p>Aprendiendo a aprender (estar disponible para aprender).</p> <p>Aprendiendo la disponibilidad tiempo para aprender.</p> <p>Aprendiendo a promover aperturas para cambios.</p> <p>Aprendiendo a experimentar nuevos comportamientos.</p> <p>Aprendiendo a responsabilizarse.</p> <p>Dificultades con las tareas.</p> <p>Dificultades en experimentar nuevos comportamientos.</p>
Respondiente E5	<p>Aprendiendo a identificar sus necesidades.</p> <p>Aprendiendo a diseñar el proceso de Coaching.</p> <p>Aprendiendo a desarrollar algunas habilidades.</p> <p>Dificultades en aceptar el proceso de Coaching.</p> <p>Dificultades en percibirse responsable de sí mismo.</p> <p>Dificultades con las resistencias internas.</p>

TABLA 12 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 6.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 7 – ¿Cuál es la capacidad del líder que actúa como Coach - Líder Coach, influenciar la organización y las personas a su alrededor?	
Respondiente E1	<p>De influenciar porque el Coaching ofrece resultados.</p> <p>De promover cambios de comportamiento.</p> <p>De valorizar y reconocer a las personas dentro de la organización.</p> <p>De retener a las personas en la organización.</p> <p>De retener el conocimiento en la organización.</p> <p>De crear a la figura del Mentoring.</p> <p>De desarrollar a las personas y nuevos líderes.</p>
Respondiente E2	<p>De ejercer el liderazgo de forma diferente.</p> <p>De mostrar que las personas tengan capacidad para crecer y desarrollarse.</p> <p>De promover el crecimiento de los equipos y de la propia organización.</p> <p>De promover nuevas posibilidades de carrera.</p> <p>De promover nuevas posibilidades de estudios y cursos.</p>
Respondiente E3	<p>De ejercer alta influencia.</p> <p>De apoyar a los otros ejerciendo el cuestionamiento y el escucha.</p> <p>De apoyar a los otros multiplicando su conocimiento Coach para los pares de trabajo.</p> <p>De dar un espacio mayor para sus liderados.</p> <p>De ampliar su escucha y la de los demás.</p> <p>De discutir nuevas ideas.</p> <p>De formar, desarrollar y actualizar nuevos líderes, como tener un segundo también en el comando.</p> <p>Oportunidad al crecimiento de las personas.</p> <p>Motivación para aprender el mismo conocimiento del líder.</p> <p>Posicionar otras personas en reuniones sustituyendo líderes.</p>
Respondiente E4	<p>De ejercer alto grado de influencia por el alto grado de aplicabilidad del Coaching.</p> <p>De aplicar las habilidades.</p> <p>De generar buenos resultados para sus liderados.</p> <p>Entender la situación, el contexto del momento.</p> <p>Envolver y traer al equipo.</p>
Respondiente E5	<p>De preparando a otros <i>líderes Coachs</i>.</p> <p>De instrumentalizar las personas.</p> <p>De Apoyar el desarrollo de la carrera de su equipo.</p> <p>De influenciar otros líderes y los pares de trabajo.</p> <p>De gestionar las resistencias.</p>

TABLA 13 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 7.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 8 – ¿Cuál es el principal cambio de comportamiento presentado por los líderes en el proceso de coaching?	
Respondiente E1	<p>En la percepción de la necesidad de cambio. Nuevas capacidades son adquiridas. Aprender a oír y aprender a preguntar. Aprender a esperar el momento de preguntar. Aprender a formular preguntas de forma específica. Aprender cuales comportamientos son más útiles para el cambio promover un resultado mejor. Desarrollar la paciencia. Desarrollar el auto conocimiento. Desarrollar la motivación. Desarrollar el acto de reconocer a las personas. Motivación en las personas. Mejorías en la autoestima. Aprender a reconocer a las personas.</p>
Respondiente E2	<p>Percibir su comportamiento. Adquiere un comportamiento más balanceado, Ejercer la autoridad con equilibrio. Dejar de ser tan complaciente o autoritario. Pondera las situaciones. Aprender a actuar de forma diferente con personas diferentes.</p>
Respondiente E3	<p>Nueva postura. Habilidad de pensar y envolver estratégicamente la organización. Habilidad de delegar las actividades operacionales. Posicionarse como gestor y ser un profesional Habilidad de traer innovaciones e innovar en el modo de operar el negocio. Adquirir una espontaneidad mayor. Administración de su tiempo y de los demás de una mejor forma. Volverse más asertivo. Habilidad de asesorar la comunicación exacerbada, con mucho contenido emocional. Desarrollar habilidades sociales como empatía y posicionarse a la hora adecuada. Aumento de la respetabilidad y confiabilidad dentro de la organización. Oportunidad de observar el mercado de una forma diferente. Hacer reuniones fuera de la empresa.</p>
Respondiente E4	<p>Mejorar los resultados financieros de la organización, Fijar y alcanzar metas. Promover la satisfacción del equipo.</p>
Respondiente E5	<p>Promover la apertura para el proceso. Gestionar sus resistencias. Tornarse más flexible. Escuchar a los subordinados.</p>

TABLA 14 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 8.
 FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 9 – ¿Qué métricas asociadas al desempeño del líder, permiten comprender la transferencia de los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos, en la forma de nuevas actitudes?	
Respondiente E1	La planificación y planificación estratégica. Definir la realidad en forma de metas. Definir enfoque con claridad. Capacidad de sostener un enfoque apoyado en algunas técnicas como la PNL y el Eneagrama. Preparar a las personas para entrar en una acción. Apoyar a la persona a eliminar sus dificultades.
Respondiente E2	Los resultados positivos alcanzados en función de la nueva performance. Cambio de postura y comportamiento. Compromiso de las personas. Resultados confiables. Repetición de comportamientos con resultado positivo.
Respondiente E3	Cambio de las habilidades de asesoría. Cambio en la comunicación. Cambio en la ejecución de tarea. Cambio en las relaciones inter personales. Cambio en la gestión de conflictos. Cambio en la innovación. Cambio en la forma como el propio gestor va siendo visto en la organización. Promoción personal. Confiabilidades en la gestión de negocio. Rendimiento y productividad de la organización
Respondiente E4	Cambio del comportamiento percibido por si propio y por los pares. Cambio en la forma de resolver los asuntos. Cambio de actitudes.
Respondiente E5	El feedback 360, incluyendo los pares y subordinados. El feedback como auto evaluativo. Modificación de comportamientos y estrategias de trabajo.

TABLA 15 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 9.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 10 – ¿Cuáles son las herramientas y técnicas más importantes para el Líder Coach en el desempeño de su función?	
Respondiente E1	PNL. Eneagrama. Evaluación de desempeño 360 grados. Testes de personalidad.
Respondiente E2	Feedback. Autoanálisis de auto verificación de desempeño.
Respondiente E3	Evaluación de desempeño 360 grados. Diagnóstico de administración de tiempo. Evaluación de habilidades de asesoramiento.
Respondiente E4	Plano de metas. Gestión de reuniones.
Respondiente E5	Análisis SWOT. Meta 5 X 5. Planeamiento estratégico.

	Plan de metas. Análisis situacional.
--	---

TABLA 16 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 10.

FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 11 – ¿Cómo mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de Coaching?	
Respondiente E1	Liderar el entorno. Adoptar y mantener la postura Coaching. Realizar planificación y monitoreo. Acompañar el proceso de implantación. Disponer de su propio Coach que le de apoyo. Realizar oficinas e entrenamientos. Identificar las dificultades que está teniendo y como puede mejorar. Mantenerse actualizado. Rehaciendo el curso. Aplicar lo aprendido. Practicar Lectura.
Respondiente E2	Por la valorización, como un elogio recibido. Potencializar desarrollando otras competencias. Dar feedback, retroalimentar la manutención. Desarrollar un tiempo para lidiar. Retornar para entrevistas de manutención.
Respondiente E3	Dedicar un tiempo específico para que ocurra la manutención. Crear una agenda de encuentros. Crea un plano de acompañamiento de metas. Crea un plano de acompañamiento de procesos. Nueva etapa de desarrollo de competencias. Desarrolla nuevas habilidades de liderazgo. Estableciendo nuevas metas, renovarlas. Revisar el método. Asesorar adaptaciones. Mantener un profesional Coach en la organización.
Respondiente E4	Estructura el acompañamiento del trabajo de Coaching a lo largo del tiempo. Crear sesiones específicas. Crear mecanismos específicos como delegación. Fundamentar las nuevas prácticas.
Respondiente E5	Plan de orientaciones para acompañamiento. Revaluación de todo el proceso después de la aplicación. Actualización de las herramientas de Coaching.

TABLA 17 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 11.

FUENTE: Elaboración propia (2012)

Pregunta 12 – ¿Cómo debe ser estructurado un programa de formación del Líder Coach, ministrado en cursos de desarrollo de liderazgo?	
Respondiente E1	Incluir una evaluación previa de como la persona se encuentra antes del curso. Entrenar algunas competencias.
Respondiente E2	Entrenar competencias de asesoramiento.
Respondiente E3	Mensurar como el líder se encuentra antes y después del entrenamiento. Aplicar la técnica de conversación, con preguntas secuenciales, alternándose los papeles. Trabajar con aulas expositivas. Dividir a las personas en grupos en los entrenamientos. Debe haber una etapa supervisada de aplicación.
Respondiente E4	Evaluar si el profesional está dispuesto a cambiar o experimentar. Trabajar algunas competencias.
Respondiente E5	Plan de objetivos definidos personales y profesionales. Trabajar con la matriz SWOT. Desarrollar las relaciones. Evaluación de las expectativas. Desarrollar los principios personales.

TABLA 18 – Ideas dominantes en las respuestas de la pregunta 12.
FUENTE: Elaboración propia (2012)

4.4 Interpretación de los resultados

La interpretación de los resultados para Vieira (2005, p. 144) tiene como objetivo puramente el "análisis" de la etapa de la investigación de campo y debe ser presentada en la secuencia del trabajo. En este trabajo, la interpretación de los discursos permite verificar una consistencia de las respuestas con su contenido de preguntas. A medida que las preguntas fueron evolucionando, los encuestados se sentían más a gusto y empezaron a dar respuestas más extensa y formuladas.

En la pregunta 1 los entrevistados fueron indagados acerca de los principales motivos por los cuales los líderes buscan los servicios de Coaching con un Coach profesional. Se observa una convergencia de las respuestas, para los motivos relacionados al desarrollo profesional, indicando una necesidad de auto-conocimiento, mejora en el ámbito personal y profesional.

En la pregunta 2 a los entrevistados se les preguntó acerca de los principales objetivos, necesidades y demandas que los líderes presentan antes de iniciar el monitoreo del Coaching. Las respuestas presentan como predominio el tema relación con las personas, grupos y equipos de trabajo. En la opinión de los encuestados, el Coaching puede ayudar y producir resultados en el desarrollo del

líder con sus seguidores, en términos de motivación de las personas y gestión de la comunicación y de las emociones.

En la pregunta 3 a los entrevistados se les preguntó acerca de la posibilidad de motivar al líder para comprometerse con sus metas y acciones personales en el proceso de Coaching. Los entrevistados se refieren al comprometimiento como resultado de la motivación del líder, de la correcta identificación de los principios - misión, visión y valores, alineados con la organización. También destaca la claridad en las necesidades, puntos fuertes y débiles de este líder, que actuarían como un trampolín hacia el mantenimiento de la manutención del mismo en el proceso de Coaching.

En la pregunta 4 a los entrevistados se les preguntó sobre los aspectos relacionados con la importancia y los beneficios del Coaching para líderes en el desempeño de sus funciones. En cuanto a la importancia del Coaching, se destaca los factores (a) evolución en la capacidad de liderazgo y (b) desarrollar las habilidades y competencias, indicando que los líderes buscan el crecimiento y la maduración personal. Relativo a los beneficios del Coaching, una amplia y variada gama de respuestas se presentaron indicando cuál sería la misión del Coaching en la vida del líder: aumento de la autoestima, mayor confianza, auto seguridad, mejoría en la comunicación y el aumento de resultados positivos.

En la pregunta 5 a los entrevistados se les preguntó acerca de las competencias básicas - conocimientos, habilidades y actitudes que se trabajan a través del proceso Coaching. En las respuestas presentaron la percepción de que el aprendizaje debe dominar las secciones o encuentros, variando entre aprender a: aprender, escuchar, hacer preguntas, comunicarse, adquirir habilidades de gestión, dar y recibir feedback e identificar necesidades. En esta pregunta domina el desarrollo del potencial que él líder posee, más está en estado latente.

En la pregunta 6 los entrevistados fueron indagados sobre cómo ocurre la evolución del aprendizaje del líder en el proceso de Coaching, cuáles son las dificultades encontradas y como fueron superadas. Las informaciones indican que el Coaching apoya al líder en la búsqueda de respuestas a partir de sus necesidades personales, como establecer y alcanzar metas, vencer las resistencias, y se auto responsabilizarse. El análisis de las respuestas indica una convergencia de los Coachs entrevistados acerca del papel del Coaching en la evolución del proceso de aprendizaje en la vida de los líderes.

En la pregunta 7 los entrevistados fueron indagados acerca de la capacidad del líder que actúa como Coach - Líder Coach, influir en la organización y las personas a su alrededor. Para los entrevistados la capacidad del Líder Coach, reside en ejercer el liderazgo de una manera diferente de la que venía haciendo, de ejercer influencia principalmente por la promoción de cambios de su comportamiento en la conducción y orientación de las personas y equipos. Se destaca también las posibilidades en la carrera de los liderados.

En la pregunta 8 a los entrevistados se les preguntó sobre el principal cambio de comportamiento presentado por los líderes en el proceso de Coaching, que dio oportunidad de completar el sentido de la pregunta 7. Cuanto al papel del Coaching en este sentido para los entrevistados, que comparten diferentes opiniones, indican aprender nuevas destrezas y habilidades como el reconocimiento, el desempeño equilibrado de la autoridad, innovar, delegar, la satisfacción del equipo.

En la pregunta 9 a los entrevistados se les preguntó acerca de las métricas asociadas con el desempeño del líder, que permiten comprender la transferencia de nuevos conocimientos y habilidades adquiridas, en la forma de nuevas actitudes. En esta pregunta las respuestas convergen en el término "cambios", relatados como: la planificación, el enfoque, la actitud, el performance, la realización de las tareas, la gestión del negocio y como resolver los problemas. Las respuestas indican que el Coaching apoyó, en función de la asociación establecida de las métricas con la capacidad del líder para expresar en su vida profesional, nuevos comportamientos como consecuencia del cambio de postura y actitud en la vida personal.

En la pregunta 10 los entrevistados fueron indagados acerca de las herramientas y técnicas más importantes para el Líder Coach en el desempeño de su función. Las respuestas indican una tendencia hacia el uso de la evaluación del desempeño, tanto auto-análisis y auto-verificación con 360 grados. También se utilizan el teste de personalidad, Feedback, PNL, plan de metas y el eneagrama.

En la pregunta 11 a los entrevistados se les preguntó acerca de cómo mantener y mejorar los beneficios después del entrenamiento y proceso de Coaching en la vida del líder. El amplio repertorio de respuestas indica: mantenerse al día, desarrollar un tiempo con sesiones específicas, crear un cronograma de reuniones, renovar sus metas. Todo indica que el mantenimiento y la mejora es posible, siempre que se haga con la organización y de la agenda de compromisos.

En la pregunta 12 los entrevistados fueron indagados como debe ser estructurado un programa de formación del Líder Coach, impartido en cursos de desarrollo de liderazgo. Las respuestas indican la necesidad de evaluar el perfil del líder como alumno, antes y después del entrenamiento para medir la contribución. Indican también que la base del entrenamiento se debe concentrar en las competencias de gestión.

5 MODELO PROPUESTO

5.1 Introducción

La propuesta del Modelo de Coaching Organizacional Líder-Coach – metodología para implantación de un programa de gestión para el líder – se basa en los supuestos que el líder apoyará su actuación profesional en el Coaching, para ejercer su liderazgo con mayor efectividad, orientando personas para alcanzar resultados esperados y deseados, siguiendo un conjunto sistematizado de pasos, flexibles y adaptables a las situaciones. Para Valle e Oliveira (2009, p.34), modelo es una representación abstracta y simplificada de una realidad en su todo o en partes. Quinn et al. (2003, p.02) explica que las creencias al respecto *de lo que y como* deben ser hechas las cosas son denominadas de modelos, representados y formados por premisas que afectan directamente el modo como son hechas estas cosas en la organización.

Modelo por esencia es simplificador, evalúa Carbone *et al.* (2006, p.50), en función de que los diagramas presentados en él no tienen la pretensión de agotar las actividades e interacciones próximas a la gestión, más exponer de forma resumida la lógica de funcionamiento del modelo. Aprender a apreciar nuevos conceptos, además de proporcionar nuevas perspectivas al respecto de las alternativas de la realidad o de posibilidades, nos ayudan a representar y comunicar nuevas ideas, y a comprender mejor los fenómenos. La propuesta de este modelo de Coaching Organizacional va de encuentro con el problema central formulado en la introducción de este trabajo (sección 1.1) en el problema de investigación, así formulado:

- c) ¿Cuáles son los pasos y las etapas necesarias para efectuarse un programa de Coaching Organizacional orientados para la función del Líder?
- d) ¿Cómo esos pasos pueden ser adaptados y articulados para esa efectucción, para que los gestores puedan influenciar la organización, actuando como Líder-Coach?

Estas indagaciones introducen la temática de este capítulo, que tiene como finalidad presentar el modelo, mostrando y aclarando los pasos necesarios para el

ejercicio de este liderazgo apoyado en el Coaching, y sus implicaciones para los liderados y para la organización.

La finalidad accesoria (objetivo secundario) de este modelo es colaborar en la efectividad del desempeño de liderazgo, evitando que los gestores o líderes actúen sin un referencial, modelo o base de apoyo para sus acciones. A pesar de que las ideas presentadas en este trabajo no sean nuevas, el abordaje ofrecido se basa en las buenas prácticas recomendadas que evolucionaron con base en las investigaciones y en las lecciones aprendidas al implantar programas de Coaching en diversas organizaciones, y en la extensa revisión de la literatura pertinente. Lo que es innovador en este trabajo, es la forma como las ideas-claves son combinadas y articuladas, sistematizadas en un modelo que permite al gestor-líder abordar el liderazgo a partir de la óptica del Coaching, asesorando personas y procesos con base en la gestión de la performance, manteniendo el enfoque de todos en el desempeño necesario, posibilitando que se añada el valor, se alcance las metas y se produzcan los resultados esperados.

Es importante observar que para las organizaciones entusiastas de novedades, deben observar las siguientes consideraciones antes de iniciar práctica de la gestión y del liderazgo orientada por el Coaching:

- No adoptar sin una reflexión crítica del momento en que la empresa está viviendo;
- Evaluar las circunstancias específicas para su adopción;
- Evaluar los beneficios y dificultades de su implantación;
- Planificar los recursos y personas a ser involucradas y comprometidas.

Pues además del costo, el tiempo y el comprometimiento de las personas estarán en constantes análisis y ponderaciones, y una eventual discontinuidad puede comprometer la moral de las personas.

En relación al aporte del Coaching, Angel y Amar (2007, p.22-25) definen los programas de Coaching como un proceso de fases que ayudan a los líderes a pensar y planificar de una forma más estratégica, gestionar el riesgo con mayor eficacia, crear y comunicar la visión y misión empresarial contribuyendo al desarrollo de una cultura de confianza y responsabilidad personal dentro de la organización siendo a su vez una actividad que mejora el desempeño en forma permanente

escudriñando nuevos conceptos, nuevos sistemas integrales, técnicas, herramientas y tecnología de gestión empresarial.

5.2 Contribuciones teóricas

En el desarrollo e identificación de las etapas de este modelo propuesto, fueron identificados en la literatura algunos temas principales y de apoyo, los cuales servirán como referenciales de embasamiento teórico:

- **Coaching** - contribuye como una importante herramienta para ampliar la percepción de la realidad y los límites de actuación de un individuo en el macro-ambiente deseado que estén inseridos;
- **Liderazgo** - contribuye con sus principios teóricos para la creación de una nueva realidad, objetivando adquirir una mejor capacidad de intervenir en la realidad que están inseridas;
- **Aprendizaje** – contribuye en el sentido de promover un entendimiento al respecto de la forma de como las organizaciones y los individuos aprenden, y como pueden percibir la realidad que los rodea.

5.3 Justificativa para este modelo

Contribuir con las prácticas de liderazgo y gestión, posibilitando observar para la figura del líder como el responsable mayor en la implantación de las estrategias y desmembramiento en objetivos y metas, apoyados en indicadores. La visión de este modelo parte del principio que las actividades del equipo y de las unidades sobre el comando de un líder, pueden ser orientadas y fundamentadas por un modelo de apoyo que permita:

- Auxiliar al líder a definir metas claras para su equipo, y poder entonces evaluar las competencias, las capacidades y limitaciones, cobrar el desempeño esperado, y crear condiciones de realizarlo;

- Acompañamiento de proyectos, tareas y acciones internas y externas a la organización, con la finalidad de aumentar la ventaja para alcanzar los resultados esperados;
- Auxiliar al líder con la técnica de conversación, que permite la conducción de conversaciones más objetivas y dirigidas para resultados, haciendo preguntas y oyendo para buscar entendimiento, claridad y acción;
- Permitir que el potencial de la persona sea aumentado, en dirección de su performance máxima;
- Aplicar las habilidades del Coaching para entender a las personas a auto-asesorarse, disminuyendo la necesidad de ejercer la autoridad, el poder, las ordenes y las instrucciones, sustituyendo por el método de conversación apoyado en las técnicas de Coaching.

Liderar en la visión de este trabajo, desde el punto de vista del Líder-Coach, incluye conducir algunas actividades involucradas para acción-decisión, individualmente consideradas como parte importante del proceso, pudiendo ser ejecutadas en conjunto o individualmente. La etapa de la revisión de la literatura (capítulo 2) y la etapa de entrevistas (capítulo 4) apuntó algunos pre-requisitos esenciales para el ejercicio del liderazgo basado en el Coaching:

- Estar preparado conceptual y técnicamente para ejercer la función;
- Identificar las necesidades y expectativas de las personas;
- Comprender el contexto en el cual la situación de liderazgo está ocurriendo;
- Construir una relación de confianza y cooperación con las personas;
- Despertar recursos que movilicen a la persona en la dirección de sus motivaciones y necesidades, orientarlas para la acción;
- Despertar el deseo para lo que no fue percibido aún;
- Motivar, respetar y comprender las limitaciones y capacidades.

5.4 Visión del modelo Líder-Coach

5.4.1 Visión general

El Objetivo principal del modelo de Coaching Organizacional del Líder-Coach – figura 40, es permitir al gestor o líder Coach una comprensión más amplia de su papel en las organizaciones, relacionando la estrategia con la operación, utilizándose del Coaching para obtener mejorías en la performance de las personas (liderados o equipos), induciendo comportamientos para mejorar el potencial.

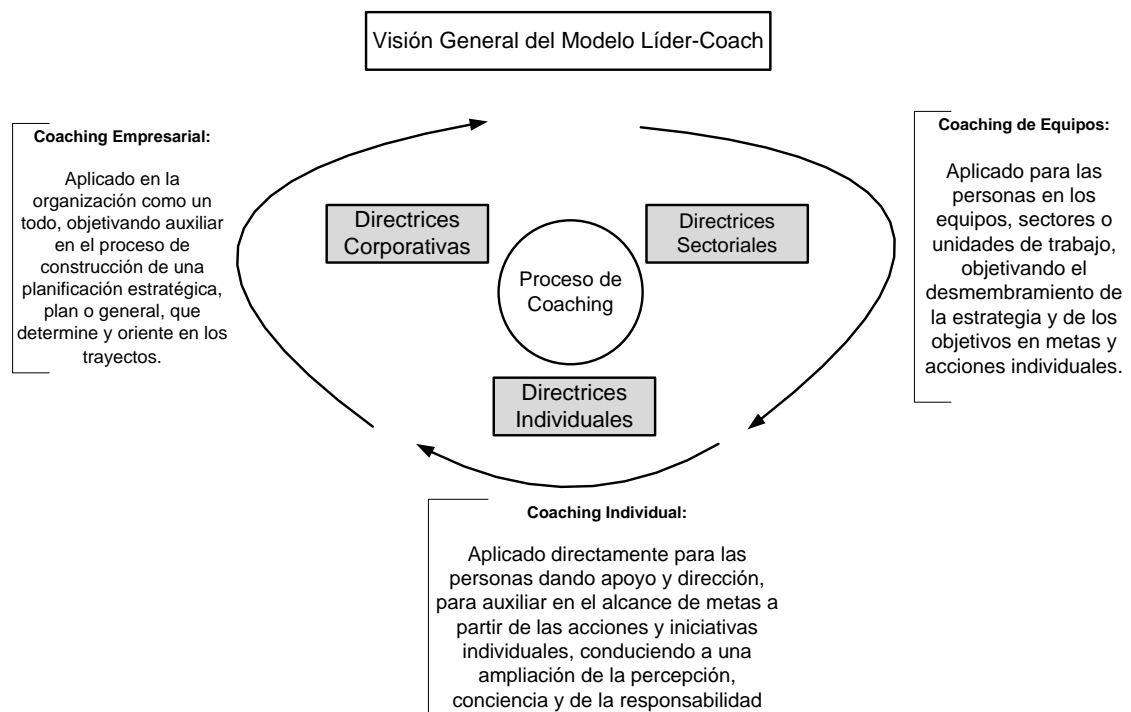


FIGURA 40 – Visión General del Modelo del Líder-Coach
FUENTE: Elaboración propia (2012)

5.4.2 La visión de las etapas

La figura 41 - Visión Gráfica del Modelo de Coaching Organizacional del Líder-Coach del Líder-Coach, representa un diagrama con la representación que el líder necesita en su papel como gestor conductor y responsable del proceso de implantación y desmembramiento de la visión y de la estrategia de la organización, diseminando y fortaleciendo los valores y la misión a lo largo de la cadena. Son en

los equipos de trabajo que las entregas prácticas se materializan en los ambientes de trabajo, como resultados pre-identificados y pre-evaluados como posibles y alcanzables.

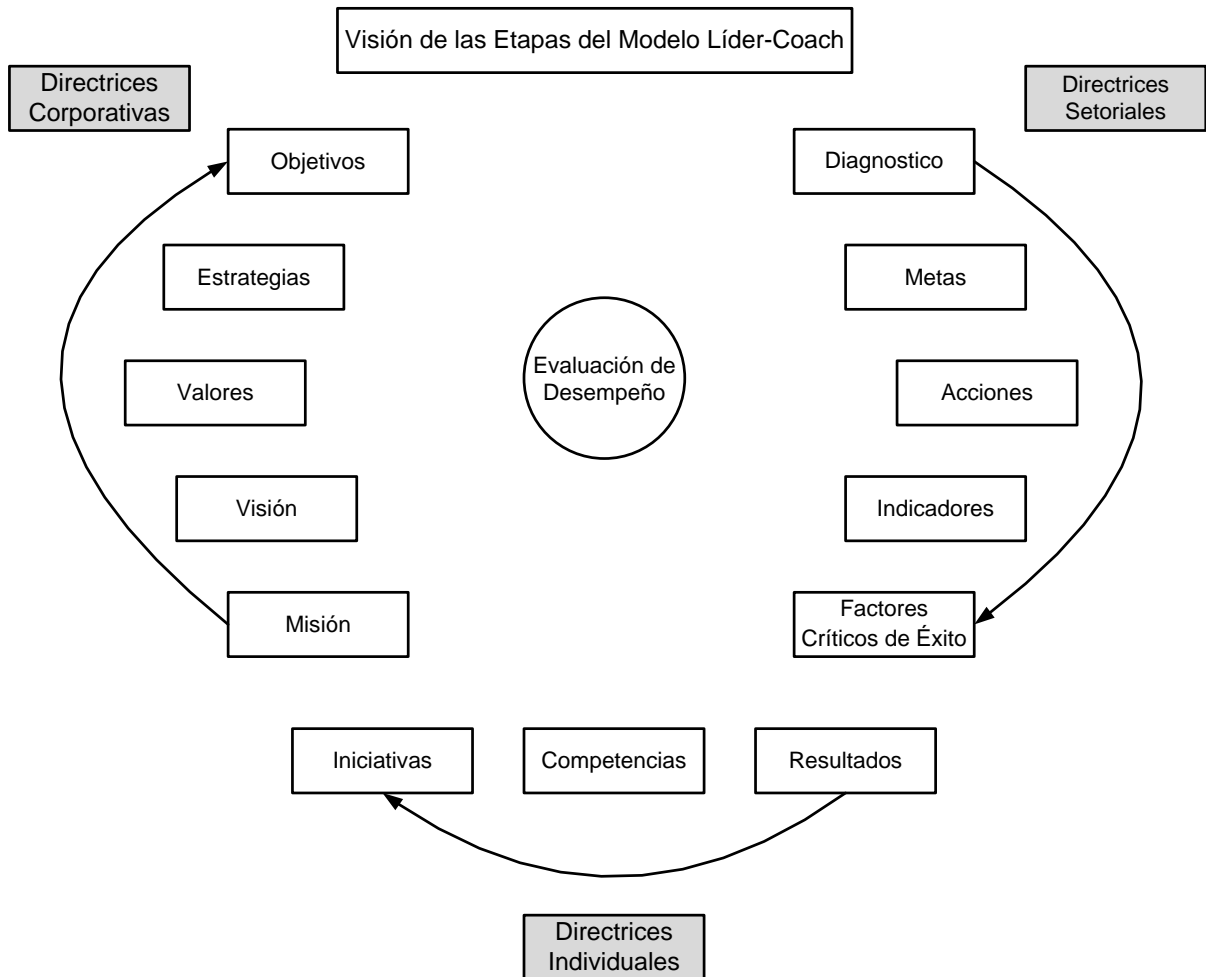


FIGURA 41 – Visión Gráfica del Modelo del Líder-Coach
 FUENTE: Elaboración propia (2012)

La visión gráfica de las etapas del modelo permite comprender la utilización del Coaching en tres etapas distintas y complementares, para las directrices corporativas, sectoriales e individuales:

a) Etapa 1- Directrices Corporativas

Dice respecto a la empresa u organización que actúa. El Líder debe conocer, identificar y evaluar las directrices corporativas, y comprender el alcance y la extensión de este conjunto para su área o unidad de negocio. En esta etapa las fases son individuales, complementares e interdependientes, y al ser ejecutadas permiten al gestor o líder comprender y aplicarlas objetivando que las macro-orientaciones de la organización sean alcanzadas. Esta etapa es formada por cinco tópicos o fases individuales y complementares: misión, visión, valores, estrategia y objetivos.

El Líder-Coach en el desempeño de sus funciones debe promover una revisión de los principios misión, visión y valores de la organización creando mecanismos para los miembros de su equipo puedan orientar sus acciones diarias con base es estos principios. De la misma forma las estrategias y objetivos deben ser efectuados en el nivel organizacional y a partir de la actuación del Líder-Coach, desmembradas en actitudes orientadas para los equipos.

b) Etapa 2 - Directrices Sectoriales

Esta etapa comprende fases complementares e interdependientes, ejecutadas como consecuencia de la identificación de las directrices organizacionales, e incluye los sectores o unidades-clave de la empresa. Al ser ejecutadas proporcionan mejoras al líder para obtener los resultados planificados en la etapa anterior. Específica los parámetros para una determinada unidad o sector específico de la empresa u organización. Elaboradas y construidas a partir de las directrices corporativas, esta etapa es formada por cinco tópicos o fases individuales y complementares: diagnóstico, metas, acciones, indicadores y factores críticos de éxito.

c) Etapa 3 - Directrices Individuales

Esta etapa comprende el desmembramiento de las directrices sectoriales o unidades de la organización al nivel de las personas directamente involucradas,

permitiendo que el programa de líder-Coach sea implantado y adoptado al nivel personal. Esta etapa es formada por tres tópicos o etapas individuales y complementares: resultados, competencias e iniciativas.

Para que se tenga una visión completa de su papel como Líder-Coach, es necesaria la percepción de la extensión de la estructura de la organización, sus subdivisiones e implicaciones internas. A partir de las macro-políticas o directrices corporativas, el líder debe ser capaz de colaborar directamente en los procesos de desmembramiento de estos, en los niveles sectoriales e individuales objetivando alcanzar los objetivos esperados.

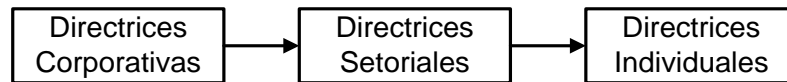


FIGURA 42 – Secuencia de las directrices
FUENTE: Elaboración propia (2012)

El Líder debe posicionarse en la organización que actúa, buscando auxiliar en el desdoblamiento de la estrategia y de los objetivos organizacionales, en la forma de metas, acciones e indicadores para su unidad, y en seguida para los individuos, proporcionando la percepción y el conocimiento directo para los involucrados de lo que se espera de ellos en términos de desempeño. En organizaciones y ambientes empresariales sin sectores o departamentos formalizados, en el conjunto formado por el diagnóstico, metas, acciones, indicadores e factores críticos de éxito, puede ser establecido directamente para áreas temáticas como ventas, facturación, costos o para las personas involucradas. En este contexto el papel del Líder-Coach emerge como una oportunidad de alcanzarse lo máximo de la productividad o performance.

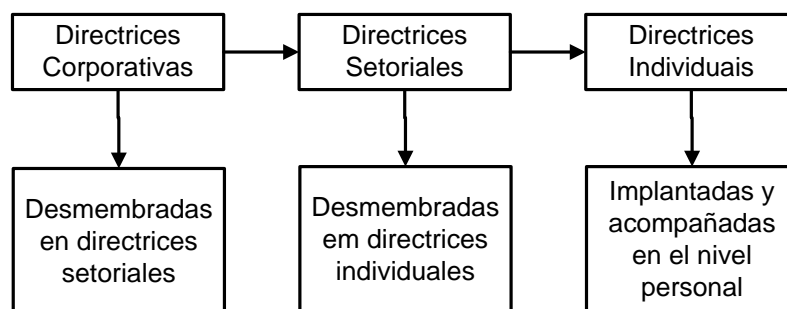


FIGURA 43 – Como desmembrar las directrices
FUENTE: Elaboración propia (2012)

5.5 Competencias del Líder-Coach

Las actividades del proyecto de esta tesis que incluirían la revisión de literatura (capítulo 2) y la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas (capítulo 4) proporcionó la revelación de algunas competencias representadas por conocimientos, habilidades y actitudes (sección 2.1.8), importantes para el líder en el desempeño de sus funciones, de las cuales se destacan: comunicación, preguntas, confianza, reconocimiento, feedback. La figura 44 presenta la visión de las principales competencias identificadas.

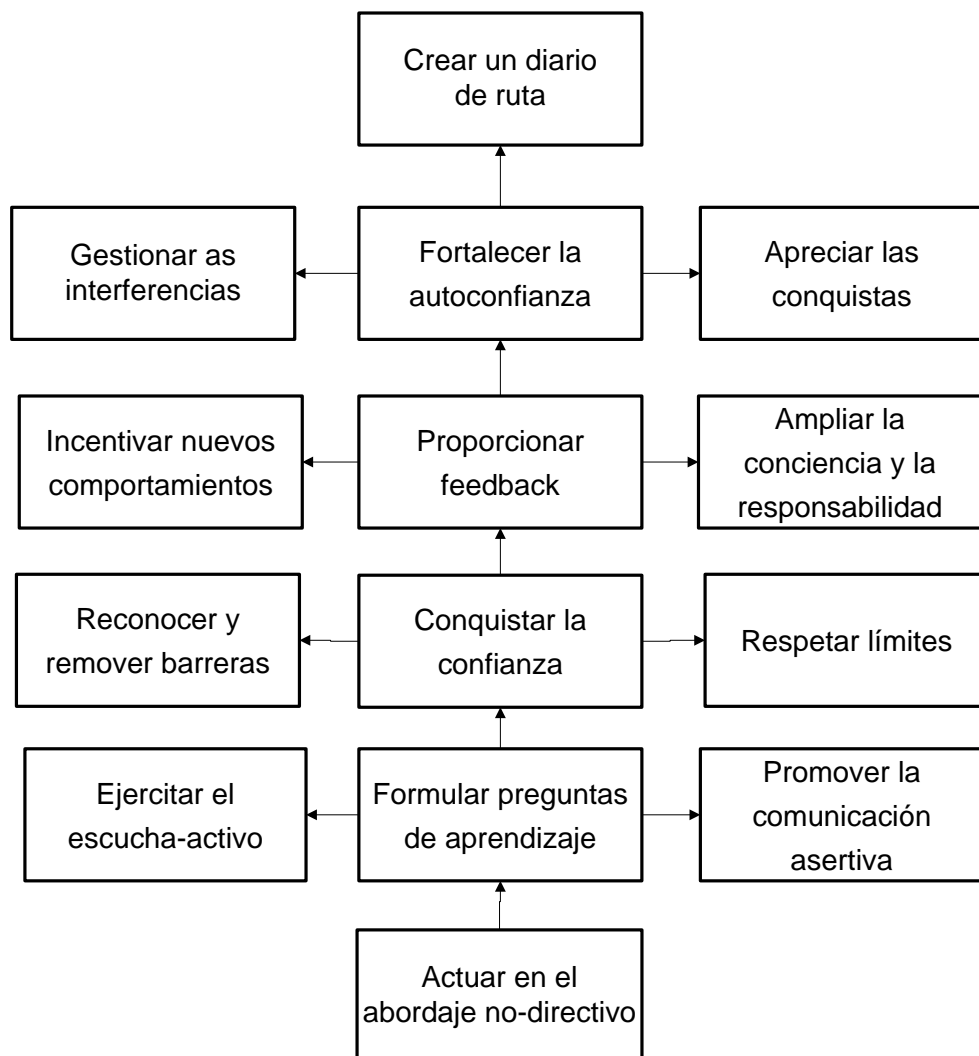


FIGURA 44 – Portfolio de competencias y habilidades del Líder-Coach
FUENTE: Elaboración propia (2012)

Estas competencias representan comportamientos recomendados en los líderes que adoptan la postura Coach, y representan una variada gama de habilidades e actitudes. La combinación de ciertas habilidades permite al Líder-Coach ejercer de forma más efectiva su papel junto a los pares de trabajo pues a medida que avanza en la carrera ocupando cargos más complejos estas habilidades y competencias adquieren un sentido más estratégico. Cada competencia, descrita en la forma de actitudes adaptativas, puede ser representada por algún guión de comportamiento excepcional:

- **Actuar en el abordaje no-directivo** - Establecer una relación de actuación basada en 20% en el hecho de hablar y 80% en el hecho de escuchar, haciendo que las preguntas predominen en el momento de hablar;
- **Formular preguntas de aprendizaje** - Proporcionar reflexión y auto-descubrimiento en la formulación de preguntas poderosas y que promuevan el aprendizaje;
- **Promover la comunicación asertiva** - Practicar y promover el abordaje de los temas de forma positiva y constructiva;
- **Ejercer el escucha activo** - Concentrarse en el mensaje, manteniendo atención en el contenido, en los significados, emociones y sentimientos compartidos;
- **Conquistar la confianza** - Proporcionar condiciones en el relacionamiento para que se perciba un ambiente favorable, motivador y alentador;
- **Respetar límites** - Comprender las circunstancias del otro, sus capacidades e incapacidades momentáneas;
- **Reconocer y remover barreras** - Percibir y auxiliar en la identificación de los obstáculos y enfoques de resistencia que puedan afectar la performance deseada;
- **Proporcionar feedback** - Devolver las observaciones registradas del comportamiento y del sentimiento expreso, de forma constructiva y positiva;

- **Ampliar la conciencia y la responsabilidad** – Enfocar en determinados asuntos, concentrando en algunos tópicos, y expandiendo en seguida, objetivando aumentar la percepción al respecto de la responsabilidad;
- **Incentivar nuevos comportamientos** - Motivar para experimentar nuevos conceptos y conocimientos aprendidos;
- **Fortalecer la auto-confianza** – Alinear los principios como misión, visión y valores con los propósitos de vida identificados, fortaleciendo la identidad personal;
- **Apreciar las conquistas** - Valorizar y comentar positivamente los éxitos alcanzados en el pasado y en las acciones en andamiento;
- **Gestionar las interferencias** - promover un ambiente agradable de relacionamientos en el cual las interferencias negativas tengan el menor impacto posible en el desempeño;
- **Crear un diario de ruta** - Establecer una relación de acompañamiento de la evolución y crecimiento, oportunidad reconocer y valorizar las conquistas.

Este rol de competencias y conocimientos deseables para el Líder-Coach posibilita que el mismo desempeñe su papel con más eficacia y eficiencia, auxiliando las organizaciones o equipos a aproximarse de su ideal de performance.

Gomes (2004, p.32-33) enfatiza que, en las organizaciones en lo cuál los modelos antiguos de gestión predominan y rellenan nuestras mentes, sean substituidos por otros más funcionales, adecuados y modernos, y también explica que la capacidad de ver más allá exige una nueva postura con procedimientos más aprendientes. En este sentido Senge (2005, p. 174) explica que solamente una visión compartida es capaz de concebir y colocar en práctica un nuevo modelo de gestión o liderazgo, apoyado en los supuestos de las organizaciones aprendientes, u orientados al aprendizaje. Así, el modelo propuesto asociado con algunas competencias claves, puede ser compartido en la organización como un todo o solamente direccionado y aplicado en las divisiones o equipos.

5.6 Formularios de implantación

Como sugerencia de implantación del modelo, son presentados algunos formularios con la finalidad de facilitar el camino de gestionar personas y equipos en el entorno organizacional.

5.6.1 Formulario de directrices

Utilizado para identificar las directrices organizacionales que orientan las decisiones y gobiernan las acciones internas. Son organizadas en tres niveles distintos y complementares: corporativo, sectorial e individual. Las directrices corporativas dicen respecto a toda la organización, las directrices sectoriales dicen respecto a los sectores o unidades de trabajo y las directrices individuales dicen respecto a las personas o miembros de los equipos de trabajo. Su identificación por parte del Líder-Coach es importante pues permite que se conozcan las líneas maestras de como la organización debe ser conducida.

MODELO LÍDER COACH	
FORMULARIO DE DIRECTRICES	
Directrices corporativas	
1.	
2.	
...	
Directrices sectoriales	
1.	
2.	
...	
Directrices individuales	
1.	
2.	
...	
Fecha: ___/___/___	

TABLA 19 – Formulario de directrices
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.2 Formulario de principios

Utilizado para identificar los componentes del principio organizacional, que comprenden la misión, la visión y los valores: la misión indica la razón de existir y como la empresa quiere ser reconocida por los clientes internos y externos; la visión indica el camino a seguir en términos de expectativas de futuro que se tiene y los valores orientan las creencias y fundamentos filosóficos que nortean los comportamientos. Se puede identificar comportamientos en la forma de acciones que se pueden adoptar para cada elemento de los principios. Su identificación por parte del Líder-Coach es importante para que se puedan saber las expectativas que todos deben tener en relación a comportamientos y actitudes que son esperados.

MODELO LÍDER COACH
FORMULARIO DE PRINCIPIOS
Misión: Acciones para la práctica:
Visión: Acciones para la práctica:
Valores: Acciones para la práctica:
Fecha: ____/____/____

TABLA 20 – Formulario principios
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.3 Formulario de estrategias

Utilizado para identificar la estrategia y también los objetivos, pues son presentadas de forma interrelacionada. La estrategia señala un conjunto de cambios competitivos y abordajes en el entorno interno a la organización, que al ser ejecutados permiten lograr un mejor desempeño, como consecuencia de un planeamiento más eficaz en el uso de los recursos, de los procesos, del personal y

de la tecnología. La organización puede identificar una o más estrategias asociadas con los respectivos objetivos, indicando y definiendo compromisos de decisión y posición relativos a su ambiente. Aún, pueden ser definidos una o más metas para cada objetivo formulado. Su identificación por parte del Líder-Coach es importante para que se pueda dar conocimiento de la orientación estratégica generando espacio para que se formulen los objetivos y las metas como consecuencia.

MODELO LÍDER COACH
FORMULARIO DE ESTRATEGIAS
Estrategia (1) : Objetivo:
Estrategia (2) : Objetivo:
Estrategia (n) Objetivo:
Fecha: ____/____/____

TABLA 21 – Formulario estrategias
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.4 Formulario de diagnóstico

Utilizado para que se analicen los elementos internos y externos a su entorno, caracterizados como variables y actores que poseen el potencial de influenciar en los resultados, procesos y personas de la organización. Su conocimiento y comprensión permite evaluar las decisiones sobre aprovechamiento de los recursos, puntos fuertes, oportunidades de mejoría, amenazas y oportunidades externas e inferir sobre las posibilidades que se tiene. Su levantamiento por parte del Líder-Coach es importante para que se comprenda el

impacto en la capacidad organizativa de poner en practica planes visando el logro y la conquista de las metas y objetivos.

MODELO LÍDER COACH	
FORMULARIO DE DIAGNOSTICO DEL AMBIENTE	
AMBIENTE INTERNO	
Puntos fuertes	Oportunidades de mejoría
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Fecha: ____/____/____	

TABLA 22 – Formulario diagnostico del ambiente
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.5 Formulario de metas

Utilizado para identificar las metas asociadas a los objetivos, pues estas dependen que las estrategias sean formuladas y anunciadas en conjunto con los objetivos. Las metas indican la cuantificación o parametrización matemática de los objetivos, expresando la cantidad que se quiere de este y en qué plazo se debe cumplir. El delineamiento anterior de la estrategia es acompañado por la determinación de los objetivos y de las metas, que visan materializar y aproximar la organización y sus equipos de los resultados pretendidos. Son los equipos de trabajo y las personas que las integran, que actúan recíprocamente hacia alineamiento. Pueden ser expresadas una o más metas para cada objetivo definido. Su identificación por parte del Líder-Coach es importante para que se pueda apoyar a los equipos y personas en planes de acción e iniciativas, bien como los indicadores asociados, permitiendo un acompañamiento y eventuales correcciones de ruta.

MODELO LÍDER COACH
FORMULARIO DE METAS
Estrategia:
Objetivo:
Meta (1):
Meta (2):
Estrategia :
Objetivo:
Meta (1):
Meta (2):
Fecha: ____/____/____

TABLA 23 – Formulario diagnostico del metas
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.6 Formulario de plan de acciones

Utilizado para planear las acciones asociadas a las metas previamente definidas, y indican la forma como la organización pretende conquistar sus resultados. Comprende la representación de las tareas, actividades y proyectos, compuesto en planes con los siguientes elementos: que se quiere alcanzar, cuánto y cuando se quiere, dónde se realizara dicha acción, quién es el responsable, como se realizará la acción y como determinar si se logró el resultado. El planeamiento por parte del Líder-Coach es importante para que se pueda acompañar la realización de la meta, evaluando el grado de compromiso y valorando el proceso y los recursos empleados.

MODELO LÍDER COACH							
FORMULARIO DE PLANEAMIENTO DE ACCIONES							
ESTRATÉGIA:							
OBJETIVO:							
META:							
	Acción	Procedimiento	Justificativa	Plazo	Local	Responsable	Costo
1							
2							
3							
..							
n							
Fecha: ___/___/___							

TABLA 24 - Formulario de planeamiento de acciones
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.7 Formulario de indicadores

Los indicadores reflejan el rendimiento de una acción, de una tarea o actividad y son expresos de forma cualitativa o cuantitativa, visando evaluar el desempeño de una meta. Su interpretación permiten comprender el cómo se está ejecutando la acción, valorando los aspectos relacionados, y aún evaluando el rendimiento y posibles ajustes en el proceso. Para cada acción se define un indicador general e indicadores intermediarios que miden el progreso. El conjunto de indicadores definidos permite al Líder-Coach gestionar la evolución del sistema de metas establecido y dialogar con su equipo de trabajo, aplicando las herramientas de Coaching y así permitir que se perciban y promuevan ajustes necesarios. Dos formularios son completados: el formulario que identifica las acciones y sus respectivos indicadores y el formulario de acompañamiento de indicadores, que permite lanzar los datos e informaciones del desarrollo de cada acción en el tiempo.

MODELO LÍDER COACH	
FORMULARIO DE ESTRUCTURACIÓN DE INDICADORES	
ESTRATEGIA	
DIRECTRIZ	
Acción	Indicador
Fecha: ___/___/___	

TABLA 25 – Formulario de estructuración de indicadores
FUENTE: Elaboración propia (2013)

MODELO LÍDER COACH							
FORMULARIO DE ACOMPAÑAMIENTO DE INDICADORES							
OBJETIVO							
META							
	Previsión			Acompañamiento			
Acción	Inicio	Término	Plazo	Fecha actual	Indicador base	Indicador actual	situación
Fecha: ___/___/___							

TABLA 26 – Formulario de acompañamiento de indicadores
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.8 Formulario de iniciativas

Semejante al plan de acciones para alcanzar las metas, las iniciativas son representadas para que se puedan identificar las actitudes que las personas

necesitan emprender y realizar, objetivando actuar con sus competencias y recursos. Las iniciativas son representadas por medio de un checklist o lista que representa todas las actitudes frente a cada acción, y también pueden ser representadas como un plan individual de cada persona. El Líder-Coach apoya sus equipos y las personas integrantes mediante el Coaching y sus herramientas, ayudando a clarear el nivel de desempeño apropiado en la consecución de los planes individuales.

MODELO LÍDER COACH	
FORMULARIO DE INICIATIVAS	
Objetivo	
Meta	
Acción	
Iniciativas	Responsable
Fecha: __/__/__	

TABLA 27 – Formulario de iniciativas
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.9 Formulario de competencias

A nivel individual, las competencias representan las fortalezas o puntos fuertes de cada persona que pueden ser valoradas y explotadas como recursos internos con potencial de ser utilizados. Ambas las competencias presentes y las ausentes, son objetos de consideración y evaluación por parte del líder Coach, que apoya la persona en su desarrollo individual. Su levantamiento es consecuencia de programas de evaluación de desempeño, declaraciones del miembro del equipo o percibidas por el líder.

MODELO LÍDER COACH			
FORMULÁRIO DE COMPETENCIAS			
Nombre			
Competencias presentes	Como potencializar	Competencias para desarrollar	Como desarrollar
Fecha: ___/___/___			

TABLA 28 - Formulario de competencias
FUENTE: Elaboración propia (2013)

5.6.10 Formulario de resultados

Los resultados representan todos los logros y conquistas aspirados por la organización, indicados para determinados períodos de analice. Las metas y los objetivos indican cualitativamente y cuantitativamente lo que se espera de las unidades de trabajo, de los equipos y en especial de las personas. Compete al Líder Coach mapear estos resultados y mantener a los miembros de los equipos informados a respecto del curso de los objetivos y metas anhelados. El líder Coach hace cargo para mantener la coherencia entre lo que es posible hacer y lo que se está haciendo, utilizándose del Coaching como herramienta de conversación y aumento de la conciencia y responsabilidad.

MODELO LÍDER COACH	
FORMULARIO DE RESULTADOS	
Año	
Área (unidad interna)	Resultados Esperados
Fecha: ___/___/___	

TABLA 29 - Formulario de resultados
FUENTE: Elaboración propia (2013)

El modelo propuesto para el Líder-Coach puede ser implantando de distintas maneras, llevándose en cuenta los resultados deseados y los recursos disponibles. Independiente del abordaje a ser utilizado, los resultados positivos deseados serán alcanzados a partir del esfuerzo e de la dedicación de los involucrados, utilizándose las herramientas y competencias destacadas y señaladas en este estudio. La proposición sugerida en este estudio, parte de las siguientes premisas:

- a) La organización aspira implantar el programa de Coaching orientado hacia los líderes;
- b) Los líderes deben recibir formación, entrenamiento y acompañamiento en Coaching;
- c) Este programa prevé que el abordaje Coaching será utilizado como estrategia de comunicación, de desarrollo personal y de planificación de metas y acciones;
- d) Además del Coaching, el programa cuenta con herramientas de apoyo al desarrollo personal las incluyendo competencias.

La implantación debe ocurrir de forma gradual, en etapas y fases, respetando la condición de aprendizaje y maduración que el programa necesita.

6 CONSIDERACIONES FINALES

Vieira y Zouain (2005, p. 227) explican que la inserción total o parcial del investigador en el campo de estudio requiere un proceso de “aculturación” y “vivencia” del cotidiano de estudio en cuestión pasando a vivir su día-a-día, y que esta inserción es necesaria, para que al final de la recolección de datos, este pueda afirmar que conoce científicamente el asunto y, por lo tanto tenga condiciones de hablar y argumentar con propiedades. En este contexto, las conclusiones y recomendaciones fueron fruto de la experiencia de participación directa del investigador en la investigación de esta tesis, levantando informaciones en libros, visitas, sites, documentos impresos y electrónicos, y principalmente en entrevistas de campo.

6.1 Conclusión

La primera consideración importante para hacer dice al respecto del modelo del Líder-Coach, realizada con la finalidad de obtener una metodología posible y plausible de ser aplicado en el ambiente de trabajo.

Al iniciar este trabajo, algunos cuestionamientos y suposiciones surgieron como recurrencia del proceso de formulación del problema de investigación, y de la etapa de planificación y estructuración de las etapas del trabajo.

Los siguientes cuestionamientos fueron presentados:

- ¿El ejercicio del liderazgo con base en la técnica de Coaching y en sus herramientas aumenta la eficiencia de la organización en términos de aprendizaje y logro de objetivos estratégicos y operacionales?
- ¿Cuál es el papel del Líder Coach en este proceso de aprendizaje?
- ¿Cuál es la eficiencia de programas de liderazgo apoyados en el coaching, enfocados en el desarrollo del líder?

- ¿Es posible aumentar esta eficiencia y como evaluar el desempeño, después de adoptado un Programa de Coaching orientado para el Líder Coach?
- ¿Cuáles serían los pasos y las etapas para efectuarse un programa de coaching organizacional, orientado para el liderazgo?

Con base en la revisión de literatura y en el análisis de los discursos, los cuestionamientos serán analizados uno a uno:

- El ejercicio del liderazgo apoyada en el Coaching tiene como finalidad aumentar la conciencia y la responsabilidad de los involucrados y como consecuencia aumentar la eficiencia de los involucrados por el aprendizaje generado en el proceso;
- El papel del Líder Coach en este proceso de aprendizaje es crear y estimular un ambiente aprendiente, en el cual las personas dialogan sobre las políticas, estrategias y acciones en andamio objetivando los resultados colectivos;
- Los programas de liderazgo apoyados en el Coaching, enfocados en el desarrollo del líder, tienen como métrica de eficiencia desarrollar o primorear las habilidades y competencias de este líder, que él pueda multiplicar este conocimiento en el ambiente de trabajo aumentando la capacidad de todos;
- Las competencias y habilidades del líder pueden ser constantemente primoreadas a través de un proceso de acompañamiento del líder y de los liderados, con herramientas complementares como feedback y evaluación de desempeño;
- El líder que actúa como Coach de sus pares internamente en la organización, influencia positivamente su entorno basado principalmente en su comportamiento;
- Los pasos y las etapas para efectuarse un programa de Coaching organizacional, orientado para el liderazgo, deben contemplar algunas

competencias identificadas al inicio del programa y la adopción de medidas de desempeño que permitan monitorear la evolución del logro de los objetivos y metas, debidamente resumidas en las estrategias.

Cuanto a los objetivos inicialmente formulados en la fase introductoria, las siguientes consideraciones son relevantes:

- a) Cuanto al Objetivo General, de proponer una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyada en la técnica de Coaching, en el capítulo cinco fueron demostradas las etapas e fases necesarias que apoyan el modelo propuesto, coherente con los supuestos de las herramientas de aprendizaje ;
- b) Cuanto a los Objetivos Específicos desdoblados a partir del desafío de proponer la construcción de un modelo de liderazgo apoyado en el Coaching, destacase:
 - Los entrevistados concuerdan que los programas de Coaching orientados hacia los líderes y organizaciones mejoran sensiblemente la capacidad de liderar y influenciar el entorno;
 - El Coaching tiene como extensión de aplicabilidad tanto los gestores directamente involucrados en las funciones de liderazgo, como sus subordinados;
 - Las herramientas que más se destacan están relacionadas con el apoyo que del líder a sus orientados, tales como – feedback, escucha activo, abordaje no-directivo, formular preguntas, evaluación de desempeño.

Algunos aspectos positivos y otros negativos fueron evidenciados en el proceso de construcción de esta tesis, reforzando la necesidad del investigador en adoptar una postura activa, como actor principal en el proceso:

a) **Aspectos con consecuencias positivas:**

- La riqueza de las informaciones suministradas por los respondientes de las investigaciones de campo dieron oportunidad a un volumen cualitativo significativo de datos y expresiones, ampliamente utilizados en la concepción del modelo;
- La orientación aprendiente de las organizaciones propuesta por Senge (2005, p.47) con sus cinco disciplinas, que contribuyen de forma objetiva mostrando que las entidades empresariales públicas y privadas pueden aprender a cualquier momento orientado por una visión compartida;
- La importancia del Coaching en los días actuales que emerge como una nueva técnica o herramienta de gestión ampliamente orientada para la transformación personal, posibilitando un reinventar del futuro, en la visión de Muradep (2012, p.33);
- Los estudios clásicos enfatizando el liderazgo como un estilo de comportamiento que legitima el ejercicio de la influencia sobre las personas para Smith y Peterson (1994, p. 11-12), que afirman existir un conjunto específico de comportamientos que pueden ser circunscritos como habilidades de liderazgo, desarrollados por cualquier persona determinada y enfocado en volverse líder;
- Y por fin, la percepción de que el modelo conceptual es consistente con la realidad del ambiente organizacional actual, apoyado en el Coaching como técnica de "hacer preguntas que promuevan cambios orientados para la acción" auxiliando la organización a establecer sus directrices, y estas por su vez ser desmembradas en el nivel de los equipos y de las personas.

b) Aspectos con consecuencias negativas:

- La falta de adhesión total de los Profesionales Coachs identificados en la etapa de entrevistas, en función de motivos personales u otros compromisos asumidos, lo que posibilitaría mayor riqueza de informaciones apoyadas en las percepciones y experiencias profesionales adquiridas en el acompañamiento de líderes y ejecutivos;
- La falta de tiempo y condiciones para aplicarse el modelo propuesto para el Líder-Coach, lo que posibilitaría también algunos ajustes provocados por la percepción práctica de la adopción de las etapas propuestas;
- La baja cantidad de empresas que adoptan el Liderazgo-Coach como facilitador de sus procesos internos, motivados principalmente por la novedad de esta herramienta como apoyo a los líderes y ejecutivos;
- El hecho de que el Coaching aún no está siendo ampliamente adoptado en los currículos universitarios y también en programas de pos-grado, lo que contribuiría para una mayor familiarización y adopción de esta técnica en las empresas, iglesias, asociaciones, en fin, locales que personas estén reunidas promoviendo acciones y transformaciones.

La metodología propuesta tiene como finalidad articular algunas etapas y algunos pasos para efectuar un programa de liderazgo apoyado en el Coaching, trayendo como beneficios impactos positivos para este líder y su equipo en términos de conducción de las actividades rutineras, de los proyectos y del desmembramiento de las estrategias y objetivos en metas y acciones sectoriales e individuales. Las cinco entrevistas realizadas produjeron una enorme gratificación, pues permitieron confirmar lo que la literatura señalizaba en términos de beneficios y ventajas de la utilización del Coaching como herramienta o técnica en el ambiente organizacional.

6.2 Recomendaciones para trabajos futuros

Dos consideraciones son relevantes como sugerencias de trabajos futuros:

- a) Entrevistar líderes empresariales u organizaciones que adoptan programas de Coaching en sus prácticas de gestión, buscando evaluar la extensión y los beneficios reales y prácticos de esta técnica;
- b) Aplicar la metodología propuesta en una empresa y monitorear su acompañamiento y evolución a lo largo de un ciclo, buscando evaluar la consistencia y la coherencia de las etapas propuestas.

Cuestiones como implantación del Coaching individualmente, clima organizacional y motivaciones decurrentes representan también posibilidades de estudios futuros.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ADAIR, John. **Develop your leadership skills**. Philadelphia: KoganPage, 2010.

ALBERTO PY, Luiz. **A felicidade é aqui**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 2004.

ANGEL, Pierre; AMAR, Patrick. **Guía Práctica del Coaching**. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, 2007.

ARAUJO, Ane. **Coach: um parceiro para o seu sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 1999.

ARAÚJO, Paulo Roberto. **A bíblia e a gestão de pessoas**. Curitiba: A.D. Santos Editora, 2012.

ARIONI, Sandro, PERITO, Rose. **Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental e descritiva**. São Paulo: Unimarco Editora, 2004.

BALLÉ, Michael. **The Effective Organization's Workbook**. Columbus: Mcgraw Hill Book, 1997.

BASTOS, Cleverson; Keller, Vicente. **Aprendendo a aprender: introdução a metodologia Científica**. 12. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008.

BENNIS, W.; NANUS, B.. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 10. Reimp. – São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BLOCH, Vicky; MENDES, João; VISCONTE, Luiz. **Coaching Executivo: uma questão de atitude**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CAIRO, Jim. **Motivação e definição de metas**. São Paulo: Editora Amádio, 2002.

CAPRONI, P. J. **Treinamento gerencial**: como dar um salto significativo em sua carreira profissional. São Paulo: Makron Books, 2002.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CASTRO, Julio Daniel. **La organización y la mutua influencia de sus decisiones y sus capacidades en el diseño de sus rasgos distintivos**. 299 f. Tesis (Doctorado en Administración). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Católica Argentina, Buenos Aires, 2005.

CATALÃO, João Alberto; PENIM, Ana Teresa. **Ferramentas de Coaching**. 4. ed. Lisboa: Lidel edições técnicas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

CHANG, J. J. **Gestão de pessoas pelo desenvolvimento do comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (tese de Doutorado), 2001.

CLUTTERBUCK, David. **Coaching eficaz: como orientar sua equipe para potencializar os resultados**. São Paulo: Editora Gente, 2008.

CONFIANÇA. In: **Dicionário Houaiss**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011, p. 794

CONSCIENTIZAÇÃO. In: **Dicionário Houaiss**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011, p. 806

COOPERRIDER, David; WHITNEY, Diana. **Investigação Apreciativa: uma abordagem positiva para a gestão de mudanças**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.

CORTESE, Horacio Eduardo. **Coaching & aprendizaje organizacional: mitos y realidades de una época** - Argentina 1994-2005. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2007.

CRUZ, Carlos. Gestão e Coaching com foco em resultados. In: FRANÇA, Sullivan; ROMA, Andréia. (Coord.). **Leader Coach: um guia prático para a gestão de pessoas**. São Paulo: Editora França, 2011.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Pesquisa qualitativa em administração teoria e prática**. São Paulo: Editora FGV, 2005.

DEAQUINO, Carlos Tasso Eira. **Como aprender: andragogia e as habilidades de aprendizagem**. São Paulo: PearsonPrentice Hall, 2008.

DE SORDI, José Oswaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DIAMOND, Harriet. **Perfect phrases for motivating and rewarding employees: hundreds of ready-to-use phrases for encouraging and recognizing employee excellence**. 2. ed. McGraw-Hill, 2011.

DINIZ, Arthur. **Líder do Futuro - A Transformação em Líder Coach**. São Paulo: Editora Espaço Editorial, 2005.

DI STÉFANO, Rhandy. **O Líder-Coach: líderes criando líderes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

DOWNEY, Myles. **Coaching Eficaz**. Rio de Janeiro: Cengage Learning, 2010.

DRUCKER, Peter. **El ejecutivo eficaz en acción**. Barcelona: Alienta Editorial, 2007.

DUTRA, Eliana. **Coaching: o que você precisa saber**. Rio de Janeiro, Mauad X, 2010.

EALLES-WHITE, Rupert. **O líder eficaz**. 3. ed. São Paulo: Clio Editora, 2006.

ESCOLHA. In: **Dicionário Houaiss**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, p. 1206.

FARIA, Vivian Maerker. **Manual de Carreira: identifique e destaque o talento que existe em você.** São Paulo: Saraiva, 2009. (Série Integração / Escola de Negócios).

FARIAS, Cristiane; CARVALHO, Adimari. A importância do Leader Coaching nas organizações e o desenvolvimento de pessoas. In: FRANÇA, Sullivan; ROMA, Andréia. (Coord.). **Leader Coach: um guia prático para a gestão de pessoas.** São Paulo: Editora França, 2011.

FELLIPE, Maria Inês. **4 c's para competir com criatividade e inovação.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2007.

GALETTI, Caroline. O líder Eficaz. In: FRANÇA, Sullivan; ROMA, Andréia. (Coord.). **Leader Coach: um guia prático para a gestão de pessoas.** São Paulo: Editora França, 2011.

GALLWEY, Tim; WHITMORE, John. Coaching e a liberdade para aprender. In: FRANÇA, Sullivan; ROMA, Andréia. (Coord.). **Leader Coach: um guia prático para a gestão de pessoas.** São Paulo: Editora França, 2011.

GARCÍA, Emilita; TEIXEIRA, Nakary. **Percepción del desempeño de equipos de trabajo y desarrollo de competencias de los miembros al recibir Coaching grupal.** Caracas. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello (Trabajo de grado de licenciatura en Relaciones Institucionales), 2005.

GEORGE, Bill. **Liderança Autêntica: resgate os valores fundamentais e construa organizações duradouras.** São Paulo: Editora Gente, 2009.

GOLDSMITH, Marsahll; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching for Leadership.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GOMES, Jorge Fornari. **A terceira competência: um convite à revisão do seu modelo de gestão.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

KETS DE VRIES, Manfred F.R.; KOROTOV, Konstatin; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **Coach and Couch: the psychology of making better leaders.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

KIRKPATRICK, Donald L.; KIRKPATRICK, James D. **Como avaliar programas de treinamento de equipes: os quatro níveis**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2010.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KOUZES, James M.; POSNER Barry Z. **El planificador para Líderes: una guía activa que le permitirá lograr su mejor desempeño personal**. Buenos Aires: Granica, 2005.

LADDEW, Donald P. **Como supervisionar equipes: técnicas para obter resultados através de equipes**. São Paulo: Editora Master Books, 2002.

LAGES, Andrea; O'CONNOR, Joseph. **Como o coaching funciona: o guia essencial para a história e prática do Coaching Eficaz**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2010.

LEDEEN, Michael A. **Maquiavel e a Liderança Moderna**. São Paulo: Cultrix, 2012.

LIDERANÇA. In: **Dicionário Houaiss**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011, p. 1755.

LÓPEZ, Emiliano Gómez. **El Liderazgo ético: un desafío de nuestro tiempo**. Buenos Aires: Gestión, 2006.

LÓES, João. (2009), "**Qual o seu índice de felicidade**". *Revista Isto é*, N. 2089.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

MARKHAM, William J. **Auditoria da logística**. São Paulo: Editora, IMAM, 2001.

MENEGHETTI, Antonio. **La psicología del Leader**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio. (Org). **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. 1. ed. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia-a-dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIOTO, Izabela. As três premissas essenciais de um líder Coach. In: FURLAN, Jô; SITA, Maurício. **Ser mais com coaching: as melhores dicas e estratégias de Coaching para atingir seus objetivos**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2011.

MOREIRA, Herivelto, CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia científica para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MUMFORD, Jeni. **Coaching para Dummies**. Buenos Aires: PAFP, 2012.

MURADEP, Lidia. **Coaching para la transformación personal: un modelo integrado de la PNL y la Ontología del Lenguaje**. 1ed. 4a. reimp. Buenos Aires: Granica, 2012.

NOGUEIRA, João L. S. M. **Manual de diagnóstico empresarial**. Rio de Janeiro: CNI, 1987.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Coaching, Mentoring e Counseling: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **ANÁLISE E MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

PERCIA, André. Coaching de vida. In: FURLAN, Jô; SITA, Maurício. **Ser mais com coaching: as melhores dicas e estratégias de Coaching para atingir seus objetivos**. São Paulo: Editora Ser mais, 2011.

PEREZ, Juan Fernando Bou. **Coaching para docentes - motivar para o sucesso, para professores e formadores**. Portugal: Porto Editora, 2009.

PERFORMANCE. In: **Dicionário eletrônico Priberam**. Disponível em <<http://www.priberiam.com>. Acesso em: 19/06/2005

POEL, Martine Van Den. **Desenvolvimento de executivos e coaching de lideranças**. In: KETS DE VRIES, Manfred F.R.; KOROTOV, Konstatin; FLORENT-TREACY, Elizabeth. **Coach and Couch: the psychology of making better leaders**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PULAKOS, D. Elaine. **Gestão de Desempenho: como aplicar processo bem-sucedidos para aumentar a performance da equipe**. São Paulo: Editora Gente, 2011.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. 1ed. 4 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUEIROZ, Cláudio. **As competências das pessoas**. 4. ed. São Paulo: DVS Editora, 2008.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competência**. Rio de Janeiro: Qualytmark, 2008.

REIS, Ana Maria Viegas; TONET, Helena; BECKER Jr., Luiz Carlos; COSTA, Maria Eugênia Belczak. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

RIZZI, Marcia. Coaching, estratégia para a excelência. In: FURLAN, Jô; SITA, Maurício. **Ser mais com coaching: as melhores dicas e estratégias de Coaching para atingir seus objetivos**. São Paulo: Editora Ser mais, 2011.

ROSINI, Marco Alessandro. PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2003.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter. **A dança das Mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.

SENGE, Peter. **Escolas que aprendem: um guia da quinta disciplina para educadores, pais e todos que se interessam pela educação**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SILVERSTEIN, Barry. **Avaliação de Desempenho: aprenda a avaliar, promover e demitir**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2011.

SILVA, Mary Aparecida Ferreira da. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: IBPEX, 2005.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, Holgonsi Soares Gonçalves. **A performance sob uma lógica tecnicista**. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/sk/holgonsi/performance>. >. Acesso em 26.09.2012.

SMITH, Peter B.; PETERSON, F. Mark. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SOUSA, Paulo Roberto Menezes de. **A nova visão do Coaching na gestão por competências: A integração da estratégia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SOUZA, Vera Lúcia; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de desempenho**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

SPERB, Daniel Quintana. **Elaboração de Questionários e Formulários**. Educação Superior. Gestão Estratégica da Inovação. Porto Alegre: 2009. Disponível em: <<http://dqsperb.files.wordpress.com/2009/03/elaborando-questionarios.pdf>> Acesso em: 22.11.2012.

UNDERHILL, Brian O.; MCANALLY, Kimcee; KORIATH, John J. **Coaching executivo para resultados: o guia definitivo para o desenvolvimento de líderes organizacionais**. Osasco: Novo Século Editora, 2010.

ZANINI, Marco Tulio. A liderança eficaz: contexto brasileiro. In: MIGUELES, Carmem; ZANINI, Marco Tulio. (Orgs) **Liderança baseada em valores: caminhos para a ação em cenários complexos e imprevisíveis**. 1. ed. 3. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VALLE, Rogério; COSTA, Marília Magarão. Gerenciar os processos, para agregar valor à organização. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**. VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Orgs). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WITHERSPOON, Robert. O Coaching nas transições de CEOs. In: GOLDSMITH, Marsahl; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching for Leadership**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

WHITMORE, John. **Coaching para performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Competências pessoais para profissionais**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2010.

WOLK, Leonard. **Coaching: el arte de soprar brasas en acción**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

YEUNG, Rob. **Liderança Equipes**. São Paulo: Market Books, 2001.

YU, Abraham Sin Oih. **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2011.

YUNI, José A.; URBANO, Claudio A. **Mapas y herramientas para conocer la escuela: investigación etnográfica e investigación-acción**. 3. ed. Córdoba: Brujas, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1

GLOSARIO

ACCIÓN: Ato o efecto de actuar. Actividades o tareas objetivando un resultado.

ALINEAR: Disponer en línea. Conjunto de elementos presentados secuencialmente.

APRECIAR: Dar cariño, considerar.

APRENDIZ: Que o quien aprende, en oposición al que enseña.

APRENDIZAJE: Acto o efecto de aprender, el tiempo durante el cual se aprende.

ASSESSMENT: Consiste en un modelo de evaluación individual de profesionales.

ACTITUD: Modo de proceder el comportamiento.

AUTOCONFIANZA : Confianza que una persona tiene de sí misma.

AUTOESTIMA: Aprecio o valorización que una persona confiere a sí propia, permitiéndole tener confianza en los propios actos y pensamientos.

AUTO-VALORIZACIÓN: Valor o valores que una persona confiere a sí propia.

EVALUACIÓN 360° - Herramienta de evaluación personal realizada por los pares en el trabajo

CAPACIDAD: Entendida como la facultad que vuelve apto.

CARRUAJE: Medio de paseo, viaje o transporte

COACH: Responsable por la conducción del proceso.

COACHEE: Individuo que pasa por el proceso y está siendo beneficiado.

COACHING: Proceso de ayudar a los individuos en la comprensión de lo que son hoy, para lo que desean volverse mañana.

COMPETENCIA: Conjunto formado por el conocimiento, habilidades y actitudes que posibilita una persona a entregar determinado resultado.

COMPORTAMIENTO: Modo de portarse, proceder ante las situaciones.

COMUNICACIÓN: Transmitir o participar información.

CONOCIMIENTO: Acto o efecto de conocer.

CONCIENCIA: Facultad de la razón de juzgar los propios actos.

CONSULTORÍA: Acto o efecto de dar consulta o consejo.

COUNSELING: Proceso de asesoramiento.

DEMANDA: Acción de procurar o buscar.

DESEMPEÑO: Acto de desempeñar o cumplir una función o tarea.

DESARROLLO: Acto o efecto de desarrollar, progresar.

DIAGNÓSTICO: Levantamiento de informaciones sobre algo, empresa o persona.

DIRECTIVO: Relativo a la dirección, que dirige, controla.

ENEAGRAMA: Herramienta de auto-conocimiento comportamental.

EMPODERAMIENTO: Traducción de la palabra inglesa *empowerment*, que indica invertir de poder o autoridad legal.

EQUIPO: Grupo de personas reunidas para una misma tarea o acción.

ESTRATEGIA: Forma de pensar y actuar en la dirección del futuro, representa una combinación ingeniosa de recursos, objetivos y acciones para conseguir un fin.

FACILITADOR: Que o aquel que facilita o proporciona facilidad.

FEEDBACK: Respuesta o retorno sobre un asunto.

ASESORAR: Acto de hacer la gestión o generar, desempeñando la función de gerente o gestor.

GERENTE: Persona que genera o administra negocios.

GERIR: Acto de hacer la gestión generar, desempeñando la función de gerente o gestor.

GESTIÓN: Gerencia o administración.

GRUPO: Conjunto de personas o de cosas que forma un todo.

HABILIDAD: Calidad o capacidad de aquel que es hábil.

INDICADORES: Que o aquel que indica.

INFLUENCIAR: Ejercer influencia o ascendencia sobre alguien.

INTERFERENCIA: Fenómeno que resulta de la Intervención.

LÍDER: Persona que ejerce influencia sobre el comportamiento, pensamiento o opinión de los demás.

LIDERAZGO: Capacidad del líder de Influir en la gente y en los equipos de trabajo en el logro de resultados en forma de objetivos y metas

LIDERAR: Cualidad o función ejercida por el líder

LÍDER-COACH: Líder que asesora o influencia a las personas con base en las técnicas de Coaching

MENTORING: Proceso de transferir conocimientos y experiencias.

META: Objetivo o expresión numérica de un objetivo.

MISIÓN: Razón de ser y existir de las organizaciones o personas e indica un nivel de desempeño.

MOTIVACIÓN: Acto de motivar o de motivarse, exposición de los motivos.

OBJETIVO: meta a ser alcanzada.

ORGANIZACIÓN: Acto o efecto de organizar, Representa un establecimiento empresarial comercial, industrial o de servicios.

PERCEPCIÓN: Acto o efecto de percibir y aclarar.

PERFORMANCE: Conjunto de los resultados obtenidos como consecuencia del desempeño.

PRECISIÓN: Acto o efecto de cuidar.

PLANO: Disposición de informaciones de una persona u organización.

POTENCIAL: Conjunto de los recursos y capacidad que designan una posibilidad.

PROCESO: Modo de hacer una actividad o un plan, conjunto de tareas.

PROFESIONAL: Persona que hace una actividad por oficio, que se relaciona con una dada profesión.

RECONOCER: Recompensar o agradecer.

RESPONSABILIDAD: Obligación de responder por las acciones propias, por La de los otros o por las acciones confiadas.

RESPONSABILIDAD: Volver o volverse responsable.

RESULTADO: Acto o efecto de resultar. Algo alcanzado.

TERAPIA: Tratamiento de disturbios psíquicos.

VALOR: Conjunto de creencias o ideas dominantes.

VISIÓN: Imagen del futuro deseado

ANEXO 2

Curitiba, 2012

Carta de presentación

Vengo muy respetosamente presentarme como alumno del programa de Doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Misiones, municipalidad de Posadas en la Provincia de Misiones, Argentina, con el objetivo de aplicar una pesquisa en la forma de entrevista visando la recolección de datos para calificar y completar las informaciones importantes y necesarias en la tesis. La entrevista está estructurada en:

- En cuestionario individual con 12 ítems;
- Será grabada y decodificada;
- La entrevista digitada será enviada para análisis;
- La identificación de los entrevistados se mantendrá en sigilo.

Giancarlo de Cristo Leite
Universidad Nacional de Misiones
Facultad de Economía y Ciencias
Programa de Doctorado en Administración

ANEXO 3

FORMULARIO FICHA DE ENTREVISTAS PARA COACH

FICHA DE ENTREVISTAS PARA COACH			
Nombre		Edad	
Formación Académica			
Actuación profesional anterior		Tiempo de experiencia	
Tipo e nivel de Formación en Coaching			
Tempo de atuação como Coach			
Motivación para actuar como Coach			
Experiencia con: Líderes empresariais ()	Executivos ()	Empresas ()	

Dimensión Kirkpatrick	Pregunta	Área de Interés
Reacción	A1. ¿Cuáles los principales motivos que llevan los líderes a buscar los servicios de coaching con un coach profesional?	Contexto inicial do coaching.
	A2. ¿Cuáles los principales objetivos, necesidades y demandas que los líderes presentan antes de iniciar el acompañamiento profesional de coaching?	Objetivos y necesidades iniciales del programa.
	A3. ¿Cómo motivar el líder para comprometerse con sus metas y acciones personales?	Motivación y comprometimiento.
Aprendizaje	A4. ¿Cuál la importancia y beneficios del coaching para los líderes en el desempeño de sus funciones?	Importancia y beneficios del programa.
	A5. ¿Cuáles las principales competencias - conocimientos, habilidades y actitudes que son trabajadas a lo largo del proceso de coaching?	Competencias potencializadas.
	A6. ¿Cómo ocurre la evolución del aprendizaje del líder en el proceso de coaching, cuales las dificultades encontradas y como fueron superadas?	Evolución del aprendizaje.
Comportamiento	A7. ¿Cuál es la capacidad del líder que actúa como coach - <i>líder coach</i> , influenciar la organización y las personas a su alrededor?	La influencia del <i>líder coach</i> en la organización.
	A8. ¿Cuál es el principal cambio de comportamiento presentado por los líderes en el proceso de coaching?	Cambios de comportamiento.
	A9. ¿Qué métricas asociadas al desempeño de líder, permiten comprender la transferencia de los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos, en la forma de nuevas actitudes?	Adquisición de nuevas actitudes.
Resultados	A10. ¿Cuáles las herramientas y técnicas más importantes para el líder coach en el desempeño de su función?	Herramientas y técnicas de coaching.
	A11. ¿Cómo mantener y potencializar los beneficios después de los entrenamientos y proceso de coaching?	Manutención de los efectos del coaching.
	A12. ¿Cómo debe ser estructurado un programa de formación del líder coach, ministrado en cursos de desarrollo de liderazgos?	Estructuración de programas de coaching.

ANEXO 4

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO

El formulario debe ser utilizado para evaluar las cuestiones propuestas y aplicables para la fase de la pesquisa del proyecto de Doctorado en Administración de la Universidad Nacional de Misiones.

Tema de la tesis: El líder-coach en el ambiente organizacional: proposición de una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyado en el Coaching y su proceso de aprendizaje.

Problema de pesquisa: Levándose en cuenta el estudio del Coaching en el ambiente organizacional y la orientación estratégica del líder sobre este abordaje, el problema central aquí abordado ser resumido en los siguientes términos:

- a) **¿Cuáles son los pasos y etapas necesarios para efectuarse un programa de Coaching Organizacional orientados para la función del Líder?**
- b) **¿Cómo esos pasos pueden ser adaptados y articulados para esa efectucción, para que los gestores puedan influenciar la organización, actuando como Líder Coach?**

Objetivo de la Tesis: Proponer una metodología para el ejercicio del liderazgo apoyada en la técnica de Coaching y en sus herramientas de aprendizaje, con la finalidad de parametrizar las actividades del líder en el ambiente organizacional.

Muestra: Profesionales Coachs, que actúan profesionalmente en la ciudad de Curitiba, en Brasil, y que atiendan al perfil establecido en las orientaciones del International Coach Federation.

Perfil del Profesional Coach: Tener el certificado de Coach asociado o tener realizado el programa autorizado de entrenamiento y formación en Coaching, con conclusión exitosa en los requisitos del certificado, y aún tener tiempo mínimo de actuación de 3 años como Coach.

Variable de Estudio: La percepción de los entrevistados al respecto del tema "El Líder-Coach", considerando particularmente los entrevistados que actúan en la orientación y acompañamiento de líderes, que adoptan la metodología del Coaching como base y soporte en el proceso, conformada por una dimensión denominada "aprendizaje personal" que es integrada por una serie de indicadores: motivación y comprometimiento, beneficios del programa, influencia en la organización, cambios de comportamiento, adquisición de nuevas actitudes.

Instrucciones

Leer las 12 cuestiones del **FORMULARIO DE ENTREVISTAS PARA COACH (anexo)** y complete los campos abajo:

1) Cual el nivel de pertinencia de las preguntas en relación al objetivo de la tesis?

Bajo			Medio	Alto		
1	2	3	4	5	6	7

Justifique

2) Cual el nivel de redacción de las preguntas cuanto a la clareza y objetividad?

Bajo			Medio	Alto		
1	2	3	4	5	6	7

Justifique

3) Cual el nivel adecuación de las preguntas al perfil de los encuestados?

Bajo			Medio	Alto		
1	2	3	4	5	6	7

Justifique
