

CARLOS ALBERTO ROSSI
UD23020HHU31298

Coaching Scientific Method
First Approach to a Standard Work in Coaching

A Thesis Proposal Presented to The Academic Department of the School of Business
and Economics in Fulfilment of the Requirements For Degree of **Doctor of Philosophy**
With a Major in Human Resources

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
HONOLULU, HAWAII
Winter, 2015

DEDICATORIA

Dedico este obra a mi compañera de viaje en esta vida, a mi dulce esposa, Gina... y a todos y cada uno de nuestros 7 hijos, CAROLINA, ANDRES, AGUSTIN, DANIEL, DANIELA, LUCIA y nuestra angelito más pequeña ANGELINA.

A mi madre, Ana María, que si bien ya partió de este mundo para estar junto a Dios, me dio la vida y toda la felicidad que en ella me fue dada; a mi padre y ejemplo, Carlos Vicente, quien con mucho amor y dedicación nos apoyó en los momentos de mayor dedicación en la elaboración de este trabajo.

Al Dr. Adolfo Portela, del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas de

Argentina, mi mentor científico por su guía ejemplar en esta profesión y por hacerme ver que lo más importante es ayudar a la humanidad y no usarla.

Al Ingeniero Hipólito Choren y al Licenciado Ladislao Bodnar, de la Universidad Tecnológica Nacional, facultad Regional Avellaneda, Buenos Aires, por haberme apoyado en mis proyectos más controversiales y que gracias a sus guías fueron exitosos todos ellos.

A todas aquellas personas que creyeron en mí desde el comienzo de mis curiosidades.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer en primera instancia a mi esposa e hijos y a mi padre quienes me tuvieron una inmensa paciencia para poder manejar los horarios y esfuerzo que esta tesis me demandaba.

En segundo lugar, deseo agradecer al Cuerpo de Profesores y Directivos de AIU quienes sin importar horarios, esfuerzo y dedicación, estuvieron conmigo en todo momento e hicieron posible la concreción de mi trabajo final de graduación, siempre motivándome y con una paciencia extrema.

Deseo también agradecer, por intermedio de sus Ejecutivos de RRHH, a las 20 organizaciones que han participado en este trabajo, aportando sus coachees y toda la información necesaria para elaborar la fundamentación científica de esta tesis.

Carlos Alberto Rossi

ABSTRACTO

La herramienta del coaching considerada de gran utilidad en las organizaciones permite potenciar el talento de las personas, basándose en sus recursos y habilidades con la guía del coach.

Si bien existen diferentes escuelas de coaching, que tienen buenos resultados estimados, de acuerdo al tipo de organización donde se aplica y a la personalidad del coachee, no existe estudio consistente sobre la efectividad que el coaching pueda tener realmente ni como es su aporte objetivo al ROI de la organización.

Por otro lado, las diferentes líneas de coaching trabajan en forma no integral, es decir, no llevan armónicamente la parte emocional y la laboral para colaborar con el coachee en la búsqueda del equilibrio hogar-trabajo, si bien en ocasiones manifiestan que sí lo hacen.

Por último no existen una línea integral de coaching que trate lo emocional y lo productivo en un solo proceso con metodología clara.

En este trabajo se presenta un nuevo modelo o línea de coaching al cual se lo llama Coaching Científico que permite ser más objetivo en el análisis real de los efectos del proceso y su eficacia general, permite armonizar la relación hogar-trabajo además de ser un primer estándar de trabajo en coaching, con miras a unificar el pensamiento de los coaches sobre la base de la alta efectividad comprobada, una formación multidisciplinaria de los mismos y la aplicación de conceptos de matemática al cálculo de la sinergia COACH-COACHE-ORGANIZACIÓN, como base del éxito del proceso.

INDICE

INTRODUCCION	6
DEFINICION DE LA INVESTIGACION	7
DINAMICAS DE LAS ESPECTATIVAS	24
RESUMEN DE RESULTADOS	42
ANALISIS DE RESULTADOS	47
CONCLUSIÓN	51
BIBLIOGRAFIA	53

INTRODUCCION

El autor durante aproximadamente 12 años se dedicó a la capacitación y a la consultoría empresarial.

Una parte muy especial que siempre le ha llamado la atención fue el servicio de coaching. Por esta razón decidió comenzar a familiarizarse con esta profesión hasta llegar a decidir certificarse como Coach Emocional de Six Seconds, USA., y comenzó a trabajar tanto en empresas nacionales como multinacionales, en los puestos directivos y mandos medios, además de personas que pertenecían a otro tipo de agrupaciones sociales.

El autor siempre escuchó decir que el coaching trataba de hacer cambiar conductas en los coachees para mejorar sus relaciones y desempeño laboral. Una de las dudas que le surgieron fue: ¿Cómo personas que saben muy poco de conducta humana podrían generar cambios en otras personas o coachees?

Considerando esto, el autor comenzó a comprender que existían ciertas técnicas (que podían estar basadas en psicología individual o grupal) que permitían cambiar conductas o hábitos. Por ejemplo, levantarse siempre a un mismo horario, es decir, en este caso se trata de memoria corporal (reloj biológico o memoria muscular), que no demanda actividad intelectual. Pero no ocurría lo mismo si se deseaba cambiar habilidades o competencias que tenían como base modelos mentales (paradigmas o formas de pensar), los cuales no podían ser modificados efectivamente por presión, ya que cuando se lo hacía de esta forma el coachee mejoraba durante el proceso de

coaching hasta un tiempo después de haberlo terminado, para luego volver a mantener la misma conducta de siempre, que no era lo que se esperaba del proceso o del coaching, como resultado.

Considerando lo anterior se hace menester conocer, por parte de los coaches, básicamente las nociones de cómo se genera la personalidad, el pensamiento humano, las conductas, sus relaciones con las emociones, etc., para poder comprender y diseñar cuál debería ser la estrategia más adecuada para facilitar el cambio en un coachee.

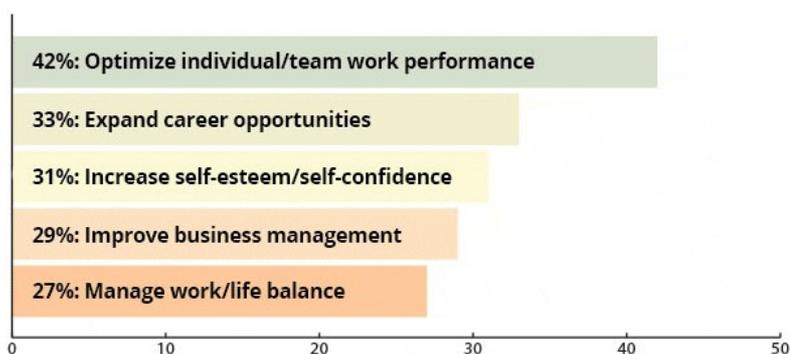
En este trabajo se expone una metodología de tratamiento integral del proceso de coaching que permite aumentar la eficacia del proceso por medio de la sinergia COACH-COACHEE-ORGANIZACIÓN.

DEFINICION DE LA INVESTIGACIÓN

Estado actual del coaching

La International Coach Federation (ICF) en su reporte 2013 (Pág. 4) representa en un gráfico mundial, la cantidad total de coaches certificados en todo el mundo, 20.464 (que a su vez pueden pertenecer a diferentes escuelas de coaching). Estas cifras muestran la importancia a nivel mundial que el servicio de coaching está tomando.

También en el resumen del reporte anual 2013, en la página principal de la ICF, se muestra el siguiente gráfico de barras con el porcentaje en prioridad de motivos para contratar coaches en organizaciones:



Los datos mostrados nos permiten ver cuáles son los motivos actuales y más comunes, para contratar el servicio de coaching.

En el informe ICF 2013, basado en una encuesta llevada a cabo con 24 entrevistas con directivos claves, algunos de ellos de recursos humanos y otros relacionados, obtuvieron las siguientes conclusiones (transcripción literal en letra cursiva. Opinión del autor en letra normal):

- USO DEL COACHING

Muchas organizaciones usan el coaching de forma efectiva, pero varía mucho hasta qué punto se utiliza este método.

Este punto no está muy especificado ni claro con lo cual para opinión del autor, no es de gran aporte.

- EL COACHING HA EVOLUCIONADO

En general, no existe un evento específico que pudiera haber generado el inicio del coaching, más bien el uso del coaching ha evolucionado a través del tiempo.

Para el autor este punto demuestra que el coaching es una herramienta que no solo puede generarse para apoyar la parte productiva, sino también la familiar. Por esta razón las causas posibles de origen del inicio coaching pueden ser muy variadas, pero de naturaleza multidisciplinaria. Si se estudiara la evolución del coaching desde este punto el resultado sería distinto y posiblemente más objetivo.

- EL COACHING PUEDE ESTAR DISPONIBLE A TODOS LOS NIVELES

En la mayoría de las organizaciones, son los ejecutivos de más altos niveles quienes reciben coaching, pero en algunas otras organizaciones también se brinda al talento clave y a personas en roles específicos.

El autor lee con asombro este punto. La línea de coaching presentada en este trabajo, desde su comienzo se aplicó a directivos y mandos medios en organizaciones varias y los resultados han sido muy satisfactorios. Como conclusión de este punto se puede decir que para las organizaciones es tan importante el talento a niveles altos como en mandos medios, con lo cual el coaching debería ser un servicio, que si bien busque una remuneración justa, no se convierta en abuso porque solo se considere el nivel al cual se trabaja.

- **ALGUNAS ORGANIZACIONES APROVECHAN UN MODELO “HIBRIDO”**

La mayoría de las organizaciones usan una mezcla de coaches internos y externos, mientras que un pequeño número de grandes organizaciones globales usan solamente coaches externos.

El autor comparte el uso de coaches híbridos. Los riesgos que el estudio de la ICF sostiene, de usar este tipo de coaches no debería existir y la forma de minimizarlo o eliminarlo es seleccionar al futuro coach interno en base primero a sus valores y luego a su conocimiento técnico profesional. Lamentablemente en algunas organizaciones esta consideración es a la inversa por lo que no funciona. Otro factor que induce a errores en los coaches internos es la premura con la que se tiene que seleccionar al futuro coach interno que en ocasiones hace que prime la necesidad a la calidad lo cual tampoco es aconsejable.

- **LA CONFIDENCIALIDAD ES CLAVE**

Se le da extrema importancia a la confidencialidad, independientemente de que se usen coaches internos o externos.

Por experiencia del autor el nivel de confidencialidad de coaches externos es muy alta, mientras que la de los coaches internos es relativa, alterada por lazos de amistad, vulnerabilidad emocional, temor a equivocaciones, no saber soportar presiones que recaen sobre el coach interno en el proceso de coaching. En este punto se vuelve a ver la importancia de preparar en las competencias necesarias a los coaches internos.

- **LA CAPACITACION DE LOS COACHES INTERNOS ES VARIADA**

La capacitación que han recibido los coaches internos es muy variada, desde un par de días hasta una capacitación formal y acreditada.

En este punto el autor opina que es tan importante la formación de un coach interno como uno externo, por lo que la capacitación la considera la parte menos importante de los futuros coaches ya que si estos no tienen las habilidades necesarias para poner en práctica los conocimientos adquiridos y necesarios, de nada servirá lo aprendido ni la inversión de la compañía. En resumen, primero desarrollar habilidades y luego capacitar.

El autor ha entrevistado a coaches de diferentes líneas y en casi todas ellas no hay un examen de acceso sobre habilidades básicas para el coach, con lo cual se prioriza lo económico más no la calidad del coach formado y esto no debería ser así.

Es distinto el caso de coaches que ya están en actividad y toman nuevas certificaciones debido a que en su mayoría el perfil de coach logro desarrollarse en una forma integral.

- LA REPUTACION Y LAS RECOMENDACIONES SON CUALIDADES ATRACTIVAS DE UN COACH

Los compradores de coaching valoran mucho las recomendaciones y la buena reputación de un coach.

En este punto el autor está de acuerdo con el estudio. La línea de coaching científico que en este trabajo se presenta, fue adquiriendo nuevos clientes por medio de la recomendación “boca a boca” entre las organizaciones clientes más no por medio de publicidad o campañas públicas de marketing.

- LOS COMPRADORES NO BUSCAN ACTIVAMENTE COACHES FUERA DE LA EMPRESA

Las organizaciones usan una “cartera” de coaches que han venido desarrollando al paso del tiempo.

El autor en este punto no hará ningún comentario.

- EL COACHING IMPACTA POSITIVAMENTE EN LAS ORGANIZACIONES

El impacto organizacional tal como la mejoría en el liderazgo y el nivel de compromiso del empleado han sido reconocidos, aunque no se han evaluado formalmente.

En este tema hay que destacar que todavía no existe medición profunda porque es prácticamente imposible tener un estándar de medición debido a la complejidad de los distintos tipos de negocios.

- LA MEDICIÓN DEL ÉXITO DEL COACHING CONTINUA SIENDO TODO UN RETO

Se utilizan herramientas como la retroalimentación de 360 grados y las encuestas con los empleados para ayudar en la medición del impacto del coaching.

En este trabajo se presenta lo que podría ser considerado como una primera aproximación a un estándar de medición del éxito del proceso de coaching, que se ha aplicado con buenos resultados.

Estudio previo de la efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas

Universia Business Review en el tercer trimestre del 2011 llevó a cabo un estudio para determinar la efectividad del coaching en las organizaciones (único estudio serio llevado a cabo en este aspecto).

De acuerdo a este estudio y considerando los casos de coaching analizados en profundidad, que no han sido muchos debido al bajo número de experiencias registradas en el momento del análisis, arrojó como resultado que el coaching favorece.

Los resultados más importantes de este estudio fueron que en promedio la mejora alcanzada por medio del proceso de coaching en áreas como: aplicación de medidas estructurales, de gestión, de servicio al cliente, de RRHH y de Tics no superaron el 25%.

Considerando este resultado el autor opina que este trabajo aportará luces para mejorar la eficacia del proceso de coaching por medio de una metodología clara, más efectiva, objetiva y ética.

Distintos tipos de coaching

Se dijo que dentro de los coaches certificados por la ICF, los hay de casi todas las escuelas o líneas de trabajo, por lo que es primordial exponer los distintos tipos y metodologías para que el lector se familiarice y tenga una visión más amplia de las líneas de coaching aplicadas para luego poder comparar la nueva línea de coaching presentada en este trabajo.

Para explicar las distintas líneas de coaching, el autor analizó varios sitios donde se resumieran las principales metodologías del coaching de forma clara, sencilla y objetiva.

El portal de Pedro Amador sugiere conceptos claros y de entendimiento a nivel de divulgación científica, con lo cual la información de este sitio aportará mucho para conocer y comprender básicamente los tipos de coaching. A continuación se transcribe los conceptos de cada una de ellas con permiso del Autor, considerándose que lo que se encuentra en letra cursiva es perteneciente al Blog de Pedro Amador y lo que escrito en letra normal es información complementaria por parte del autor de este trabajo.

De acuerdo a la metodología que utilizan, se los puede dividir en:

- ***Coaching Ontológico***

Con sus orígenes en la fenomenología de Martin Heidegger, trata de analizar los actos mentales y como dirigen a objetos reales e irreales, los actos de conciencia y las intenciones. Ampliamente basado en el dialogo, la lingüística y la forma en cómo nos expresamos.

El coaching ontológico empresarial es una práctica emergente, surge del reconocimiento de las insuficiencias que exhibe el rol del directivo en las organizaciones para poder responder adecuadamente a los desafíos que enfrenta. El directivo debe expandir la capacidad de desempeño de su gente y conferirles mayores espacios de autonomía para que logren comportamientos en los que muestren lo mejor de sí mismos.

- ***Modelo Tavistock***

Este modelo con arraigo fuerte en el psicoanálisis. Basa sus experiencias en el subconsciente del individuo y una de sus máximas en el entorno de empresa es que no puede ayudarse al individuo de forma aislada si no que es necesario conocer el contexto, su pasado y su entorno.

Este Modelo de trabajo en organizaciones se desarrolló en la Tavistock Clinic y el Tavistock Institute entre los años 50 y 60. Se puede decir que este modelo es el desarrollo y la unión de la Teoría de Sistemas Psicosociales y el Psicoanálisis con el fin de proporcionar un espacio a los procesos inconscientes que surgen en los individuos, grupos y organizaciones.

- ***Modelo DBM***

El Development Behavior Modeling tiene su origen en la Programación Neurolingüística (PNL) por lo que es un modelo muy orientado a la praxis y enfocado al desarrollo humano con tendencia conductual, donde se especifican técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de los objetivos.

El Developmental Behavioural Modelling es una aproximación revolucionaria a la comprensión del comportamiento y aprendizaje humanos. Uno de los logros de este modelado fue la creación de una metodología para la PNL – una explicación de cómo funciona la PNL. Mediante la integración de estos avances hechos en la PNL con la Teoría de Sistemas, la cibernética y el trabajo de Gregory Bateson se desarrolló un modelo que explica porque ocurre el cambio.

Inicialmente el DBM se empleaba para mejorar la calidad y la efectividad de la formación en PNL. Se ha desarrollado más allá de eso mediante aplicaciones en los campos de desarrollo personal, terapia, educación y consultoría de empresa.

- **Coaching Co-Activo:**

El coaching Co-Activo sostiene que la gente es naturalmente creativa, llena de recursos y completa. Absolutamente capaz de encontrar sus propias respuestas a cualquiera de los retos a los que se enfrentan. El trabajo del coach coactivo en vez de instruir o aconsejar al cliente consiste en articular preguntas poderosas, escuchar y empoderar al cliente para invocar las herramientas y creatividad que esta ya posee. El coaching co-activo se compone de tres principios fundamentales, que juntos sirven para aumentar la calidad y los resultados del coaching experimentado en la vida y trabajo del cliente:

- ✓ *Plenitud: Obteniendo un profundo significado y satisfacción de la vida.*
- ✓ *Equilibrio: mirando el mundo desde una perspectiva potente haciendo elecciones poderosas y tomando una acción efectiva.*
- ✓ *Proceso: experimentando totalmente la riqueza de cualquier momento de la vida o el trabajo.*

En el modelo de coaching co-activo existen tres principios fundamentales, tres atributos esenciales del conjunto de aspectos que conforman la vida del cliente: su plenitud, equilibrio y proceso. Estos tres principios son orgánicos y dinámicos. Los clientes progresan hacia una mayor plenitud, un mayor equilibrio y un proceso más eficaz en sus vidas, o se alejan de ellos. La intención última de cualquier coaching co-activo es ayudar a los clientes a que desarrollen al máximo su vida en estas tres áreas vinculadas a sus correspondientes principios. Uno de los aspectos que hace que el coaching co-activo sea único es que se basa en principios, no sólo en contenidos o en temas. Los coaches co-activos no sólo trabajan con sus clientes para incitarles a la acción y que profundicen en el aprendizaje con respecto a determinados temas, sino que los temas que los clientes le llevan a su coach también se plantean como vías hacia una plenitud.

- **Coaching Sistemático**

Es un modelo orientado al proceso de transformación de personas, equipos y organizaciones alineado con la construcción de conocimiento como posibilidad de acción efectiva frente a los desafíos del entorno. Su preocupación principal es el ser humano vinculado al sistema social y organizacional como condicionante y potenciador de la posibilidad de aprendizaje y cambio. Está orientado al bienestar de las personas y al bien común. Es un proceso que se nutre de varias fuentes en forma sistemática. Es un conjunto de herramientas para diagnosticar, intervenir y acompañar para ayudar a sostener los nuevos comportamientos. Es un modelo de observación y de intervención de:

- ✓ *El individuo, la relación con sí mismo, con el otro y con lo otro.*
- ✓ *La dinámica de relaciones que diversos individuos establecen entre sí.*
- ✓ *Las prácticas que sustentan esas dinámicas.*
- ✓ *Los elementos estructurales de dicha dinámica.*

Este modelo se nutre de diversas disciplinas que funcionan como fuentes interdependientes: la biología del conocimiento, la ontología del lenguaje, el pensamiento Junguiano, el pensamiento sistémico y el modelo de aprendizaje organizacional de Chris Argyris, todas ellas desde una mirada constructivista y sistémica.

En síntesis, el Coaching Sistémico es un modelo que se ocupa de construir conocimiento y posibilidades por medio de una metodología cuyas herramientas permiten diagnosticar, intervenir y acompañar la consolidación de nuevas visiones y comportamientos.

- ***Modelo de Coach Ville creado por Thomas Leonard***

Parte de la idea de que el coaching puede existir siempre y cuando haya una diferencia entre la situación actual y su situación deseada (la meta). Para acompañar al cliente desde su presente hacia su futuro, el coaching sigue un modelo de conversación con 5 pasos:

1. *El asunto de la conversación.*
2. *El objetivo de la conversación.*
3. *La realidad de la situación presente.*
4. *Las opciones que existen para lograr el objetivo.*
5. *El compromiso hacia la acción.*

El modelo de coaching creado por Thomas Leonard, padre del coaching moderno, incorpora las habilidades esenciales del coach junto con los cinco pasos de la conversación. La maestría y la “magia” del coach consisten en fusionar las dos partes.

- ***Modelo Grow***

Modelo muy estructurado y orientado a resultados, de corte directivo y basado en tareas y retos, utiliza la confrontación y el dialogo con su modelo de preguntas y análisis de las situaciones, muy orientado al entorno empresarial. Uno de sus mayores exponentes es John Whitmore.

El modelo GROW es un acrónimo de (G) OAL (meta), (R) eality (realidad), (O) options (opciones) y (W) ill (plan de acción), destacando los cuatro pasos clave en la implementación del modelo GROW. Al trabajar a través de estas cuatro etapas, el modelo GROW aumenta la conciencia de las propias aspiraciones del individuo, una mayor comprensión de su situación actual, las posibilidades que se les abren, y las acciones que podrían llevar a cabo para alcanzar sus metas personales y profesionales. Mediante el establecimiento de metas específicas, medibles y alcanzables y un calendario realista para su logro, el modelo GROW promueve con éxito la confianza y la auto-motivación, lo que lleva a una mayor productividad y satisfacción personal.

- ***Modelos basados en psicología humanista***

El análisis transaccional se engloba dentro de la psicología humanista y su creador fue Eric Berne. Su teoría se basa en que las personas interactúan entre sí mediante transacciones psicológicas con sus estados del yo (adulto, padre y niño) y da explicación a distintas acciones que realizamos en nuestro comportamiento diario, también cuando nos enfrentamos a los juegos psicológicos que hacemos. Otros modelos humanistas tienen su fundamento en las enseñanzas de Carl Rogers y su modelo centrado en la persona.

- ***Modelo MAT***

Un metamodelo que hace converger distintas disciplinas: análisis transaccional, gestalt, cognitivismo, psicoanálisis. Es una metodología novedosa y rompedora y es ingeniería emocional y sensorial de la estructura universal de la personalidad del Ser Humano. Las sesiones son individuales y/o grupales, orientadas a la mejora de la situación personal y profesional, realizando un diagnóstico y a través de un completo estudio del problema a tratar, reforzamos las áreas débiles que permita el crecimiento personal. Su creadora es Preciada Azancot.

- ***Inteligencia emocional***

La inteligencia emocional, quizá no tanto un modelo de coaching, como un conjunto de técnicas efectivas para aplicar a distintas situaciones de coaching tanto al entorno personal como empresarial. Se fundamenta en aprender a reconocer las emociones en los demás y en uno mismo y saber aplicar el pensamiento y el razonamiento para comprender esas emociones y controlarlas de manera más conocidos es Daniel Goleman. En España podemos encontrar la Escuela de la inteligencia.

- ***Psicología positiva***

Otro paradigma que es reciente, apenas unos ochos años en Estados Unidos, y que empieza a conocerse en Europa. Basa su concepción en el estudio de la resiliencia,, que es la capacidad de reponerse de tragedias, frente a los paradigmas clásicos en la psicología que estudian los factores que causas las tragedias (patológicos y humanos).

La psicología positiva ofrece una nueva perspectiva tanto a nivel personal como empresarial. Su mayor exponente es el doctor Martin Seligman y puede encontrarse una referencia a sus trabajos en Authentic Happiness.

De acuerdo al área de trabajo, se los puede dividir en:

- ***Coaching Personal (life coaching)***

El coach se centra principalmente en potenciar los apartados de la vida privada, la profesión, la salud y las relaciones. Un proceso de coaching personal, se obtienen los siguientes beneficios:

- ✓ *Alcanzar un desempeño más alto. Se es más productivo y se tiene un mayor compromiso.*
- ✓ *Ganar confianza en uno mismo y autoconocimiento.*
- ✓ *Se tienen más claros objetivos y valores.*
- ✓ *Se obtienen mejoras en la calidad de vida con una vida más equilibrada.*
- ✓ *Se consigue un enfoque mucho más claro de lo que se quiere y puede darse en las relaciones personales.*
- ✓ *Desarrollar todo el potencial y grandeza y convertirse en la persona que se desea ser.*
- ✓ *Aprender mejor los componentes de un aprendizaje efectivo.*
- ✓ *Tomar conciencia de nuevas opciones y perspectivas.*
- ✓ *Ponerse en marcha con un plan de acción.*
- ✓ *Adquirir mayor flexibilidad.*

- ***Coaching Ejecutivo***

Se especializa en ayudar a ejecutivos. El fundamento de este fenómeno es la existencia de un conflicto permanente entre la necesidad de resultados en un mundo muy competitivo y los recursos necesarios para obtener dichos resultados, fundamentalmente conocimientos, dedicación y dinero.

- ***Coaching Empresarial***

El coaching empresarial es una nueva disciplina inspirada en los grandes coaches deportivos que es llevada al ámbito organizacional como una forma de desarrollar altas competencias y producir grandes saltos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos.

- ***Coaching de Carreras Profesionales***

Apoya a quienes buscan trabajo o necesitan perfilar su crecimiento profesional.

- ***Coaching Deportivo***

Orientado a los deportes y asociado comúnmente al concepto de entrenador. El entrenador como líder deportivo desarrolla una manera particular de conducción, dirección y movilización de su grupo.

- **Health Coaching o Coaching de Salud**

Te proporcionan la estructura necesaria para crear tu base del bienestar duradero, consiguiendo integrar de forma eficaz hábitos saludables en tu vida mejorando paso a paso tu salud. Ofrece un apoyo y guía necesarios para conseguir la excelencia en diferentes ámbitos como: la salud física, mental, espiritual... que impactan en todos los ámbitos de tu vida.

- **Autocoaching**

Más que un tipo de coaching es una metodología que sirve para apoyar a los distintos tipos de coaching. Mediante una completa metodología ayuda a lograr conocerte y conseguir lo mejor de uno mismo con ayuda no presencial. Se sustenta en el coaching de la variedad, que es una completa taxonomía que permite conocer las componentes que apoyan a ser feliz.

Eficacia alcanzada por cada escuela

Para el autor fue difícil encontrar datos sobre eficacia de las escuelas de coaching, en realidad parece no existir tal estudio.

Universia Business Review en el año 2011 llevo a cabo una encuesta sobre los resultados obtenidos (o eficacia alcanzada) con la aplicación de coaching en las organizaciones. El resultado fue que el proceso de coaching es muy bueno, tiene mejoras en varias áreas pero que todavía la medición de su eficacia sobre el ROI está muy poco estudiada. Esto coincide con el estudio de ICF 2013, donde entre las conclusiones más destacadas está que la medición de los resultados finales sobre la productividad es un gran desafío a mejorar.

El autor opina que todas las escuelas de coaching deberían llevar un control de la eficacia de sus coaches y la metodología, ya que de no ser así el foco sería solo producir coaches y la calidad no tendría importancia.

Según Stephen Covey, dentro la aplicación del coaching es de suma importancia generar, reforzar o tener hábitos que ayuden a mejorar en las organizaciones los siguientes puntos:

- ✓ Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Moviliza [los valores](#) centrales y los compromisos del ser humano.
- ✓ Estimula a las personas hacia la [producción](#) de resultados sin precedentes.
- ✓ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- ✓ Predispone a las personas para la colaboración, el [trabajo en equipo](#) y la creación de consenso.
- ✓ Libera la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En resumen, el coaching se ha transformado en una necesidad estratégica para compañías comprometidas a producir resultados nunca antes vistos. El autor sostiene que este párrafo muy pegador en la realidad no es tan así porque no existen pruebas consistentes sobre resultados sustanciales sobre el coaching, más bien se trata de una moda, más para aquellos que buscan iniciarse en esta profesión ya que los más experimentados lo ven y trabajan con un elevado profesionalismo, aunque la metodología y en particular la forma de evaluar los resultados todavía deja mucho que desear.

Considerando cada uno de los tipos de coaching, se puede observar que si bien todos tienen particularidades que los diferencian a unos de los otros, son efectivos en su aplicación dependiendo del tipo de coachee, cargo, necesidad y muy posiblemente de la cultura.

Los fundamentos de cada coaching se apoyan en conceptos que claramente buscan aportar en forma positiva e integral el desarrollo de los coachees, pero a entender del autor todavía no está implementada una línea integral o multidisciplinaria de coaching.

El autor durante aproximadamente 12 años se dedicó a la capacitación y a la consultoría empresarial.

Una parte muy especial que siempre le ha llamado la atención fue el servicio de coaching. Por esta razón decidió comenzar a familiarizarse con esta profesión hasta llegar a decidir certificarse como Coach Emocional de Six Seconds, USA., y comenzó trabajar tanto en empresas nacionales como multinacionales.

El autor siempre consideró que el coaching trataba de hacer cambiar conductas en los coachees para mejorar sus relaciones y desempeño laboral. Con referencia a esto una de las dudas que le surgió fue: ¿Cómo personas que saben muy poco de conducta humana podrían generar cambios perdurables en los coachees?

Este sencillo pero profundo cuestionamiento se lo interpreta de forma más clara por medio de casos reales de estudio, como los que siguen:

CASO EXPLICATIVO 1

En la búsqueda de la armonía entre hogar y trabajo, el saber manejar las tensiones de ambos lados es fundamental, pero esto no es fácil por lo siguiente:

Una persona con perfil analítico, pragmático y con cierto sesgo autoritario, orientada a resultados en un 70% aproximadamente y un 30% emocional, puede soportar mejor los problemas familiares, ya que en ocasiones, al no ser emocionales puros, se transforman en gerente de familia y el problema se termina cuando se deja la casa y se va al trabajo, el cual toma como el lugar ideal para su cerebro o para estar.

CASO EXPLICATIVO 2

Las personas emocionales en un 70% y objetivos en un 30%, les cuesta separar los problemas o presiones, por lo que casi de forma rápida, se ve reflejado en su rendimiento o relaciones familiares.

En estos dos casos expuestos, en el primero se debe tratar de estimular el desarrollo de la inteligencia emocional, mientras que en el segundo, reforzar el empoderamiento para decidir y tener fortaleza suficiente para saber decir NO cuando es necesario, tanto en lo familiar como laboral.

Habiendo analizado los casos anteriores, queda muy claro que los Coaches deben saber cómo se originan las bases de la conducta humana en forma general, caso contrario no tendrían todas las herramientas para ser efectivos sin hablar de la muy buena imagen que puede generarse por resultados.

Otro factor que llamó mucho la atención del autor fue la manipulación de la palabra coach. El autor ha leído significados muy claros que realmente representan el origen de la palabra, pero en la práctica ha visto que, en algunos casos, no hay coherencia entre lo que se sostiene que es un coach y lo que realmente hace el coach, ya sea por desconocimiento, por falta de preparación, por ser un coach de moda (me leo un libro y me lanzo a ser coach) o simplemente por tomar esto como un negocio en primera instancia y no como redito lícito de ayudar a desarrollar a otras personas a ser felices que es la verdadera vocación que debe sentir un coach.

El origen de la palabra coach se remonta entre los siglos XV y XVI y significa “entrenador”. La palabra nace en la ciudad de KOCS en Hungría, en donde en aquella época se usaba un carruaje denominado “kocsi szekér” o “carruaje de szekér”. De allí y en su propagación dio origen en inglés a la palabra Coach, kutsche en alemán y coche en español, teniendo un significado en común: “facilitadores para llegar más rápido a un destino”.

Se debe definir a continuación que es un coach en el aspecto moderno del concepto como “entrenador” o persona que facilita al coachee (persona a la cual apoya) las técnicas necesarias para alcanzar sus objetivos personales o laborales utilizando todos sus conocimientos, habilidades y buscando potenciarlos al máximo.

La International Coach Federation (ICF) define el coaching como:

“La relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida.”

El autor realizó una encuesta a 100 coaches de diferentes escuelas basada en la siguiente pregunta: ¿Cuántas veces cree haber fracasado como coach?, con la finalidad de determinar el nivel de objetividad, honestidad y auto reflexión.

El resultado fue contundente el 72% de ellos respondió “no recuerdo haber fracasado”, un 15% prefirió no contestar y solo un 13% admitió que no siempre fueron eficaces.

Considerando lo expresado, la pregunta más importante es ¿Por qué existen coaches que mantienen una postura que no es cierta o qué busca minimizar la falta de eficacia en su gestión? ¿Por qué los coaches no son autocríticos?.

El autor atribuye esta falta de transparencia a 3 factores:

1. Temor a reconocer la falta de profesionalismo
2. Pensar que todo pequeño avance del coachee ya es un logro (si bien es cierto avanza y es destacable) un objetivo cumplido (lo esperado por el patrocinador). Como en el proceso de coaching todas las coachees mejoran alguna faceta, los coaches se dan por cumplidos, cosa que no siempre es así, ya que si la mejora no repercute en la productividad final del coachee o en las expectativas que los patrocinadores tienen sobre el coachee, no puede considerarse un objetivo cumplido.
3. En las encuestas de evaluación finales del proceso de coaching y del coach, mayoritariamente los coachees ponen buenos comentarios de ambos, con lo cual el ego de los coaches se alimenta y llegan a pensar que ha sido un éxito el proceso, cuando realmente el éxito se debe evaluar en la organización contra los indicadores de gestión.

Para tener en cuenta en el punto 1, Harvard Business Review, en el año 2009 publicó un artículo llamado “QUE PUEDE HACER UN COACH POR USTED”, donde como resultado de una de sus encuestas arrojó que el coaching se compone de elementos de consultoría y terapia (el color indica relación de pertenencia), como se muestra a continuación:

Consultoría

- *Es pagada para dar respuesta.*
- *Se enfoca en el desempeño organizacional.*
- *Procura objetividad.*

- *Brinda análisis cuantitativo de los problemas.*
- *Aconseja a líderes individuales sobre materias de negocio.*
- *Involucra a la dirección en el establecimiento de las metas.*
- *Se basa en la ética de organización.*
- *Paga la empresa.*

Coaching

- *Se enfoca en el futuro.*
- *Fomenta el desempeño individual dentro de un contexto de negocios.*
- *Ayuda a los ejecutivos a descubrir su propio camino.*

Terapia

- *Se paga por hacer las preguntas concretas.*
- *Aborda asuntos difíciles en el trabajo y en el hogar.*
- *Se enfoca en el cambio conductual individual.*
- *Explora la experiencia subjetiva.*
- *Se enfoca en el pasado.*
- *Diagnostica y trata la disfuncionalidad.*
- *Se basa en la ética médica.*
- *Paga el individuo.*

Teniendo en cuenta este interesante punto de vista que propone que el coaching se nutre de varias especialidades, tomando así un tinte multidisciplinar, el autor sostiene que aquellos Coaches cuya preparación sea carente de un punto de vista multidisciplinario para el tratamiento de la conducta y la experiencia real en empresas, pueden tener mayor cantidad de errores y a veces, por desconocimiento parecer poco éticos al sostener una estrategia para la cual pueden estar o no preparados lo suficiente en el tratamiento del proceso de coaching, afectando esto a su imagen y profesión.

El autor sostiene que para trabajar en cualquier tipo de coaching es necesario tener experiencia de vida, tanto familiar, social y laboral, y esta diversidad de información es esencial para facilitar un camino efectivo hacia los objetivos para los coachees.

Dentro del crecimiento de los coachees está el poder alcanzar la felicidad. Para el coaching científico felicidad significa que cada coachee pueda vivir de acuerdo a los principios y valores propios, tomando como soporte sus habilidades, lograr la armonía hogar – trabajo y sintiendo sensación de autorealización.

El autor piensa que este trabajo aportará en gran medida a esta noble profesión del coaching de ayudar a que las almas alcancen la felicidad.

El primer y principal elemento a tratar en el comienzo del proceso de coaching, es para el autor, la ética profesional, sobre la cual la ICF hace hincapié en el trabajo de los coaches.

Normalmente, antes de comenzar el proceso de coaching el coach cuenta con el compromiso del coachee para trabajar y llegar a buenos resultados. El problema es que muchos de los coachees tienen la capacidad de manipular la comunicación y convencer al coach de este “falso compromiso” en ciertas ocasiones.

Si esto ocurre, el coach logra darse cuenta al cabo de una sesión de trabajo y avisa a los patrocinadores de la falta de compromiso o responsabilidad del coachee, entonces se genera otra pregunta de parte del patrocinador: ¿Usted no se percató que lo estaban manipulando?. Por esta razón ahora debemos pagar por un servicio infructífero?. Usted no me parece un coach serio.

Como se puede observar, sería necesario tratar de determinar la predisposición del coachee hacia el proceso de coaching o posible manipulación del coachee sobre el coach, antes de comenzar el proceso. Pero **¿se podrá llevar a cabo esta evaluación?**.

Otro punto que el coaching científico esclarece es que es necesario para alcanzar el éxito del coachee, trabajar en primera instancia su faceta emocional, fundamental para alcanzar la estabilidad que le dará la seguridad necesaria para ser más efectivo en su gestión y pasar luego al desarrollo de habilidades específicas. En este caso la pregunta a realizar es **¿Es necesario coachear emocionalmente al coachee para lograr lo que el patrocinador espera y el coachee necesita?**

Normalmente Cuando el patrocinador contrata los servicios del coach, prácticamente espera que sea quien resuelva el problema de productividad y al coachee se le asigna toda la responsabilidad del éxito del proceso, cuando no debería ser así. Considérese el siguiente caso:

El autor trabajó con 102 coachees de 20 diferentes organizaciones dedicadas a distintas ramas de negocios, y diferentes cargos que abarcan directores, gerentes y mandos medios.

Por razones de privacidad las empresas participantes de este estudio decidieron no dar a conocer sus nombres al igual que sus coachees, pero si se expondrán a continuación las ramas de negocios trabajadas y cantidad de directivos y mandos medios por cada una de ellos:

	LINEA DE NEGOCIO	DIRECTIVOS	MANDOS MEDIOS
1	Consumo masivo (3 empresas)	13	
2	Línea Blanca (1 empresa)	10	11
3	Licorera (1 empresa)		2
4	Telecomunicaciones (1 empresa)	2	
5	Educación (1 empresa)	1	
6	Acuicultura (3 empresas)	9	
7	Sector bananero (1 empresa)	10	17
8	Importaciones (3 empresas)	5	
9	Laboratorio (1 empresa)	1	
10	Papelera (1 empresa)	5	
11	Sector Plástico (1 empresa)	1	
12	Audio y Video (1 empresa)	3	
13	Lácteos (1 empresa)	1	
14	Apicultura (1 empresa)	1	

TOTAL DE COACHEES en 20 ORGANIZACIONES	62	30
--	----	----

Durante el trabajo llevado a cabo con cada uno de ellos se analizó y se detectó que no solo el éxito del proceso de coaching era responsabilidad del coach y del coachee sino que también se detectaron ciertos inconvenientes en la logística productiva de la organización que afectaban, de forma variada la productividad del coachee. Los resultados con respecto al nivel de responsabilidad (estimado por el autor) que tienen en el éxito del proceso de coaching el coach, el coachee y la organización son los siguientes:

Las datos obtenidos durante esta investigación indican que las variables principales que influyen directamente en el éxito del proceso de coaching son tres: *organizacional, coach y coachee*, y no como normalmente las personas entienden solo el coach y el coachee.

Profundizando más aún en el contenido de los resultados, podemos deducir que las organizaciones generalmente no son muy conscientes que pueden tener una influencia tan importante en el proceso de coaching, más bien pareciera que atribuyeran la “culpabilidad” a la falencia del coachee en sus habilidades o competencias, y depositan en el coach a manera de “Alguien mágico” un peso inmenso de esperanza y fe que generan una expectativa, que en ocasiones, nada se parece a la realidad, ya que el coachee puede o no estar bien dispuesto al proceso o tener algún tipo de problema de comprensión que hace que no se comporte como se esperaba.

CASO EXPLICATIVO: Cierta día el autor es contratado como coach para trabajar con un supervisor de tele mercadeo de una licorera.

El nivel normal de ventas fue excelente, hasta que el gobierno oficializó la ley seca por la cual no se podían vender bebidas alcohólicas los sábados y domingos, esto hizo caer estrepitosamente los ingresos y originó que llamaran al coach para entrenar al supervisor y generar mayor motivación de sus televendedores con la finalidad de remontar el negocio.

Como coach el autor evaluó primero el coachee para ver posibilidades de mejora o aprovechamiento del proceso de coaching. El resultado fue que la personalidad del supervisor está orientada hacia el perfil analítico (pragmático orientado a resultados y poco motivador 70%) y en segunda prioridad poseía un perfil amable (orientado a las relaciones 30% e indeciso), además ambos tienden a ser poco comunicativos.

Ahora ¿Usted piensa que un coachee con este perfil es apto para alcanzar el objetivo propuesto por la empresa que era transformarlo en un motivador y altamente comunicativo?, por supuesto que la respuesta es no. Esto mismo explicó el coach al líder del coachee, por lo que decidió aconsejar no invertir en el coachee.

La empresa por su cuenta al ver los bajos resultados que este tenía, decidió finalmente prescindir de sus servicios.

La gran sorpresa vino cuando el líder del coachee llamó telefónicamente al coach para decirle que en la reunión donde se iba a desvincular al coachee debía estar presente y explicarle que no era apto para ese cargo.

Al ver esta manipulación por parte del líder del coachee para no afrontar la responsabilidad que le competía, el coach habló con el presidente de la organización

para informarle que lo estaban obligando a romper el contrato de confidencialidad que se había firmado entre el coach, el líder del coachee y recursos humanos de la empresa. Las consecuencias no tardaron en llegarle al líder del coachee.

En este trabajo se demuestra que el modelo de coaching debe contemplar 3 variables sinérgicas para el éxito del proceso de coaching: COACH-COACHEE-ORGANIZACIÓN.

DINAMICAS DE LAS ESPECTATIVAS

El presente trabajo demuestra que la efectividad del proceso de coaching se incrementa al:

1. Evaluar de antemano la posibilidad de cambio del coachee luego de haber llevado a cabo el proceso de coaching. Esto demuestra un procedimiento ético que preserva la inversión de la organización y el profesionalismo del coach además de poner en claro cómo será aprovechado por el coachee.
2. Trabajar la Inteligencia Emocional del coachee en primera instancia, una vez comenzado el proceso de coaching para aumentar la efectividad en la aplicación de sus habilidades.
3. Trabajar en el desarrollo de las habilidades específicas sobre el coachee, siendo consideradas estas: LIDERAZGO, COMUNICACIÓN, NEGOCIACION, TOMA DE DECISIONES, ORGANIZACIÓN, PLANIFICACION ESTRATEGICA, CREATIVIDAD E INNOVACION.
4. Ajustar la sinergia COACH-COACHEE-IRGANIZACIÓN, responsable de la productividad del coachee.

Considerando como se pone en práctica el coaching actual, y el resultado de la encuesta llevada a cabo con 102 coaches pareciera que no existe consciencia de los propios fracasos.

El autor espera que esta nueva propuesta de coaching integral, multidisciplinar y orientada a resultados comprobables con el mayor rigor científico posible, sea aceptada por la comunidad de coaching mundial, ya que al ser multidisciplinar puede aportar a todas y cada una de las líneas de coaching existentes y arrojar luces sobre cómo mejorar este servicio, ética y profesionalismo de los coaches.

Meta de esta investigación

Este trabajo de investigación persigue una finalidad principal: HACER MÁS EFECTIVO EL PROCESO DE COACHING, lo cual abarca desde el profesionalismo del coach en la gestión del mismo hasta poseer una metodología clara, objetiva y efectiva, siempre soportado por conocimiento científico de última generación.

Objetivos de la Investigación

Esta investigación tiene varios objetivos:

1. Enfatizar en la ética del proceso de coaching, por medio de una evaluación previa de posibilidades de cambio del coachee ante el proceso de coaching.
2. Demostrar que la estabilidad emocional es primordial para el éxito del proceso de coaching, sin importar cargo ni organización o tipo de negocio.
3. Demostrar que una vez equilibrado emocionalmente el coachee, se deben ajustar competencias básicas, así la petición del patrocinador sea que solo quieren desarrollar una habilidad específica sin pasar por lo emocional.
4. Demostrar que para el éxito del proceso de coaching es fundamental ajustar de forma la relación coach-coachee-organización como base sobre la cual se edifica la productividad del coachee.

Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se diseñó la siguiente metodología compuesta por 3 métodos bien diferenciados:

Método de evaluación de posibilidades de éxito del coachee: Este factor es muy importante desde el punto de vista de la ética del coach, se lo implementó por medio del TNO, Tablero Numérico Observacional diseñado por el autor y expuesto en Harvard en junio del 2013. Esta herramienta permite determinar de forma rápida y con un alto grado de exactitud (error del 7% aproximadamente) lo siguiente:

- Valores y Antivalores
- Temperamento
- Habilidad de administración general
- Perfil de líder
- Perfil de negociador
- Perfil de decisor
- Trabajo en equipo
- Productividad individual
- FODA

Esta herramienta tiene la forma de un tablero numérico con los números del 1 al 100, estructurado por filas de decenas. Las columnas de los números impares es de color azul y las pares de color amarillo. Contiene también las 100 fichas, cada una con su número y color de acuerdo al tablero.

Consigna al evaluado: se sienta enfrente del tablero y se le comunica que debe colocar cada ficha en el casillero que le corresponde en el menor tiempo posible. El coach toma el tiempo que demora y filma como completa el tablero.

Cada evaluación lleva un tiempo aproximado 15 minutos.

Este estudio arrojó cómo resultado que ciertos coachees con tendencia a ser autoritarios con fuertes antivalores, tenían una gran probabilidad de volver a repetir conductas después del proceso de coaching, con lo cual la efectividad del coach era baja y por ende cuestionado por los patrocinadores.

Por otro lado, cuando se obtenían ciertos indicadores de posibles problemas intelectuales, tenían un aprovechamiento del proceso de coaching muy bajo, aunque haga su mejor esfuerzo.

En ambos casos se sugería a la organización no invertir en el proceso de coaching, por los bajos resultados.

En aquellos colaboradores donde el resultado era alentador, se sugería invertir a la organización.

Este primer método de evaluación soportando la ética del proceso general de coaching aumentó la credibilidad del autor como coach en un 80%, ya que el servicio se veía como una herramienta de ayuda real y no como un negocio.

Método de coaching emocional: tiene la finalidad de analizar en primera instancia hacia donde orienta su vida el coachee, en segunda instancia estudiar su estructura emocional, detectar emociones negativas que pudieran alterar su vida tanto familiar como laboral, eliminarlas o minimizarlas para aumentar su efectividad y buscar la forma de llevar armónicamente la relación hogar-trabajo.

En este método tiene un papel preponderante los test utilizados para evaluar el estado emocional del coachee (TEST SEI ASSESSMENT) antes de comenzar el proceso de coaching, y el test utilizado para comprobar los cambios emocionales (TEST SEI 360°) que repercuten en las relaciones interpersonales, tanto en el hogar como en el trabajo. A este efecto se consideraron los test anteriores desarrollados por la organización Six Seconds, USA, que actualmente es la red de inteligencia emocional más grande del mundo.

Autor considera de gran respaldo a la metodología del coaching científico, este tipo de evaluaciones externas, generan mayor credibilidad.

El esquema del método de coaching emocional creado por el autor, es el siguiente:

En el proceso de coaching emocional se comienza a trabajar desde las bases o NIVEL EMOCIONAL hacia el NIVEL DE FELICIDAD TOTAL.

Funcionalidad emocional del método:

Se parte de que toda personalidad tiene un componente genético (temperamento - G) y otro social (carácter - A).

La base o estrato emocional funciona como base única del éxito ya que de ella depende la estabilidad de los valores (personas con fuertes temores internos tienen un

empoderamiento endeble y relativa lealtad, compromiso y responsabilidad) que determina la credibilidad de la persona.

Ahora los valores conforman la base de la conducta, el desempeño y por ende el éxito de las relaciones familiares y laborales.

El nivel siguiente es la aplicación de las habilidades tanto en lo familiar como lo laboral, lo cual determina el desempeño en cada faceta. En esta etapa de desempeños combinados, se busca también poder lograr el equilibrio en el manejo de la relación hogar-trabajo, lo cual repercute Si el coachee está conforme con su éxito profesional y su vida familiar, la persona se sentirá realizada.

Por supuesto que en cada nivel de este método, es donde el coach debe trabajar arduamente para generar los cambios conscientes perdurables en el coachee para asegurar el éxito de su gestión integral.

Se puede observar como las emociones condicionan el accionar humano en todos los ámbitos de la vida. Por esta razón su importancia ineludible para el éxito en lo familiar y laboral, como muy bien sostiene Daniel Goleman al definir su Coeficiente Emocional de éxito, cómo más importante que el intelectual, ya que es un indicativo de las posibilidades de generar buenas relaciones interpersonales, buen clima de trabajo y sinergia de equipo.

Porque ajustar las habilidades luego de la estabilidad emocional

Téngase en cuenta el siguiente gráfico explicativo:

A continuación se darán ejemplos de la influencia emocional en habilidades básicas en la siguiente tabla:

PERFIL EMOCIONAL	LIDERAZGO	NEGOCIACION	T DE DECISIONES	ORGANIZACION	PLANIFICACION	CREATIVIDAD	INNOVACION
Autoritario Poco emocional	Problemas de comprensión de temas emocionales, falta de respeto y evasión de responsabilidades.	No puede negociar alianzas estratégicas por su afán de querer ganar siempre	Toma decisiones de forma unilateral, comparte decisiones cuando se lo puede hacer. Impone aunque esté equivocado.	Intolerante ante cambios o problemas imprevistos.	Inflexible al planificar. No acepta en la mayoría de los casos sugerencias ni consejos de cambio aunque esté equivocado.	Corta toda probabilidad creativa por su ajuste a políticas estrictas. No flexibiliza el pensamiento.	Ansioso, temeroso por los resultados y siempre piensa el peor escenario para ejercer presión.
Ecuánime equilibrado emocionalmente	Liderazgo resonante, situacional y efectivo.	Busca GANAR-GANAR, beneficio en ambas	Efectiva. Las toma por su cuenta cuando es	Organiza de forma objetiva, sinérgica y coordinada.	Tiene en cuenta todos los frentes posibles y trabaja en	Tiene faceta creativa por su pro actividad	Tiene faceta innovadora por su objetividad y sentido de

		partes.	necesario y comparte la decisión cuando hace falta.		equipo.	positiva.	aprovechamiento de los recursos.
Débil emocionalmente	Empoderamiento endeble. Perfil de líder se confunde con un colaborador más. No genera respeto ni puede hacer cumplir reglas.	Trabaja sobre la estrategia PERDER-GANAR, es decir, cede para ganar la relación. Fácilmente pierde los intereses de la empresa en la negociación y se vuelca a la posición propia por temor.	Indeciso, todo lo consulta no tiene fortaleza para decidir solo. Se apoya en los demás para justificar errores. Poca integridad.	Pide ayuda siempre y no sabe cómo hacerlo. Es capaz de distorsionar la organización por temas emocionales propios o de los involucrados.	Al no tener energía para hacer cumplir las reglas, el coachee tampoco respeta mucho la formalidad de la planificación, generalmente lo hace por temor.	Generalmente este tipo de coachee tiene poca creatividad, debido a su baja autoestima y al vivir, en la mayoría de los casos, aferrado a su pasado y su mente no puede volar.	Ante la innovación, puede sentir por momentos temor con lo cual se coloca en una postura indiferente para no tener problemas con nadie.

Además de las habilidades de esta tabla existe una transversal, la comunicación que puede generar ambientes tensos en el caso del perfil de coachee autoritario. Un clima agradable pero objetivo en el caso del coachee ecuánime y un clima distendido sin objetividad ni control en el caso del perfil vulnerable emocionalmente.

Como se pudo observar es incuestionable que después de un ajuste emocional debe llevarse a cabo uno de cada una de las habilidades básicas para la gestión del coachee.

El autor trabajo con dos grupos de coachees:

- ✓ Uno (de 10 coachees directivos pertenecientes a 10 empresas de distintos tipos de negocios) directamente desarrollando las habilidades solicitadas por el patrocinador, quien dejó claro que no quería “coaching emocional”, solo productivo.
- ✓ Otro (de 10 coachees directivos pertenecientes a 10 empresas de distintos tipos de negocios) donde primero se trabajó emocionalmente a los coachees y luego se pasó al desarrollo de las habilidades.

Los resultados fueron los siguientes:

- ✓ Grupo sin coaching emocional: 52% de cumplimiento de objetivos del proceso de coaching.
- ✓ Grupo con coaching emocional: 90% de cumplimiento de objetivos del proceso de coaching.

Método de ajuste de sinergia COACH-COACHEE-ORGANIZACION: este método trabaja de forma relacional el aporte de las tres partes a la sinergia general y éxito del proceso de coaching.

Para esto define variables que permiten determinar el estado o nivel del coach, el coachee y la organización al momento de estar participando del proceso de coaching, lo cual permite estimar lo siguiente:

Cálculo de la sinergia COACH-COACHE-ORGANIZACION

El modelo que se presenta como base del Coaching Científico, utiliza operaciones con conjuntos y diagrama de VENN:

Haciendo uso de operaciones con Conjuntos, podemos decir que el éxito de proceso de coaching (EPC) está dado por la intersección entre los conjuntos O, CO Y CEE, todo ello incluido en un contexto emocional integral de relación (CEM), como se expresa a continuación:

$$\mathbf{EPC = (O \cap CO \cap CEE) \subset CEM}$$

En esta fórmula se debe entender como intersección (\cap), la interacción entre datos, información, conocimiento, emociones, valores, objetivos, manejo de contexto, juicios, prioridades, etc. que influyen la toma de decisiones del coachee en lo referente a los objetivos organizacionales y familiares.

En este proceso entran en juego los Procesos Cognitivos (PC). Veamos a continuación una breve descripción de los PC.

Procesos Cognitivos

Cognitivo se define como: *la capacidad de captar o tener la idea de una cosa, saber su naturaleza, cualidades y relaciones, mediante las facultades mentales (UAI, 2013).*

Los PC pueden dividirse en Inferiores y Superiores:

- Inferiores (I): componen este tipo de procesos, la sensación, percepción, atención-concentración y memoria.
- Superiores (S): Pensamiento, lenguaje e inteligencia.

Cuando hablamos de los PCI, nos referimos a como los 5 sentidos reciben la información del mundo exterior y la procesan en cada centro cerebral destinado al efecto. La combinación de la información sensada permite emerger a la percepción y de acuerdo a nuestro interés o necesidad podemos fijar un sentido en el estímulo (atención) o tratar de descifrarlo (concentración).

De lo anterior se desprende que cualquier alteración en los 5 sentidos, estaría distorsionando nuestra percepción de la realidad y posiblemente el entendimiento de la misma.

Con referencia a los PCS, podemos decir que las capacidades que nos distinguen de los animales se encuentran dentro de estos procesos, por ejemplo, la inteligencia que nos permite resolver todo problema posible de solucionar y de esta forma combinada con el lenguaje permiten aportar a la emergencia del pensamiento humano.

Si ahora analizamos lo anterior podemos deducir que cualquier problema, lesión o afección de la inteligencia y/o el lenguaje causarían pensamientos distorsionados, por toma de decisiones erróneas y otras consecuencias notables.

Análisis de conjuntos y sus elementos

Analicemos ahora los elementos componentes de los 3 conjuntos que interaccionan, considerando lo que permite que cada uno sea efectivo y productivo:

CONJUNTO O (organización), elementos a tener en que determinan el éxito:

1. Estructura
2. Funcionalidad
3. Visión, Misión y Valores
4. Cultura
5. Estrategia
6. Cumplimientos de objetivos
7. Perfiles de cargos
8. Competencias
9. Rendimiento
10. Evaluación de desempeño

CONJUNTO CO (coach), elementos que componen el perfil de éxito:

1. Prestigio
2. Certificación
3. Conocimientos
4. Experiencias de vida (personal y laboral)
5. Metodología
6. Cumplimiento de objetivos
7. Perfil de cargo
8. Competencias
9. Rendimiento
10. Evaluación del resultado

CONJUNTO CEE (coachee), elementos que componen su perfil como colaborador de la organización:

1. Personalidad
2. Estilo de aprendizaje
3. Experiencia laboral

4. Historia de relaciones
5. Eficacia en su accionar
6. Cumplimiento de objetivos
7. Perfil de cargo
8. Competencias
9. Rendimiento
10. Evaluación de desempeño

CONJUNTO CEM (contexto emocional), elementos que componen el entorno emocional que se genera entre organización-coach-coachee:

1. Clima emocional laboral, motivaciones, presiones y problemas de relaciones interpersonales y trabajo.
2. Inteligencia emocional del coachee para mantener armonía hogar-trabajo, dominando las presiones para ser productivo y feliz
3. Confianza y afinidad (inteligencia emocional) generada entre el coach y el coachee

Los elementos del conjunto CEM son generados o emergen de la naturaleza misma de las personas y negocios. Por ejemplo: el clima emocional de trabajo de las tropas especiales del ejército en combate es extremo, el de un escritor de cuentos y las de un maestro de escuela especial son distintas. Por ende podemos considerar que cada elemento de CEM resulta de la interacción de los 10 elementos de cada subconjunto que incluye.

Analizando la descripción de cada conjunto se puede observar que los puntos que van desde el 6to al 10mo son comunes en los 3 subconjuntos, lo cual se puede graficar y expresar de la siguiente forma:

$$\mathbf{EPC = (O \cap CO \cap CEE) \subset CEM}$$

Resolvamos primeramente la intersección:

$$\mathbf{(O \cap CO \cap CEE) = \{6, 7, 8, 9, 10\}}$$

A continuación, $\mathbf{CEM = \{1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10\}}$, y $\mathbf{(O \cap CO \cap CEE) = \{6, 7, 8, 9, 10\}}$ de lo que se concluye que $\mathbf{(O \cap CO \cap CEE) \subset CEM}$. Como consecuencia

podemos concluir que el conjunto del contexto emocional en el proceso de Coaching Científico, es un elemento muy importante para el éxito del mismo ya que su influencia es transversal, y por esta misma razón debe ser analizado y tratado como primer punto, lo cual dará mayor objetividad, claridad y efectividad a cada etapa que se lleve a cabo. Observando los resultados y haciendo una interpretación descriptiva de lo que ello significa podríamos decir que:

- El mayor peso para el éxito del proceso de coaching es el comportamiento integral del coachee. Su disposición, su estilo de aprendizaje, su humildad para reconocer la necesidad de cambio, su capacidad de aceptación consciente de los mismos, su compromiso con la organización y, por último, su voluntad de aplicar de manera constante las mejoras descubiertas por el coachee.
- El segundo factor en peso es la efectividad del coach. Su experiencia, sus conocimientos, sus valores, su metodología, su credibilidad y la confianza que genere en el coachee.
- Como tercer factor logística organizacional. Abarca desde el diseño del perfil del cargo, indicadores de gestión, manual de funciones, procesos optimizados y herramientas productivas.

Acto seguido se analizará más estructurada y detalladamente lo anterior mencionado, destacándose aquellos elementos que aportan al éxito del proceso de coaching.

Se considerará todos los elementos o conjuntos menos CEE o contexto emocional, para simplificar el análisis en primera instancia.

A continuación se definen cada uno de los elementos de los conjuntos y se le asigna un peso de importancia dentro de cada uno para identificar el nivel de aporte al logro de los objetivos propuestos o acordados entre el coach, la organización y el coachee.

Definición de elemento (coi)	Conjunto Coach	Porcentaje de importancia
Perfil profesional	<i>Definimos como el perfil profesional al prestigio alcanzado por conocimientos, experiencias, personalidad, valores del coach y metodología aplicada.</i>	25
	<i>Respaldo de entidades</i>	

Certificación	<i>reconocidas en el mundo del coaching que dan credibilidad al coach y su trabajo.</i>	20
Metodología	<i>Integral-Holística, clara y efectiva, con evaluación de resultados finales del proceso en forma de neutral tipo "auditoría"</i>	30
Efectividad	<i>Porcentaje de logro de los objetivos propuestos por la organización como mejoras que debe llevar a cabo el coachee.</i>	25

Haciendo uso del concepto de sumatoria, podemos expresar que el coeficiente de éxito de un coach (CEC) va a estar dado por:

CEC =

Definición de elemento (ceej)	Conjunto Coachee	Porcentaje de importancia
Ambientación	<i>Confort que se genera por la disposición física del lugar de sesión y por la confianza generada por el coach.</i>	20
Predisposición	<i>Actitud con la cual el coachee afronta el proceso de coaching en cada una de sus sesiones.</i>	25
Estilo de aprendizaje	<i>Modelo mental que permite al coachee aprender de manera más efectiva y llevar a cabo los cambios necesarios.</i>	25
Aplicación o cambio	<i>Nivel de conocimientos adquiridos, nuevos hábitos o competencias desarrolladas, voluntad, responsabilidad y compromiso para aplicar los cambios en</i>	30

	<i>el puesto de trabajo.</i>	
--	------------------------------	--

En forma análoga podemos decir que el Coeficiente de Éxito logrado sobre el Coachee (ESC) es:

ESC =

Definición de elemento (celpk)	Conjunto Organización	Porcentaje de importancia
Perfil del puesto	<i>Requisitos y cualificaciones necesarias para desempeñarse en el puesto.</i>	15
Manual de funciones y descripción de puesto	<i>Necesario para comprender funcionalidad del puesto de trabajo y responsabilidades directas e indirectas.</i>	20
Indicadores de gestión	<i>Son las medidas para determinar el éxito del desempeño de un colaborador, o de un proyecto u organización.</i>	20
Procesos optimizados	<i>Optimizar un proceso es hacerlo más eficiente.</i>	20
Herramientas necesarias	<i>Todas aquellas para que el colaborador pueda llevar a cabo intelectualmente y operativamente su trabajo.</i>	25

Haciendo lo propio con el conjunto organización, el coeficiente de éxito de logística productiva organizacional (CELP) va a estar dado por:

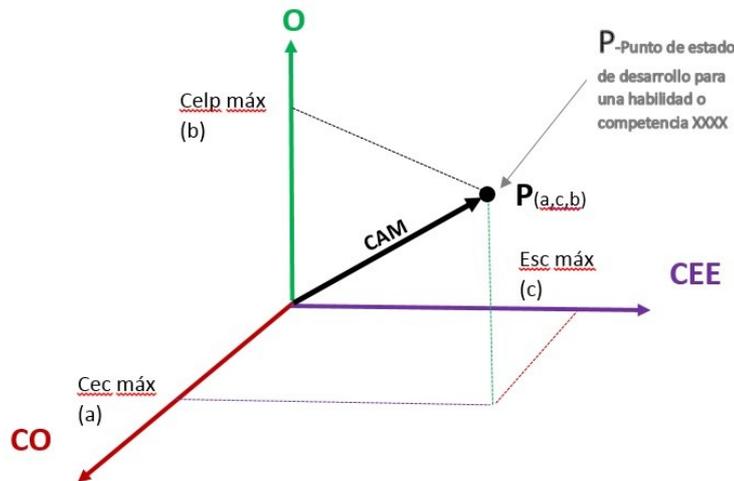
CELP =

Estado de desarrollo del coachee

El autor desea definir un punto de estado de desarrollo de cada habilidad o competencia del coachee, para tener registro concreto de los avances solicitados por la organización en cada una de ellas. Para esto se apela al tratado de Operaciones Algebraicas con Vectores.

Considérese un sistema de coordenadas orientado positivamente de acuerdo a la regla de la mano derecha, en donde al eje x o abscisas se lo denomina CO, al eje de las ordenadas o y, CEE y al eje z, O.

Representemos gráficamente el punto P de estado ideal para el desarrollo de una competencia o habilidad. Este estaría dado por los máximos valores de CEC, ESC, CELP, que indicarán el mayor de los éxitos alcanzados en cada uno de ellos. También se define el vector Complejidad de Aprendizaje Multidisciplinario (CAM).

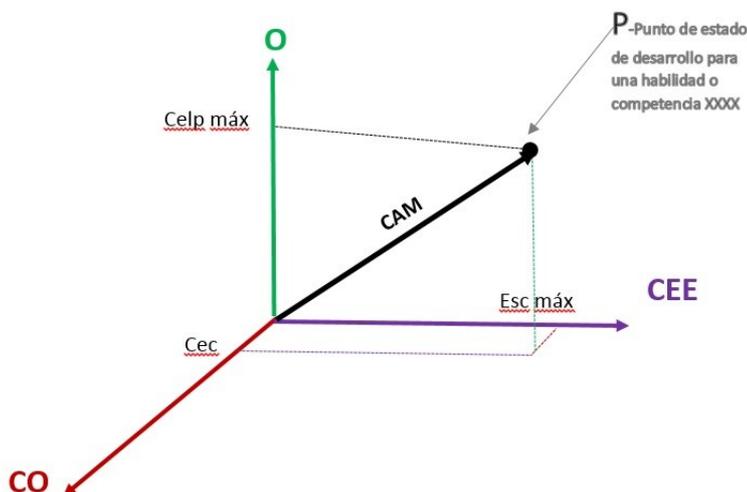


A continuación se analizará las posibilidades de éxitos en cada variable o eje coordenado, y lo que ello significa para cada caso:

PRIMER CASO DE ESTUDIO: máximo éxito en Celp y Esc.

Interpretación: La organización aporta una excelente logística productiva y el coachee mejora sustancialmente por su aporte más no por la metodología del coach.

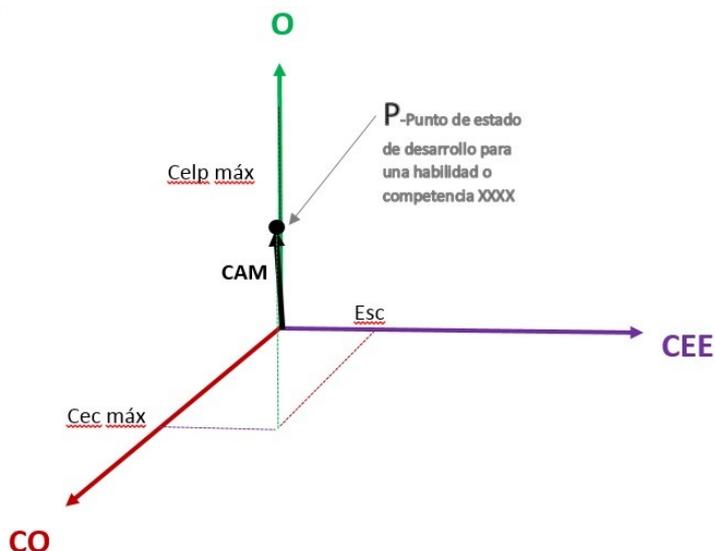
CASO: este tipo de resultado suele darse cuando la organización contrata a un coach que no es muy efectivo (sin saberlo) y se le asigna a un coachee el cual ha sido advertido repetidas veces que mejore su rendimiento y no lo ha hecho, por ende, el coachee expresa “y no me queda otra”, pero ante un coach que no hace bien su trabajo y con una metodología poco eficaz, el coachee pondrá todo de sí, sin criticar la oportunidad que se le brinda. Aquí aflora el sentimiento “más vale que haga lo que quieren sino me quedo sin trabajo”. Por este esfuerzo bajo extrema presión el coachee cambia.



SEGUNDO CASO DE ESTUDIO: máximo éxito en Coo y Celp.

Interpretación: La organización aporta una excelente logística productiva y el coach excelente trabajo, referencias y metodología altamente efectiva.

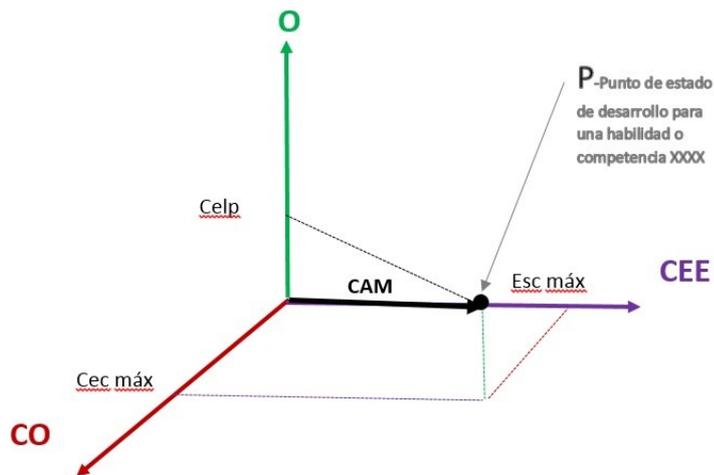
CASO: esto ocurre cuando la organización contrata un excelente coach por referencia, trabajo y efectividad o resultados, y por otro lado, como empresa aporta toda la logística productiva necesaria para desempeñarse en el cargo del coachee con éxito, pero el coachee tiene limitaciones de algún tipo que le impiden alcanzar las mejoras.



TERCER CASO DE ESTUDIO: máximo éxito en Coo y Cee.

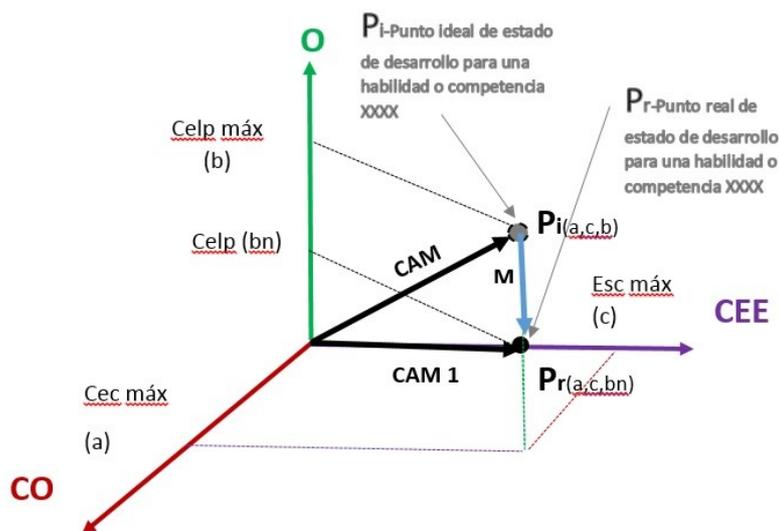
Interpretación: la metodología y trabajo del coach son muy buenos. Por otro lado, el coachee pone todo de sí para mejorar, pero la logística productiva no es la necesaria.

CASO: esto ocurre cuando la organización contrata a un coach para mejorar aún más el rendimiento de un colaborador, o cuando va a ser promocionado, por ende, por la motivación que tiene pone todo su mejor esfuerzo, pero la organización no aporta la logística productiva necesaria por x causa.



Cálculo del nivel de efectividad alcanzado en cada eje o variable

Para calcular aproximadamente la efectividad del aporte de cada variable al éxito de proceso de coaching, se puede aplicar las siguientes operaciones algebraicas de vectores.



Suponiendo que M depende de las coordenadas de CO, CEE y CELP. Cabe recordar que el vector CAM es la complejidad de aprendizaje multidisciplinar ideal de la competencia tratada, es decir, que M se puede considerar como la diferencia de aprendizaje entre lo que debiera ser el ideal para alcanzar el máximo rendimiento en el puesto y lo realmente logrado después del proceso de coaching por el coachee.

El vector diferencia M podemos expresarlo como:

$$\mathbf{M} = \mathbf{P}_i(a, c, b) - \mathbf{P}_r(a, c, bn)$$

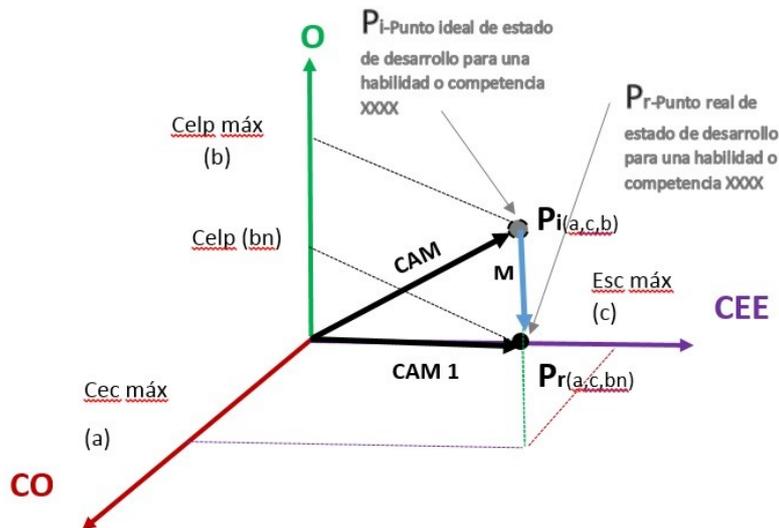
Este vector diferencia es un indicador de cuan bien se ha trabajado con las variables de cada eje.

Cálculo del éxito del proceso de coaching científico

Si consideramos la expresión del éxito del proceso de coaching $\mathbf{EPC} = (\mathbf{O} \cap \mathbf{CO} \cap \mathbf{CEE}) \subset \mathbf{CEM}$, se puede observar que permite expresar simbólicamente cuales son los elementos de los cuales depende este parámetro.

Si se desea a continuación medir el éxito, considerando cada uno de los elementos de la ecuación anterior cuantificados y aplicando el álgebra vectorial, se tiene la siguiente expresión:

$$EPC = a \times c \times bn$$



Que es el volumen de la caja (marcada en líneas naranja) generada por las 3 medidas de los ejes CO, CEE y CELP. Este volumen representa todo al aporte dado por las tres partes: organización, coach y coachee para alcanzar los objetivos esperados por el cliente patrocinador del coachee.

Sinergia generada en el sistema de desarrollo de habilidades

Se define como sinergia a las interrelaciones entre las tres variables CO, CEE y O con la finalidad de incrementar la productividad del colaborador y armonizar la relación hogar-trabajo. Se lo puede representar como el producto escalar dado por los valores de los tres ejes.

$$SIN = |\alpha| \times |\beta| \times |\mu|$$

Recordemos que Covey definía la sinergia positiva como:

$$\text{Sinergia positiva} = 1 + 1 = 3$$

Esto significa que la sinergia genera más energía, compromiso, valor agregado, innovación y creatividad que cualquier otra característica en los equipos de trabajo.

En el proceso de coaching científico el equipo de trabajo está compuesto por la organización, el coach y el coachee.

Debemos por tanto comprender como sinergia en este equipo de trabajo mixto, como la mayor interactividad entre los datos, información, paradigmas, necesidades, habilidades, objetivos, etc.

Cálculo del nivel de mejora en cada sesión, de la habilidad a desarrollar

A continuación, modificando el Modelo Psicomatemático de Evaluación y Descripción de Pacientes en Psicología Clínica, desarrollado por el autor junto a Ladislao Bodnar y Daniel Verde en el año 1996 y considerado en aquella época una innovación mundial en el tema, se hará una analogía entre el registro de evolución de psicoterapia y el de sesiones de coaching, para ver compatibilidad en el uso de este modelo como herramienta de control de evolución general en el coachee.

Si bien este modelo fue desarrollado como primera aproximación a un estándar de transmisión de información de pacientes en Psicología, el autor lo ha estado aplicando

para ver su utilidad real en el seguimiento de las sesiones de coaching, o más apropiadamente, para determinar el estado del coachee en cada una de ellas, lo cual es la base para el análisis, conclusión y aprendizaje consciente de los cambios en los temas a tratar en cada una de las reuniones.

El modelo es el siguiente:



Definiciones de variables que favorecen la mejora en el coachee

Ambientación: confort que siente el coachee en el lugar de trabajo. Este suele en ocasiones cambiar la disposición mental del coachee. Imagínesse trabajando en un sitio con malos olores, poco ventilado o con poca luz. ¿Cómo se sentiría usted? ¿Le agradaría tener sesiones de coaching en ese lugar?.

Predisposición en la sesión: apertura mental del coachee hacia el tratamiento del tema de la sesión. Los diferentes temas causan distinta motivación en los coachees que hace que su atención y efectividad en aprender puedan variar.

Aprendizaje del coachee: este punto es uno de los más complejos, ya que depende del estilo de aprendizaje del coachee y de la eficacia en el proceso de enseñanza-aprendizaje entre coach y coachee (no entendiendo al coach como maestro que enseña que hacer, sino como facilitador que busca que el coachee descubra como mejorar su conducta aprendiendo por deducción y de forma consciente). Este punto se lo hace medible tomando una evaluación de cada sesión de desarrollo de habilidad de forma conceptual o teórica.

Aplicación correcta: cuando la aplicación ha sido correcta significa que lo aprendido, modificado o re aprendido, ha sido llevado a la práctica de forma efectiva, lo cual indica un cambio real que se verá reflejado en la productividad o accionar del coachee. Esto es favorable a la mejora.

Definiciones de variables que interfieren en la mejora del coachee

Estado emocional actual: Supóngase usted un coachee saliendo a la sesión de coaching con la mejor energía. De repente recibe la noticia que algún familiar cercano se accidentó, ¿Usted cree que tendría la misma energía del comienzo a la hora de llegar a la sesión de coaching?. Este punto se refiere al nivel emocional del coachee alcanzado por factores internos o externos que generar una alteración emocional que en la mayoría de los casos no aporta a la mejora, sino que interfiere.

Aplicaciones erróneas: este punto hace referencia a las aplicaciones erróneas de lo aprendido, con lo cual la efectividad de los cambios disminuye y va en detrimento de poder liberar todo el potencial de forma eficaz.

A continuación, haciendo uso de algebra numérica, se procede a aplicar la siguiente fórmula (Rossi, Bodnar, 1996) para calcular aproximadamente el nivel de mejora en el desarrollo de una habilidad determinada (NMH) por cada sesión:

$$\text{NMH} = (\text{Am} + \text{Pre} + \text{Apr} + \text{Ap cor}) / (\text{Es Em Ac} + \text{Ap Er})$$

Este parámetro NMH nos permite tener un control aproximado de las variables que intervienen en el aprendizaje sesión por sesión y habilidad por habilidad, del coachee.

Las variables Ambientación, Predisposición en la sesión, Aprendizaje del coachee y aplicación correcta son factores que favorecen la reflexión, aprendizaje y modificación de modelos mentales, por lo tanto, son los más grandes aliados del coach en su trabajo.

Las variables Estado emocional actual y Aplicaciones incorrectas son los impedimentos para que el coachee pueda ser efectivo en su cambio, por ende, son los obstáculos que el coach debe hacer que el coachee elimine o minimice para poder ser exitoso en el proceso.

Cálculo de la eficacia en la aplicación de la competencia trata

A continuación, haciendo uso de algebra numérica nuevamente se procede aplicar la siguiente fórmula para calcular aproximadamente la eficacia en la aplicación de la competencia (EAC):

$$\text{EAC} = (\text{Ap Real} / \text{Ap Ideal})$$

Dónde:

Ap Real= Aplicación real de la competencia

Ap Ideal= Aplicación esperada

ANALISIS DE RESULTADOS

Coaching emocional

Los resultados en este punto demuestran que la causa principal de la gestión inadecuada de personas por parte de los líderes es la falta de consciencia emocional, es decir, saber que impacto causan con cada palabra que comunican y de qué forma manejan las presiones a nivel general, por lo que queda demostrado la importancia de coacheo emocionalmente en primera instancia, a los coachees y recién luego pasar al desarrollo de habilidades.

Por otro lado, puede observarse que son más los líderes con inteligencia emocional que aquellos que carecen de ella, lo cual indica que son más exitosos los primeros que los segundos. Considerando esto la lógica indicaría que no necesitarían trabajar en coaching. Entonces ¿Qué es lo que ocurre?.

El autor detecto que en estos casos la causa principal que originó la petición de coaching fue que el líder era excesivamente permisivo, con lo cual no era posible colocar reglas firmes y se transformaba en manipulado en ciertos momentos. Surge entonces la segunda pregunta ¿y cómo llegó hasta el cargo directivo?. La respuesta principal para el autor es, por la generación de un buen clima laboral y la buena relación entre líder y seguidores.

En el caso de directivos con EQ elevado la razón del éxito se identificaba con el párrafo anterior.

En el caso de los mandos medios con preparación profesional, ocurría algo similar pero con un pequeño sesgo de competencia o abuso marcado de los líderes.

En mandos medio sin preparación profesional la actitud era de abuso fuerte y tendencia a la deslealtad en muchos casos.

En el caso de líderes con EQ moderado, es decir, un perfil con tendencia a ser ecuánime o a comportarse de la forma adecuada emocionalmente de acuerdo a la situación y colaborador, la principal causa detectada para la decisión de contratar el servicio de coaching fue diferencia de idiosincrasia del coachee con respecto al lugar de trabajo. Otro factor fue promociones.

En el caso de EQ bajos las causas era un poco más variadas: falta de empoderamiento, de compromiso, baja responsabilidad, malos tratos, etc.

Coaching de habilidades

En este punto, el autor hizo algunas consideraciones especiales para determinar el promedio de horas de trabajo por habilidad a desarrollar:

- Si bien los directivos tienen mayormente desarrolladas las habilidades estratégicas que los mandos medios, a los efectos de promediar las horas de trabajo se consideró que las velocidades de aprendizaje entre directivos y mandos medios con preparación profesional eran similares.
- En los mandos medios sin preparación profesional el tiempo era mayor pero al representar aproximadamente un 11,7% del total de coachees estudiado y teniendo en cuenta que lo mejor es determinar la mejor opción, el autor se decidió por considerar el promedio de horas de mayor representación, dejando la apertura de aplicar más tiempo en aquellos coachees que lo ameriten o el patrocinador lo solicite.

Habiendo realizado esta aclaración, el autor considera que un promedio de horas de trabajo efectivo para el desarrollo de una habilidad es de 3h 30 minutos, distribuidas en 2 horas de facilitación o guía y 1h 30 minutos de seguimiento.

Se debe tener en cuenta que a nivel directivo no existe prácticamente la carencia de una habilidad, sino se la debe ajustar, ya que la experiencia de años de seguro la ha desarrollado.

En el caso de los mandos medios con preparación profesional sí se debe desarrollar en algunos casos ciertas habilidades, pero el tiempo promedio es prácticamente el mismo. Esta compensación surge de la utilización de ciertas ayudas pedagógicas en el desarrollo de la competencia en cuestión.

Encuesta sobre la conformidad por parte de los patrocinadores con el proceso de coaching científico

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta el autor considera que los patrocinadores sobredimensionan el éxito del proceso debido a que la oferta de coaches en el mercado, en una gran mayoría carece de credibilidad por falta de profesionalismo al ejercer como coaches.

En esto juega un papel muy importante la veracidad del coach en su gestión de ofrecer sus servicios, es decir, algunos coaches sostienen ser miembros de la ICF (International Coach Federation) lo cual no quiere decir ser un coach certificado sino que se adhiere a la institución porque comparte sus principios, competencias y valores para ejercer la profesión. Algunos otros se asocian para tener un respaldo pero que no asegura su eficacia, lo cual no es ético y no asegura la calidad de su trabajo.

El punto de vista del autor es que si bien es importante obtener la certificación de la ICF, esta debe ir acompañada de resultados efectivos por parte del coach, de lo contrario representa muy poco. Cabe destacar que la ICF entre los requisitos que solicita a los futuros coaches para certificarse está entregar un listado de los coachees trabajados, empresas, correos y horas trabajadas con cada uno, lo cual busca analizar el profesionalismo del coach, pero en el fondo la responsabilidad de los datos aportados y de la eficacia en el trabajo es únicamente del coach.

Encuesta sobre el desempeño del coach (autor)

En este punto es donde se ve como aporta al proceso de coaching, la experiencia del coach no solo organizacional, sino, de vida, ya que en muchos casos el coach debe facilitar el descubrir del coachee aplicando como caso de análisis la propia vida (faceta de Mentorin), lo cual ayuda a desbloquear, en algunas situaciones, barreras emocionales o prejuicios que son obstáculos muy fuertes en los procesos de coaching.

En este punto surge una duda. Si se aplica Mentorin ¿no estoy induciendo a conclusiones guiadas en el libre albedrío del coachee?. La respuesta para el autor es NO rotundo, ya que facilitar al coachee utilizando frases como: ¿qué ocurriría si?. Ahora bien si el coach reemplaza el escenario a presentar por las situaciones de Mentorin sin advertir al coachee, este seguirá analizando la situación de forma neutral sin influencia psicológica y sacara sus conclusiones teniendo en cuenta su libre albedrío.

En resumen en el proceso de coaching científico el Mentorin es una herramienta de facilitación pero aplicándola de forma no anunciada.

Encuesta sobre mejora en directivos y mandos medios luego del proceso de coaching

De acuerdo a los resultados obtenidos, la preparación profesional y experiencia de trabajo y de vida, ayuda al mejor aprovechamiento por parte de coachee del proceso de coaching científico, ya que se tiene una mayor apertura y proyección mental de lo que se quiere en el futuro o que meta noble o legado se persigue.

Discusión de alternativas de avance en esta investigación

En este trabajo se determinaron la importancia de las emociones en el proceso de coaching, cómo debe ser considerada la sinergia productiva del proceso y cómo impacta en los niveles directivos y mandos medios.

Si bien este trabajo aporta luces sobre los puntos anteriores quedan otros interrogantes a descifrar sobre la problemática del proceso de coaching.

Los principales puntos que deberían ser estudiados o ampliados en investigación son los siguientes:

- Cómo podrían variar los pesos de los componentes de los conjuntos CO, CEE y O, ya que posiblemente no todas las organizaciones podrían tenerlos en cuenta de la misma forma o con las mismas prioridades. Por ejemplo, entre empresas transnacionales y nacionales, entre organizaciones de distintos tipos de negocios, como ser exportación de frutas y telefonía o entre diferentes culturas.
- Este estudio ha sido realizado en el Ecuador, donde la cultura y el avance corresponde a un país en desarrollo, donde la situación socio económica hace que la gente en ocasiones no sea veraz a la hora de presentarse a entrevistas de trabajo, con la finalidad de poder obtener el puesto, en una palabra, la credibilidad es relativa debido al instinto de supervivencia. Si bien en Sudamérica algunos países están en condiciones similares a Ecuador, la confianza, la preparación profesional y la lealtad hacia las políticas, reglas y líderes pueden variar, con lo cual la gestión del coachee puede tener diferente aplicación, las habilidades ser distintas y los indicadores de gestión variados, por ende, el resultado de la metodología de coaching científico podría no ser tan efectiva.
- Otro de los puntos que el autor sugiere que se investigue es la forma de poder medir de una manera más eficaz los resultados en el mediano plazo, luego de culminado el proceso de coaching, por ejemplo a 3 meses después, para determinar la verdadera perdurabilidad de los cambios conscientes llevados a cabo por el coachee. Esto, por supuesto encarecería la inversión de los patrocinadores pero muy probablemente sería más beneficioso ya que se podría determinar de forma más objetiva como impacta el coaching en el ROI.
- Mejorar la metodología de evaluación de resultados para generar estadísticas de eficacia por escuela de coaching y así poder contar con una comparativa de la utilidad de cada una por tipo de negocio y naturaleza de la organización patrocinante. Esto agregaría valor ético al proceso ya que las organizaciones podrían opcional una escuela más que otra de acuerdo a los resultados históricos en los diferentes tipos de negocios.

El autor opina que estudiando y datos más objetivos sobre los puntos anteriores, la problemática del coaching mejoraría sustancialmente.

CONCLUSION

Considerando los datos aportados por la ICF en su estudio 2013, se puede comprobar la falta de profundidad en el análisis de la eficacia del proceso de coaching.

Un dato destacable de este estudio es que las credenciales, certificaciones, acreditaciones y antecedentes académicos no tienen la misma importancia para las diferentes empresas, con lo cual, el punto de vista que el autor sostiene en este trabajo, es decir, que los resultados tienen mayor peso que las credenciales a la hora de elegir un coach, está tomando cada vez mayor importancia.

La ética como base y fundamento del accionar de los coaches, como sostiene de forma acertada la ICF, debería ser el principal pilar donde se apoye el accionar de los coaches, pero no es así en todos los casos dependiendo de la visión que sobre esta profesión tiene cada uno de los interesados en ella.

Con respecto a la medición de la eficacia interna del proceso, el autor opina que el coaching científico aporta una primera aproximación a un estándar de trabajo y medición de dicho parámetro, con lo cual se transforma este método en un precursor de la mejora en la efectividad del servicio de coaching.

Dentro de esta medición tienen un papel importante e ineludible el COACH, el COACHEE y la ORGANIZACIÓN, o expresado de forma correcta la sinergia de las 3 partes es condición necesaria y suficiente para alcanzar el éxito del proceso de coaching. Considerando la preparación actual de los coaches es necesario formarlos en un modelo mental de trabajo fundado en la multidisciplinariedad para incrementar su efectividad en el proceso de comprensión, guía, motivación y generación de nuevos modelos mentales perdurables en el pensamiento de los coachees, de lo contrario el coaching, en algunos casos, seguirá siendo una mera charla que se volverá infructífera y solo perseguirá el fin comercial más no el de formar almas.

El autor alienta a todas las escuelas de coaching a compartir sus conocimientos y a buscar de forma mancomunada la metodología que mejor eficacia pudiera generar (este es un trabajo difícil ya que la conducta humana no es 100% predecible, las organizaciones tienen distinta naturaleza y por ende cada una de ellas, posiblemente necesitaría de una forma específica de evaluación).

Por otro lado, los conocimientos sobre la generación de la conducta humana son bastos y que en gran parte son comunes a todos los seres humanos, por lo que los coaches deberían ser entrenados de forma integral porque así es el hombre (en sentido general un sistema) y no por diferentes técnicas.

El autor reconoce en el coaching una potente herramienta para ayudar a las personas a desarrollar su talento y generar nuevas oportunidades de aprender y de avanzar en la vida, pero también sostiene que actualmente, a pesar de los resultados aparentemente buenos en las organizaciones, está totalmente en pañales en algunos puntos que por desgracia son los claves para determinar su utilidad.

La metodología del Coaching Científico presentada en este trabajo aportará nuevos conceptos para mejorar el trabajo diario de los coaches y aumentar la eficacia de sus servicios basándose en la vocación de servir y no en la búsqueda del dinero como fin principal.

BIBLIOGRAFIA

- ABARCA, Nureya, Inteligencia Emocional en el liderazgo, Santiago de Chile, Chile, 2004.
- ACOSTA, José María, Gestión eficaz del tiempo y control del estrés, Madrid, España, 2008.
- ALTILIO, Alejandro, VAN DEN. John, Buenos Aires, Argentina, 2004.
- ARAGONES, Juan Ignacio, AMERIGO, María, Psicología ambiental: tercera edición, Madrid, España, 2010.
- BASS, Jossey, Action Coaching. How to Leverage Individual Performance for Company Success, San Francisco, USA, 1999.
- BAYON, Fernando, CUBEIRO, Juan Carlos, ROMO, Marta, SAINZ, José Antonio, Coaching realmente, un enfoque europeo y empresarial, Madrid, España, 2006.
- BRAIDOT, Néstor Pedro, Neuromanagement: cómo utilizar a pleno el cerebro en la conducción de las organizaciones, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- BROOKS, Robert, GOLDSTEIN, Sam The power of resilience, New York, USA, 2003.
- CHERNISS, Cary, GOLEMAN, Daniel, The Emotionally Intelligent Workplace, 2001.
- CONLEY, Chip, Emotional equations: Simply truths for creating happiness + success, New York, USA, 2012.
- DOIDGE, Norman, The Brain that changes itself: stories of personal triumph from the frontiers of brain science, New York, USA, 2007.
- DORMEHL, Luke, The Formula, New York, USA, 2014.
- GOLDSMITH, Marshall, LYONS, Laurence, FREAS, Alyssa, Coaching for Leadership, California, USA, 2000.
- GOLEMAN, Daniel, Working with Emotional Intelligence, 1998.
- HAUDAN, Jim, The art of Engagement. Bridging the Gap Between people and possibilities, D.F, Mexico, 2010.
- HELLRIEGEL, Don, SLOCUM JR. John W., Organizational Behavior 12th ed, D.F, Mexico, 2009.
- KOURILSKY, Françoise, Du désir au plaisir de changer. Comprendre et provoquer le changement, Dunod, París, 2004.
- LEDOUX, Joseph, The emotional brain, New York, USA, 1999.
- LEIBLING, Mike, PRIOR, Robin, Coaching made easy, 2004.
- MARTIN, Garry, PEAR, Joseph, Modificación de conducta: qué es y cómo aplicarla, Madrid, España, 2008.
- MAXWELL, John, Mentorin 101, Buenos Aires, Argentina, 2008.
- O`CONNOR, Joseph, LAGES, Andrea, Coaching with NLP, 2004.
- PALOMO, María Teresa, Liderazgo y motivación de equipos de trabajo, Madrid, USA, 2007.
- PARSLOE, Eric, WRAY, Monika, Coaching and mentoring, D.F, Mexico, 2002.
- REDOLAR, Diego, Neurociencia Cognitiva, Madrid, España, 2013.
- REEVE, Johnmarshall, Motivación y Emoción Quinta Edición, D.F, México, 2010
- SALVADOR, Carrión Lopez, Inteligencia Emocional con PNL, Madrid, España, 2000.
- SINAUER ASSOCIATES, Neuroscience: Third edition, Madrid, España, 2004.
- SMITH, Edward, KOSSLYN, Stephen, Procesos cognitivos: modelos y bases naturales, Madrid, España, 2008.
- VALDERRAMA, Beatriz, Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching, Madrid, España, 2009.
- WHETTEN, David, CAMERON, Kim, Desarrollo de habilidades directivas. Sexta Edición, Mexico, 2005.

- WILSON, Terry, The empowerment Manual, Reino Unido, 1996.

Páginas Web:

- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831004>
- http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.coachfederation.org%2Ffiles%2FFileDownloads%2F2013OrgCoachingStudy_SP.pdf&ei=Mh_ZVIDXHs7GsQTW1IC4Ag&usq=AFQjCNHgxE2XLWPbpTkRSkVBRE9KX7RLnw&sig2=bWcfvBmWBjdp1JmCc2DQHA&bvm=bv.85464276,d.bGQ
- <http://www.pedroamador.com/blog/blog/coaching-2>
- <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>
- <http://alejandrofariña.com/coaching-empresarial/>
- <http://www.mundocoachingmagazine.com/escuelas-de-coaching/>
- <http://www.todo-sobre-coaching.com/tipos-de-coaching.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos97/coaching-ontologico/coaching-ontologico.shtml>
- <http://www.coachingsystem.es/coaching.asp>
- <http://www.coachingcomplejonatura.com/>
- <http://www.tisoc.com/>
- <http://www.newfield.cl/>
- <https://www.linkedin.com/company/revista-de-coaching>
- <http://www.coachfederation.org/>
- <https://hbr.org/2014/01/find-the-coaching-in-criticism>
- <https://hbr.org/2009/01/what-can-coaches-do-for-you>
- <https://hbr.org/2014/09/coaching-your-employees>
- <https://hbr.org/topic/coaching>

